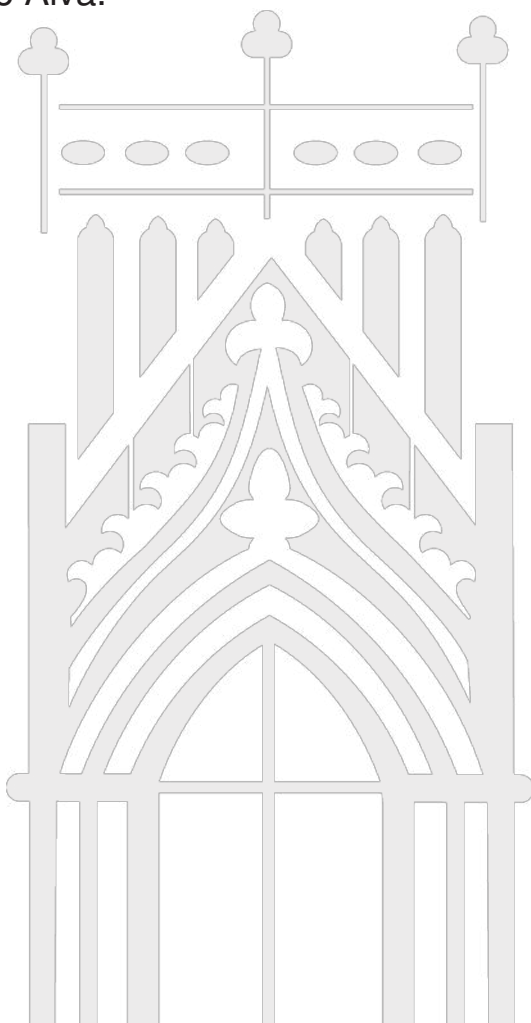


Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão

Avaliação Interna – Um contributo para a melhoria da qualidade na escola: O caso do agrupamento de Escolas do Vale do Alva.

Paulo Jorge Soares dos Santos

julho | 2014





Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

AVALIAÇÃO INTERNA – UM CONTRIBUTO PARA A
MELHORIA DA QUALIDADE NA ESCOLA: O CASO
DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO VALE DO ALVA

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE, QUALIDADE,
SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Paulo Jorge Soares dos Santos

Julho / 2014



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

AVALIAÇÃO INTERNA – UM CONTRIBUTO PARA A
MELHORIA DA QUALIDADE NA ESCOLA: O CASO
DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO VALE DO ALVA

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (AMBIENTE, QUALIDADE,
SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Orientador: Prof. Doutor Constantino Mendes Rei
Coorientador: Prof. Pedro Alexandre Nogueira Cardão

Paulo Jorge Soares dos Santos

Julho / 2014

AGRADECIMENTOS

O presente Projecto Aplicado corresponde ao fim de um percurso, onde esforço pessoal, dúvidas e incertezas foram constantes no seu desenvolvimento mas que foram importantes para a consolidação, maturação, consecução do resultado final.

Queremos deixar registado os nossos agradecimentos e expressar a nossa gratidão às seguintes pessoas:

Ao Professor Doutor Constantino Rei, e ao co-orientador Professor Pedro Cardão pela orientação e supervisão, sugestões, disponibilidade e críticas.

À minha esposa Florbela, pelo carinho, disponibilidade, compreensão e encorajamento.

Aos meus filhos Joana Rita e Diogo Gonçalo, pelo seu carinho, apoio, paciência e pelos momentos retirados ao seu convívio.

À Professora Doutora Rute Abreu, pela motivação e incentivo para que este estudo fosse uma realidade.

Ao Agrupamento de Escolas do Vale do Alva, nas pessoas da sua Directora, Professora Sandra Fidalgo e do Coordenador da Equipa de Avaliação Interna, Professor Pedro Fidalgo.

RESUMO

Nos últimos anos, a Qualidade nas Organizações Escolares tem adquirido grande relevância no debate e no discurso da Política Educativa em Portugal na sequência da crescente e gradual cedência de autonomia às Escolas.

Este movimento surgiu da crescente necessidade de satisfazer as expectativas dos *stakeholders*, da progressiva importância da assunção dos valores da responsabilidade social e prestação de contas na Cultura das Organizações. O mérito e os resultados da Qualidade ao nível empresarial têm contagiado a administração pública em geral, e as Organizações Escolares em particular, na esteira das novas tendências da Gestão em busca da Excelência.

Esta visão direcciona as Organizações Escolares a adoptar metodologias e práticas mais eficientes e eficazes, melhorando continuamente os seus processos, indo ao encontro das necessidades e aspirações dos diferentes actores educativos e da comunidade local.

Neste contexto, a Avaliação Interna poderá assumir-se como um forte instrumento de Gestão da Qualidade, promovendo a aprendizagem organizacional, a melhoria da Qualidade e o desenvolvimento da Organização Escolar.

A abordagem à Gestão da Qualidade pressupõe a mobilização da Liderança e dos colaboradores da Escola na mudança contínua e permanente das práticas, atitudes e comportamentos consubstanciados num conjunto de crenças, valores e princípios, sem os quais, não se conseguirá consolidar uma Cultura Organizacional Escolar orientada para a Qualidade.

Se por um lado, a Cultura Organizacional Escolar poderá facilitar e potenciar programas de Gestão de Qualidade como a Avaliação Interna, por outro lado, a Cultura Organizacional Escolar deverá adaptar-se e ajustar-se à mudança que a melhoria de Qualidade representa.

O presente estudo tem o propósito de verificar a contribuição da Avaliação Interna na melhoria da Qualidade e do desempenho das Escolas, analisando os seus efeitos na Cultura Organizacional Escolar e na Gestão da Qualidade da Organização Escolar.

Palavras-chave: Qualidade, Gestão da Qualidade, Avaliação Interna, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

In recent years, Quality in the School Organizations has acquired great relevance in the debate and speech of Education Policy in Portugal following the rising and gradual transfer of autonomy to Schools.

This movement emerges from the growing need to satisfy the expectations of stakeholders, from the progressive importance of the assumption of social responsibility and accountability values in the Organizations Culture. The merit and quality results at company level have influenced public administration in general and the Schools Organizations particularly, in the wake of new trends in the Management in the pursuit of Excellence.

This vision leads the School Organizations adopting methodologies and more efficient and effective practices, continually improving their processes, meeting the needs and aspirations of different educational stakeholders and the local community.

In this context, the School Self-Evaluation can be assumed as a strong tool of Quality Management, promoting organizational learning, quality improvement and development of School Organizations.

The approach to Quality Management requires the mobilization of School Leadership and school employees in continuous and permanent change of practices, attitudes and behaviors embodied in a set of beliefs, values and principles, without which it is not able to consolidate a School Organizational Culture oriented to Quality.

On one hand, the School Organizational Culture might facilitate and enhance Quality Management programs such as the School Self-evaluation, on the other hand, the School Organizational Culture should adapt and adjust to the changes that improvement Quality represents.

This paper aims to verify the contribution of the School Self-Evaluation in improving the Quality and performance of schools, analyzing their effects on School Organizational Culture and Quality Management of School Organization.

Key words: Quality, Quality Management, School Self-Evaluation, Organizational Culture.

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AEVA – Agrupamento de Escolas do Vale do Alva

AI – Avaliação Interna

CAF – Common Assessment Framework

EAI – Equipa de Avaliação Interna

EFQM - European Foundation for Quality Management

IGE – Inspeção Geral da Educação

ISO – International Organization for Standardization

PDCA - Plan-Do-Check-Act (ciclo de melhoria contínua de Deming)

PI – Partes Interessadas

TQM - Total Quality Management

ÍNDICE

Índice de Figuras	xii
Índice de Quadros	xiii
Introdução	2
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	8
Capítulo 1 – Cultura Organizacional e a Qualidade na Organização Escolar	9
1.1. Cultura Escolar	9
1.2. Cultura Organizacional da Organização Escolar	12
1.3. Cultura da Qualidade	15
1.4. Da Qualidade à Gestão da Qualidade	16
1.5. O Conceito de Qualidade em Educação	24
Capítulo 2 – Gestão da Qualidade na Organização Escolar	28
2.1. Percursos da Qualidade na Educação em Portugal	28
2.2. Enquadramento Legal da Avaliação da Qualidade nas Organizações Escolares	35
2.3. Avaliação Organizacional nas Organizações Escolares	38
2.3.1. Avaliação Organizacional	38
2.3.2. Avaliação Organizacional nas Organizações Escolares	40
2.4. Avaliação Interna e Avaliação Externa nas Organizações Escolares	41
2.4.1. Avaliação Interna nas Organizações Escolares	41
2.4.2. Avaliação Externa das Organizações Escolares	45
2.5. Modelos de Avaliação Interna	47

2.5.1. Modelos Contingenciais, Abertos ou Não Estruturados	47
2.5.2. Modelos Estruturados ou Fechados	48
2.5.3. Vantagens e Desvantagens dos vários Modelos	48
Capítulo 3 – A Avaliação Interna na Organização Escolar	51
3.1. Quadro de referência da Avaliação Interna na Organização Escolar	51
3.2. Princípios e pressupostos da Avaliação Interna na Organização Escolar	55
3.2.1. Princípios na Avaliação Interna	55
3.2.2. Pressupostos na Avaliação Interna	58
3.3. Processo da Avaliação Interna na Organização Escolar	63
PARTE II – ANÁLISE EMPÍRICA	71
Capítulo 4 – A Avaliação Interna como Modelo de Gestão da Qualidade na Escola: Estudo de Caso	72
4.1. Quadro conceptual do Estudo de Caso	72
4.1.1. A problemática inicial da investigação	72
4.1.2. A metodologia de Investigação Empírica	73
4.1.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados	75
4.2. Contextualização do Estudo de Caso	77
4.3. A Avaliação Interna na Escola	80
4.3.1. Verificação dos pressupostos na Avaliação Interna	80
4.3.1.1. Sensibilização da comunidade educativa	80
4.3.1.2. Constituição da equipa de Avaliação Interna	82
4.3.1.3. Envolvimento do amigo crítico	82
4.3.1.4. Identificação e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	83
4.3.1.5. Comunicação e divulgação	86

4.3.2. Verificação do processo de Avaliação Interna	87
4.3.2.1. Planeamento da Avaliação Interna (Plan)	87
4.3.2.2. Realização da Avaliação Interna (Do)	91
4.3.2.3. Verificação dos resultados (Check)	93
4.3.3. Verificação do processo de Melhoria Contínua (Act)	99
4.4. Considerações sobre a Avaliação Interna da Escola	105
4.5. Efeitos da Avaliação Interna	114
4.5.1. Efeitos na Cultura Organizacional	114
4.5.2. Efeitos na Gestão da Qualidade	118
4.6. Sugestões de Melhoria na Avaliação Interna	119
4.6.1. Pontos fortes e pontos fracos da Avaliação Interna	119
4.6.2. Aspectos a melhorar na Gestão da Qualidade na Escola	120
4.6.3. Aspectos a melhorar na Cultura Organizacional Escolar	124
Conclusões	126
Referências Bibliográficas	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo piramidal TQM de Kanji	19
Figura 2. Ciclo PDCA, de Deming ou de melhoria contínua	22
Figura 3. Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos	23
Figura 4. Modelo Personalizado	30
Figura 5. Modelo conceptual da aferição da efectividade da auto-avaliação	31
Figura 6. Modelo de tomada de decisões	39
Figura 7. Esquema conceptual da avaliação externa das escolas	46
Figura 8. Quadro de referência para a melhoria da escola	52
Figura 9 - Ciclo global de processo de auto-avaliação	66
Figura 10 - A concretização da Avaliação Interna	67
Figura 11 - O processo avaliativo	69
Figura 12 - O ciclo da melhoria	70
Figura 13 – Stakeholders mais significativos identificados para o AEVA	83
Figura 14 - Inventário de práticas de avaliação	88
Figura 15 - Diagnóstico e Questões de Avaliação	89
Figura 16 – Análise do campo de forças	90
Figura 17 - Calendarização do Processo de Avaliação Interna	90
Figura 18 - Questionário parcial aos encarregados de educação	91
Figura 19 - Grelha parcial de registo de respostas dos resultados dos docentes	92
Figura 20 – Quadro síntese parcial dos inquéritos	93
Figura 21 – Aspecto do questionário acerca dos pontos fortes/ponto fracos	98
Figura 22 - Calendarização do Plano de Melhoria	100
Figura 23 - Plano Integrado de Melhoria para os Assistentes Operacionais	102
Figura 24 - Ciclo de Melhoria Contínua no AEVA	104
Figura 25 – Método de verificação do processo de Avaliação Interna no AEVA	105
Figura 26 - A estrutura da CAF	124

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Estrutura do perfil de auto-avaliação de Escolas	32
Quadro 2. Factores de contexto I	52
Quadro 3. Factores de contexto II	54
Quadro 4. As três perspectivas da avaliação	56
Quadro 5 - Perfil e papel do amigo crítico	61
Quadro 6 - Protagonistas e atribuições no processo de avaliação interna	63
Quadro 7 - O Ciclo de Melhoria Contínua de Deming	67
Quadro 8 - Avaliação da Significância das Partes Interessadas	84
Quadro 9 - Pontos fortes e pontos fracos encontrados na Avaliação Interna	120

INTRODUÇÃO

Introdução

Num mundo em constante mudança, as organizações são coagidas a adaptarem-se continuamente, repensando a sua estratégia, ponderando sobre o seu desempenho, com o propósito de ir ao encontro das novas tendências dos mercados e das necessidades dos clientes e restantes *stakeholders*, num permanente desafio de competitividade.

Neste contexto, as organizações desde logo vislumbraram que a oportunidade para a sua sobrevivência e crescimento residia na implementação de programas de Qualidade e a aposta na Excelência.

A Qualidade é um dos temas de atenção e debate na Administração Pública Portuguesa, particularmente nas Organizações Escolares. Vivemos numa época de rápidos desenvolvimentos que se reflectem na vida das escolas e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas.

Os princípios da Qualidade são usados em diferentes áreas da actividade humana. O sector educativo é disso um recém exemplo, sendo que as escolas não aderiram por sua iniciativa, antes por imposição legal.

Na senda de uma cedência crescente de autonomia às escolas, a Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro e posteriormente o Decreto-Lei 75/08 de 22 de Abril, trouxeram um ímpeto no sentido da mudança de paradigma às Organizações Escolares com objectivo claro de, por um lado, valorizar os *stakeholders* da comunidade educativa e a prestação de contas, e por outro, conferir uma dinâmica de auto-regulação e de melhoria contínua.

Actualmente e no futuro colocam-se ao sistema educativo e às escolas alguns reptos:

- Ir ao encontro da Excelência através de um processo de melhoria contínua ancorada na política da qualidade e na Cultura Organizacional das Organizações Escolares;
- Evoluir no sentido da responsabilização materializada na prestação de contas à sociedade;
- Reforçar a ligação à comunidade educativa e *stakeholders*, envolvendo-os nas decisões estratégicas no que a eles diz respeito.

Para satisfazer este desiderato, torna-se vantajoso que as Organizações Escolares sejam dotadas de instrumentos de gestão, designadamente de Gestão da Qualidade, focalizando-se nos seus “clientes”/stakeholders, indo ao encontro das suas necessidades e expectativas numa perspectiva de melhoria contínua do seu desempenho organizacional.

Com vista a promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, a Lei n.º 31/2002 reforçada pelo Decreto-Lei 75/08, colocam na agenda educativa o desafio da Avaliação Interna das escolas no trilho da Excelência e da Melhoria Contínua.

Qualquer programa de Qualidade como é o caso da Avaliação Interna, quando implementado na Organização Escolar, não deverá estar dissociado do contexto cultural escolar, por forma a ter maior sucesso na sua implementação em continuidade.

Porventura, no enalço dos reptos enunciados, será exigido às organizações escolares que suportem a sua estratégia numa Cultura Organizacional que assente numa matriz de valores que propiciem e estimulem a melhoria da qualidade e a procura da Excelência.

Neste contexto, considerando a relevância, pertinência e impacto que o desempenho das Organizações Escolares têm na sociedade em geral, o presente estudo pretende aferir se a Avaliação Interna poderá ser um contributo para a melhoria da qualidade nas Organizações Escolares.

O propósito de toda a investigação e fundamentação teórica pretende enquadrar a grande questão que este Estudo pretende dar resposta:

“ A Avaliação Interna contribui para a melhoria da qualidade na escola?”

No sentido de apreciarmos a melhor resposta perante tal problemática considerámos três temas de análise traduzidos nas seguintes interrogações ou hipóteses:

- De que forma a escola implementa o processo de auto-avaliação?
- A escola garante e sistematiza o processo de melhoria contínua?
- Quais os efeitos da Avaliação Interna na Cultura Organizacional Escolar e na Gestão da Qualidade?

Este Estudo pretende verificar a experiência local (AEVA) de implementação da Avaliação Interna como um instrumento de melhoria nas escolas e conseqüentemente de melhoria do desempenho organizacional.

Desta forma, verificar-se-á como decorre o processo de Auto-avaliação e a aplicação do princípio da melhoria contínua, assim como, analisando os efeitos da Avaliação Interna na Cultura Organizacional Escolar e na Gestão da Qualidade da Organização Escolar.

Da relação entre a questão do Estudo e os temas de análise evidenciados sob a forma interrogações que nos afiguram explicitá-la, decorre a enunciação dos objectivos específicos.

Para a resposta à questão formulada, “De que forma a escola implementa o processo de auto-avaliação?” os objectivos específicos são:

- Monitorizar os pressupostos na Avaliação Interna;
- Aferir da consistência e coerência da aplicação da Avaliação Interna;
- Averiguar a aplicação do ciclo de melhoria contínua PDCA.

Para a resposta à questão formulada, “A escola garante e sistematiza o processo de melhoria contínua?”, os objectivos específicos são:

- Monitorizar a aplicabilidade do processo de melhoria contínua;
- Aferir da consistência, coerência e resultados do processo de melhoria contínua;
- Averiguar a aplicação do ciclo de melhoria contínua PDCA.

Para a resposta à questão formulada, “Quais os efeitos da Avaliação Interna na Cultura Organizacional Escolar e na Gestão da Qualidade?”, os objectivos específicos são:

- Determinar os impactes da Avaliação Interna na Cultura Organizacional da escola;
- Aferir se a Avaliação Interna é ou não potenciadora de uma cultura da qualidade;
- Determinar os impactes da Avaliação Interna na Gestão da Qualidade na escola.

Na réplica aos desafios que as escolas enfrentam, este estudo pretende analisar o modo de aplicação de instrumentos de Gestão de Qualidade nas Organizações Escolares e avaliar os seus efeitos para o futuro da Organização Escolar ao nível da contribuição para edificação de uma Cultura Organizacional da Qualidade.

Desta forma, é nossa intenção retirar conclusões acerca da Avaliação Interna poder assumir-se como um instrumento de aprendizagem e inovação organizacional contribuindo para colocar a Organização Escolar no trilho da Excelência.

A revisão da literatura constitui uma grande fonte de pistas para o desenvolvimento de áreas de investigação, uma oportunidade para estabelecer intersecções, implicações, cruzamentos, inter-relações e articulações entre temáticas, áreas do conhecimento, reflexões, discursos e abordagens, as quais poderão dar origem a novas perspectivas no decurso do estudo realizado.

Embora a literatura sobre a Gestão da Qualidade seja vasta, constatámos na investigação realizada, a limitada existência de estudos no que concerne à aplicação e aos resultados da Avaliação Interna nas Organizações Escolares, mormente no que toca a modelos contingenciais ou abertos.

A Qualidade pode ser entendida como uma questão de atitude, de práxis, de percepção, mas também um valor estratégico transversal à organização que se estende gradualmente a toda a sociedade tendencialmente a assumir-se como um valor colectivo.

No decorrer da investigação constatámos a transversalidade do conceito, a multiplicidade de definições e circunstâncias de aplicação, mas também a enorme importância no contexto das organizações sejam elas empresariais ou não, incluindo-se a Administração Pública.

Não existe uma motivação particular e exclusiva para a concretização do presente estudo. Consideramos mesmo, que as motivações subjacentes à investigação são de diversas etiologias, que passam pela redução do campo de investigação, pela prática profissional de mais de duas décadas enquanto docente do ensino secundário, pelo meu *background* de formação superior em Gestão e pela atractividade que o tema da Gestão da Qualidade envolve e a sua relação com a Cultura Organizacional.

Assim sendo, as motivações centram-se e cruzam-se nas áreas da Educação e da Gestão, no contributo de que a Gestão Empresarial poderá dar à Administração Pública, designadamente, a Gestão da Qualidade e a Cultura Organizacional poderão dar às Organizações Escolares na melhoria do seu desempenho.

A presente investigação inicia-se pelo desenvolvimento teórico que não tenciona ser uma revisão de literatura, antes sim, ser um enquadramento e delimitação do campo de estudo e o levantamento de elementos para um ponto da situação face ao tema em estudo.

Foi nosso propósito realizar um estudo focando os pontos-chave patenteados no desenvolvimento teórico e no modelo teórico de Avaliação Interna aplicado pela Escola, com o objectivo de dar resposta às questões formuladas e objectivos propostos.

O Projecto Aplicado constará de um estudo de caso aplicado ao Agrupamento de Escolas do Vale do Alva, no que se refere a aplicação da Avaliação Interna como instrumento de melhoria do desempenho da Organização Escolar.

A investigação empírica assentar-se-á numa abordagem descritiva e exploratória, ao estudar uma realidade escolar recorrendo-se à descrição de factos, situações, processos e actores, caracterizados através de material empírico relevante e evidências. Contemplará uma abordagem interpretativa pois pretende-se analisar a forma como foi implementado o processo de Avaliação Interna na escola e os seus efeitos ao nível da Cultura Organizacional Escolar e da Gestão da Qualidade.

A intenção da investigação empírica efectuada foi desenvolver um estudo de carácter qualitativo, que possibilitasse a compreensão de fenómenos e factos relacionados com a qualidade e a implementação da Avaliação Interna. Pretendeu-se instituir elos de ligação entre o enquadramento teórico inicial e os factos que resultaram da fase empírica do estudo de forma a dar resposta às questões formuladas e ir ao encontro dos objectivos enunciados.

Por fim, pretendemos dar um contributo pessoal ao estudo facultando um conjunto de sugestões de melhoria no processo de Avaliação Interna do Agrupamento de Escolas do Vale do Alva.

Na sequência dos objectivos propostos, o presente Projecto Aplicado encontra-se organizado em quatro capítulos.

O capítulo I tem como objectivo descrever o âmbito e o contexto do tema do Projecto Aplicado, apresentando as interacções que se desenvolvem na implementação de um programa de Qualidade como é a Avaliação Interna. A esse propósito, apresentar-se-ão os conceitos de Cultura Escolar, Cultura Organizacional Escolar, que são os alicerces para a edificação de uma Cultura da Qualidade na Organização Escolar. Segue-se uma abordagem ao conceito da Qualidade e da Gestão da Qualidade, explicando a importância e o significado da Qualidade em Educação.

No capítulo II relatam-se os percursos da Qualidade na Educação em Portugal, assim como o enquadramento normativo da Avaliação da Qualidade nas Organizações Escolares. Desenvolvem-se os conceitos de Avaliação Organizacional, procede-se à distinção entre Avaliação Interna e Avaliação Externa e apresentam-se os modelos de Avaliação Interna.

No capítulo III descreve-se a conceptualização do modelo utilizado na Gestão da Qualidade na Organização Escolar e alvo de análise no caso de estudo. Este capítulo sugere assim, o quadro metodológico e de procedimentos para monitorizar e melhorar de forma contínua a Qualidade das Organizações Escolares através do modelo de Auto-avaliação de Alaíz *et al.* (2003).

O Estudo termina com o Capítulo IV onde se explana e se desenvolve o Caso de Estudo. Inicia-se pela explicitação da metodologia adoptada no desenrolar do Estudo de Caso; contextualiza-se o Caso de Estudo e procede-se à monitorização da aplicação do modelo de Auto-avaliação de Alaíz *et al.* (2003), num quadro de aplicação do ciclo de melhoria contínua PDCA; tecem-se considerações sobre o processo de Avaliação Interna desenvolvido e aplicado na Escola; apresentam-se e discutem-se os efeitos da Avaliação Interna na Cultura Organizacional e na Gestão da Qualidade da Escola. Por último, sugerem-se melhorias a ter em conta em futuros ciclos de Avaliação Interna.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Cultura Organizacional e a Gestão da Qualidade na Organização Escolar

1.1. Cultura Escolar

A escola não é uma organização comum, ela possui um carácter específico, uma missão existencial e uma finalidade, diferentes de qualquer outra organização.

A escola é uma organização que tem e exerce uma função fundamental em qualquer sociedade - o ter em mãos as nobres tarefas da transmissão do saber, do conhecimento do mundo, de contribuir para a transformação social e para o desenvolvimento cultural, cívico, educacional de uma sociedade.

A educação é considerada um dos principais veículos de socialização e um importante factor de desenvolvimento pessoal, social e profissional.

Não obstante as suas próprias vivências, os seus próprios rituais, símbolos, valores intrínsecos, o seu próprio entendimento de projecto educativo, na tentativa de construir a sua própria identidade, a escola vê-se mergulhada e inserida num contexto histórico, social e cultural mais vasto, onde os sistemas educativos e as políticas educativas tendem-lhe a induzir os contornos dos valores dominantes que orientam a sociedade e que esta quer transmitir, em última análise, a ser um agente de socialização normativa.

No ímpeto de esculpir a sua própria identidade, a escola vê-se envolvida numa malha normativa e no garrote da tutela que a impede do livre movimento, sendo que este só ocorrerá na justa medida que a concessão de autonomia e a política descentralizadora o permitir.

A cultura escolar é assim, muito mais influenciada pelas políticas educativas e pela mão centralizadora do estado e menos por vontade própria e da comunidade onde se insere.

No entanto, um novo caminho parece querer ser trilhado pelas políticas educativas, pois que, de acordo com o Decreto-Lei n. 115-A/98 de 20 de Dezembro, «a escola, enquanto centro das

políticas educativas, tem, assim, de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança» (ME, 1998).

O mesmo normativo adianta também que *«a autonomia constitui um investimento nas escolas e na qualidade da educação, devendo ser acompanhada, no dia-a-dia, por uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa»*, sublinhando, no entanto, o carácter gradual do processo de autonomia das escolas.

O processo gradual de autonomia a que alude o normativo supra citado, é reforçado com o Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, pressupondo que a concessão de uma autonomia gradual resulte numa melhoria do serviço público de educação. Para isso, *«é necessário, por conseguinte, criar as condições para que isso se possa verificar, conferindo maior capacidade de intervenção ao órgão de gestão e administração, o director, e instituindo um regime de avaliação e de prestação de contas. A maior autonomia tem de corresponder maior responsabilidade»*.

Este normativo trouxe inovação à gestão e administração das organizações escolares, justamente porque cria um órgão colegial de direcção - designado conselho geral — ao qual *«cabe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola (regulamento interno), as decisões estratégicas e de planeamento (projecto educativo, plano de actividades) e o acompanhamento da sua concretização (relatório anual de actividades)»*.

Com este decreto-lei, procura-se também reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar. Impõe-se, por isso, *«criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa»*.

Parece-nos evidente que a política educativa vai no sentido de reforçar e evidenciar o papel do líder e da liderança da organização escolar adoptando-se modelos mais unipessoais, profissionalizados, técnica e pedagogicamente mais apetrechados. Na linha deste reforço do

papel do líder, poderá na escola cimentar-se uma cultura organizacional onde o cunho do líder seja mais marcante.

Os sistemas educativos e a política educativa acabam assim, de forma recorrente, por influenciar a forma como a escola é organizada, gerida, vivida e de alguma forma formatada.

A política educativa tende a vincar os valores democráticos na gestão escolar, a representatividade dos actores locais interessados na escola, assim como a assunção de valores como a eficiência, a eficácia, a qualidade, a excelência e a competitividade, tornou-se desde então mais visível.

Por outro lado, a pressão externa da sociedade sobre a escola para a melhoria dos resultados, e a importância da prestação de contas revela a crescente importância das realidades locais e das partes interessadas na escola conferidas pela política educativa.

Depreende-se do espírito da política educativa e através das evidências do quotidiano, que nunca como agora se sente a ênfase da dimensão da eficácia e qualidade no ensino e do ensino: são os *rankings* de escolas, é a avaliação interna e externa das escolas e dos professores, e a clara intromissão de pais e Encarregados de Educação no percurso escolar do seu educando e no funcionamento das escolas.

A Cultura Escolar tende a ser mais influenciada pelo meio e pelas realidades e dinâmicas locais à medida que o processo de autonomia das escolas evolui. A cultura escolar tende a espelhar uma cultura ao nível micro sublinhando a importância das especificidades locais onde a escola se insere, ao invés de uma cultura macro de carácter uniforme.

A escola revela-se como um palco cultural onde se entrecruzam e interagem elementos exógenos de carácter macro - as políticas educativas e as orientações da administração escolar central, elementos exógenos de carácter micro – os pais, a comunidade local, a sociedade, e ainda elementos endógenos – os alunos, a liderança, professores e funcionários.

Neste sentido poder-se-á falar numa cultura escolar, que baliza a acção, os comportamentos e inspiram formas de estar numa determinada linha da socialização que a sociedade entende como dominante e assertiva e que é influenciada decisivamente por factores externos à escola de carácter normativo, sociais e de origem local.

1.2. Cultura Organizacional da Organização Escolar

A Cultura Organizacional, pode ser considerada como um conjunto único de características que permite distinguir uma organização de qualquer outra; ela transmite a forma como as pessoas dessa organização se comportam, sendo esse comportamento, resultado da partilha e interacção de um sistema de valores, crenças, hábitos e atitudes.

No sentido de definir o conceito de Cultura Organizacional, destacamos Schein (1985, 12) que a define como «*um padrão de pressupostos básicos da Organização*» ou, «*um sistema de significados partilhados pelos membros que distingue uma organização de outras organizações*» (Robbins 1998, 595), que diz respeito à forma como as pessoas pensam sobre o que ocorre na organização, dando lugar a padrões de comportamento que se manifestam através de ritos, rituais e símbolos (Williams, 1993). É como um cimento integrador das diferentes componentes da empresa, como um património de saber - fazer, formas de agir e de pensar, visões comuns (Thévenet, 1986).

Considerando Cultura Escolar tal como anteriormente enunciada, Cultura Organizacional da Organização Escolar será o resultado da interacção de forças e factores entre as Cultura Escolar e a Cultura da própria escola, com uma identidade, liderança e comportamento organizacional próprios.

Sabemos que no caminho de construção da Cultura Organizacional, há factores externos já evidenciados anteriormente, que a escola não controla e que são responsáveis por alguma instabilidade no seu seio. A escola possuidora de cultura própria será uma instituição onde se cruzam a cultura escolar global, os contextos locais e os traços próprios conferidos pela sua liderança e estratégia, pela sua história, os seus costumes, crenças, rituais e pelos seus valores organizacionais.

Nesta linha de pensamento está Costa (1996, 131), que referindo-se em particular às organizações escolares afirma que, «*as escolas eficazes são aquelas que, ao longo dos tempos, construíram um sistema de crenças, suportado por formas culturais que atribuem significado ao processo educativo*».

Não obstante, a escola ser uma organização dotada de especificidades e com propósito, objectivos e fins próprios, a Cultura Organizacional configura-se como um factor crítico de sucesso na gestão da Organização Escolar, na sua imagem institucional e nos resultados alcançados pelos alunos (clientes). Pode ter efeitos positivos ao nível do clima organizacional, nos comportamentos e nas *performances* dos membros da Organização Escolar, designadamente, poderá constatar-se ao nível da homogeneização e modificação dos comportamentos, da identidade individual e organizacional e da estabilidade social, tal como, ao nível da motivação, da produtividade e da melhoria nos padrões de qualidade e na procura da excelência.

Irani *et al.* (2004), concluem que a estrutura cultural de uma organização compreende, conjuntamente com a sua filosofia orientadora de qualidade e a sua missão, os seus valores nucleares. Esses valores deverão dar significado às finalidades do “negócio” da organização, às práticas realizadas, a sua responsabilidade social ou o seu modo de responder às mudanças, e terão por alvo a totalidade dos *stakeholders*.

Portanto, infere-se que a qualidade como uma filosofia de gestão, uma atitude, um novo paradigma organizacional, só faz sentido quando orientado para o cliente e restantes *stakeholders* e terá maior eficácia se ancorada na Cultura Organizacional assente no valor da mudança.

Na bibliografia consultada constatámos a estreita relação entre a Cultura Organizacional e o estilo e comportamento de liderança e o estilo de gestão evidenciados pelo liderança concluindo que esta, constitui o factor principal de influência e de inspiração da Cultura, porquanto esta, transporta ou reflecte os seus valores e princípios para a Organização Escolar. Verificámos que uma Cultura Organizacional que se traduza numa liderança forte que se manifeste num estilo de gestão democrático assente colaboração e participação, no trabalho em equipa são condições para alcançar o sucesso, a excelência, a eficácia e a melhoria do desempenho organizacional (Thévenet, 1986; Luthans, 1995; Câmara *et al.* 1997; Robbins, 1998).

A Cultura Organizacional pode assim, ser um factor estratégico “ao serviço” das lideranças e da gestão da Organização Escolar no sentido de atingir objectivos estratégicos definidos, em processos de gestão de qualidade, assim como, poder ser um agente facilitador na implementação de processos de inovação e de mudança. Isto porque um programa de qualidade resulta em profundas mudanças organizacionais, inclusive na Cultura da Organização, o que

requer habilidades de liderança e de um diálogo aberto por parte dos gestores (Beer, 2003 *apud* Milan *et al*, 2012).

Já Deal e Kennedy (1983), afirmavam que a Cultura Organizacional é um poderoso instrumento que poderá encorajar e influenciar positivamente os resultados educacionais, sobretudo se bem gerida pelo líder – principal criador e gestor das mudanças (culturais).

O relatório da OCDE (Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento na Europa) sobre as Escolas e a Qualidade evidencia a relação entre a Cultura Organizacional e os resultados alcançados quando, refere que *«as motivações e os resultados dos alunos são profundamente afectados pela cultura ou espírito particular de cada escola e as escolas nas quais os alunos obtêm bons resultados têm, essencialmente, as mesmas características»* (Costa, 1996, 131).

Brown (2004), menciona que a Cultura Organizacional tem impacto sobre o desempenho da Organização Escolar e em ultima instância, no aluno. Referindo-se a Cheong (1993) alude às virtudes de uma ideologia organizacional relacionada com uma visão e participação partilhada, liderança carismática com forte motivação e satisfação dos professores.

Brown (2004) elenca os ingredientes necessários para uma cultura organizacional escolar forte e positiva, entre outros:

- Uma visão inspiradora, apoiada por uma missão clara e desafiadora;
- Um currículo, métodos de ensino, de avaliação e aprendizagem claramente relacionadas com a visão e missão e adaptado às necessidades e interesses dos alunos;
- Foco nos alunos e na sua aprendizagem;
- Foco nas relações humanas e na relação professor-aluno, professor-professor e aluno-aluno;
- Liderança que incentiva e protege a confiança, que incentiva o trabalho em equipa, a flexibilidade, a assunção de riscos, a inovação e adaptação à mudança;
- Inabalável apoio dos pais e sua participação na escola;
- Apoio para vários projectos da escola que incorporem inovações;
- Reconhecimento do trabalho desempenhado;
- Rituais e tradições estudantis sejam comemorados;
- Os líderes da escola comunicam os valores fundamentais da escola reforçados pelos professores e pelos pais;

1.3. Cultura da Qualidade nas Organizações Escolares

Cultura e Qualidade devem ser pensadas conjuntamente na implementação de programas de qualidade, assim como assumirem-se como factores críticos de sucesso e uma vantagem competitiva para a Organização Escolar. A Cultura sendo alinhada, manipulada e modificada de forma adequada poderá contribuir decisivamente para a implementação dos processos de mudança conducentes aos objectivos da qualidade. A Cultura enquanto mobilizadora de uma visão assente na qualidade significará não apenas que os valores sejam definidos, conhecidos e partilhados, como também que seja perceptível a sua consistência com a missão, os objectivos definidos, a estratégia de actuação e os comportamentos dos colaboradores.

A esse propósito, Cameron e Sine (1999) *apud* Alves (2008), avançou a sugestão de tratar os programas para a Qualidade, em sintonia com uma perspectiva cultural, à luz da qual tratar a qualidade como um fenómeno cultural significa que a qualidade é abordada como um conjunto de valores, uma orientação geral, uma ideologia organizacional, mais do que um conjunto de ferramentas ou técnicas.

Cameron (2001) *apud* Alves (2008) reitera essas mesmas ideias, afirmando que a Cultura da Qualidade compreende as formas como a organização pensa e representa as questões da qualidade, formas essas decorrentes dos valores básicos, dos pressupostos e expectativas, da ideologia e orientação em relação ao trabalho que uma organização possui.

Por outro lado, Irani *et al.* (2004) referem que há a necessidade de uma cultura apropriada para apoiar o âmbito da Gestão da Qualidade Total. O foco no cliente, abordagem sistémica, o trabalho em equipa, o envolvimento da gestão de topo e a melhoria contínua são os aspectos de TQM que facilitam um melhor sucesso organizacional, crescimento e competitividade.

(Lopes e Capricho, 2007) por seu turno afirmam, que o conceito de qualidade, ao constituir-se como um valor nuclear das organizações, poderá mobilizar a empresa como um todo e dar sentido à mudança e aprendizagem constante.

A qualidade poderá significar em si mesmo, uma mudança contínua e planeada numa lógica de renovação dos saberes e do conhecimento numa Organização Escolar que aprende, melhora e cria valor.

A aprendizagem nas “organizações que aprendem” poderá ser vista como um modelo global de desenvolvimento colectivo onde os recursos humanos assumem o “papel principal” da responsabilidade de vencerem os problemas e obstáculos e de os resolver. São responsáveis pela capacidade de criar e de aprender e pela dialéctica da acção-conhecimento-acção e pela renovação dos saberes individuais, transformando-os em saberes grupais em organizacionais ou colectivos (Senge, 1990; Marques e Cunha; 1996; Lopes e Capricho, 2007).

Por conseguinte, a “Organização que aprende” é por definição um processo dinâmico onde a qualidade, a mudança e a aprendizagem interagem continuamente, qualificando e transformando a Organização Escolar num local estratégico de Aprendizagem Organizacional, onde tanto os colaboradores como os dirigentes assumem novos papéis de instrutores e agentes de mudança e de melhoria da Qualidade.

1.4. Da Qualidade à Gestão da Qualidade

Deming, Crosby e Juran foram considerados os pioneiros desta área da gestão deixando valiosos contributos para a compreensão, aplicação, evolução e divulgação do conceito de qualidade. Para Deming, Qualidade é um grau de uniformidade e dependência previsível, a um custo baixo e adequado ao mercado, é a conformidade com as especificações como sugere Crosby, é a adequação ao uso ou aptidão para a utilização, como lembra Juran (Fonseca, 1988). Sob uma perspectiva mais específica, Zeithaml (1988) *apud* Alves, (2008), define qualidade como o julgamento do consumidor sobre a excelência global ou superioridade de um produto/serviço.

O conceito de Qualidade foi evoluindo sendo recente a ênfase e o enfoque no cliente e no mercado. De facto, o conceito de qualidade tem sido objecto de diversas abordagens e perspectivas por diferentes investigadores e estudiosos (Goetsch e Davis, 1997):

- *“Qualidade é fazer bem à primeira vez, procurando sempre melhorar e satisfazer o cliente”*
- *“Qualidade é fornecer produtos e serviços aos clientes que de uma forma consistente deverão ir ao encontro das suas necessidades, interesses, gostos e expectativas”.*

De acordo com Goetsch e Davis (1997), qualquer definição ampla de qualidade deverá ter em conta que a qualidade é um estado de permanente mudança, que implica ir ao encontro ou exceder as expectativas do cliente, que se aplica a produtos, serviços, pessoas, processos e ao ambiente e aplicável a qualquer tipo de organização.

Na mesma linha de pensamento está (Ravald e Groonroos, 1996) quando assegura que a qualidade é o processo de comprovação e não comprovação de expectativas do cliente, fazendo com que as Organizações descubram a necessidade de aprender continuamente na relação experiencial com os clientes. Essa aprendizagem será o propulsor da melhoria organizacional e constitui um critério definido pelo cliente que ultrapassa os requisitos dos produtos, contemplando aspectos relacionados com o ambiente ou com as relações humanas. Desta forma, a qualidade e o cliente devem ser entendidos de forma ampla.

Note-se que apesar das diferenças entre os seus contributos, todos os autores consultados destacam um conjunto de elementos que se tornaram pilares da teoria da Qualidade, designadamente: utilização de ferramentas estatísticas, empenho da gestão de topo, ênfase no cliente, bem como o envolvimento e autonomia dos colaboradores.

De acordo com a norma NP EN ISO 9000:2005 (IPQ, 2005, 16), qualidade é a capacidade de um conjunto de características inerentes a um produto, sistema ou processo de cumprir totalmente com os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas (*stakeholders*).

O conceito de qualidade, inicialmente focado na conformidade do produto e na produção, evoluiu e focalizou-se no sistema de gestão, deixando de ser um problema técnico para passar a ser um problema estratégico, a ser resolvido pela gestão de topo. Os consumidores de hoje não só esperam da qualidade a “conformidade aos requisitos”, a “adequação ao uso ou propósito”, “funcionalidade e durabilidade” e “uma justa relação qualidade/preço” como desejam ser surpreendidos com um *portfólio* de produtos e serviços “excelentes”, “amigos do ambiente” e que tenham qualidade garantida e certificada (Lopes e Capricho, 2007).

A Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*) surge, como uma filosofia de gestão e liderança cujos princípios se regem pela melhoria contínua, orientados para a satisfação total do cliente. O seu carácter e visão sistémica que identifica que os colaboradores, accionistas e clientes podem ter um impacto positivo sobre a Qualidade dos produtos ou serviços da organização, havendo sempre o compromisso da gestão de topo (Saylor, 1996).

Por “qualidade total” pode entender-se a cultura da empresa capaz de assegurar a satisfação dos clientes (Pires, 2012) ou o fazerem todos, todas as coisas bem à primeira, melhorando continuamente, seguindo as necessidades dos clientes externos e internos (Saylor, 1996; Pires,

2012) ou um conjunto de actividades sistemáticas realizadas por toda a organização de forma eficiente e eficaz de modo a alcançar os objectivos organizacionais fornecendo produtos e serviços com um nível de qualidade que satisfaça os clientes, no momento e com o preço adequado (Juse, 2014, 2).

A Gestão da Qualidade Total é a cultura de uma organização comprometida com a satisfação dos clientes através da melhoria contínua (Kanji e Yui, 1997) ou pode ser definida como todo o sistema de gestão que envolve todas as estruturas da empresa onde os processos de gestão, técnicos, operacionais e de informação sejam de tal forma integrados e eficazes, guiados e orientados de forma a assegurar e a garantir a satisfação da qualidade ao cliente com baixos custos de qualidade” (Zairi, 1991 *apud* Irani *et al*, 2004).

A Gestão da Qualidade Total enquanto modelo fornece um conjunto de práticas e métodos que podem funcionar em todos os níveis e áreas da gestão, permitindo institucionalizar o feedback e a avaliação, de forma permanente e integrada, ao longo de todo o ciclo de actividade da organização (Lopes e Capricho, 2007).

Saylor (1996) definiu os princípios básicos desta filosofia da seguinte forma: “Total” indica que todos estão comprometidos com a melhoria contínua, incluindo as pessoas da organização, como também todos os sistemas, processos, operações e equipamentos e todos os que de alguma maneira se relacionam com a organização; “Quality” (qualidade) corresponde à satisfação permanente e total do cliente. Esta é o núcleo do TQM e foca-se em satisfazer todos os clientes, sejam estes internos ou externos; “Management” (gestão) refere-se às pessoas e processos organizacionais. A gestão de topo, deve criar e manter um ambiente de *empowerment* reflectora de uma liderança e uma cultura organizacional que dá ênfase ao capital humano. A gestão da organização deve garantir a satisfação do cliente, tendo por base a melhoria contínua dos seus processos, produtos e/ou serviços, e pessoas. A gestão também se refere ao processo de planeamento, organização, controlo, pessoal e direcção.

Kanji e Yui (1997) sugeriram um modelo de TQM em forma de pirâmide (Figura 1) de acordo com quatro princípios que governam a filosofia básica da TQM: 1- Satisfação dos consumidores; 2- Melhoria contínua; 3- Gestão baseada em factos; 4- Gestão baseada nas pessoas. Trata-se de uma pirâmide com quatro lados que evidenciam os princípios e os respectivos conceitos fundamentais da TQM. Este modelo piramidal realça o papel da liderança e a excelência empresarial. Foi idealizado na suposição de que, para atingir os altos níveis de

satisfação dos clientes, a organização teria que melhorar continuamente todos os aspectos consigo relacionados (melhoria contínua); isso só será possível através de uma liderança na tomada de decisões baseada em evidências objectivas do que realmente aconteceu (*'management by the facts'*) e através do envolvimento de todos os colaboradores nas actividades de melhoria da qualidade (*'people-based management'*), levando em última análise à excelência empresarial.

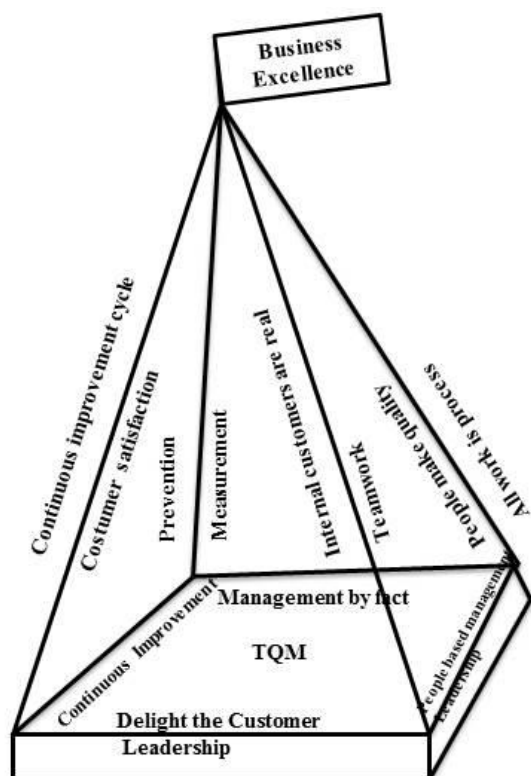


Figura 1 - Modelo piramidal TQM de Kanji, Kanji e Yui (1997).

Quando se fala em TQM existem alguns princípios que lhes estão subjacentes (Saylor, 1996; Evans *et al.* 2002 *apud* Alves 2008; Harvey 1995 *apud* Borges 2010), tais como:

i. **Liderança** (comprometimento da Gestão de Topo)

A TQM deve iniciar na gestão de topo para que esta dê o exemplo de acções a seguir na organização; compete aos líderes estabelecer a finalidade e orientação da organização; desta forma, devem criar e manter o ambiente de trabalho adequado para que os funcionários se envolvam e participem de forma activa para atingirem os objectivos da organização; a gestão de topo é responsável pela definição da política da qualidade, conseguir através da sua liderança motivar os recursos humanos e providenciar todos os recursos indispensáveis para a sua implementação.

ii. Satisfação do Cliente (focalização nos clientes e *Stakeholders*)

Pressupõe que a organização que se deve focar nas expectativas e necessidades dos seus clientes; que as definições de qualidade devem ser orientadas para o cliente: as preferências, necessidades e requisitos dos clientes devem ser espelhados nos resultados; o cliente é o principal juiz da qualidade; as organizações têm de compreender de uma forma muito clara os atributos dos produtos ou serviços que contribuem para a satisfação do cliente e para a sua lealdade;

iii. Envolvimento dos Colaboradores

As pessoas podem ser uma vantagem competitiva sustentável para assim melhorar o desempenho organizacional; a envolvência de todos os colaboradores dando-lhes liberdade e encorajando-os a participar, assim como o trabalho em equipa são fundamentais no processo de melhoria da qualidade;

iv. Processo de Melhoria Contínua

Procurar a satisfação das necessidades e expectativas do cliente através de um processo dinâmico e contínuo de melhoria contínua; a procura pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços deve ser constante, isto é, procurar continuamente o que ainda pode ser melhorado, tendo sempre presentes as necessidades dos clientes;

v. A focalização nos processos

Que deve ser apoiada numa aprendizagem e melhoria contínua. Um processo é uma sequência de actividades que tem como objectivo alcançar um determinado resultado, reunindo todas as actividades necessárias em vez de se concentrar apenas numa pequena parte e simplifica a compreensão de todo o sistema; os resultados desejados são alcançados de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo;

vi. Estrutura organizacional

A organização deve possuir uma estrutura que possibilite que todos os envolvidos no processo possam detectar e implementar melhorias da qualidade facilitando a comunicação e fornecendo a informação necessária.

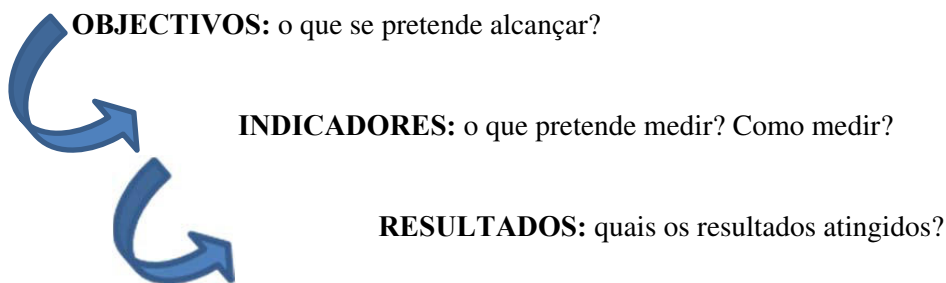
vii. A “cadeia da qualidade”

A produção de um determinado produto ou a prestação de um serviço implica a existência de

uma cadeia que estabelece a ligação entre fornecedores e clientes de uma organização. A interdependência entre a organização e os seus fornecedores, o aumento de relações mutuamente benéficas potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

viii. Indicadores de Desempenho

É fundamental que a empresa meça os seus *outputs*. Os indicadores de desempenho são utilizados para ajudar a medir o nível de desempenho de qualquer processo de uma organização e os seus *outputs*. Os indicadores de desempenho consideram-se elementos fundamentais no planeamento e monitorização de um sistema de gestão em geral e de um sistema de gestão de qualidade em particular.



Como se depreende, quando falamos de indicadores de desempenho, implicitamente fala-se também de técnicas de medição de desempenho. Entre estes, duas categorias podem ser identificadas (Saylor, 1996): (a) A auto-avaliação do desempenho; (b) A avaliação e melhoria do desempenho.

Para além destes princípios enunciados, a norma NP EN ISO 9000:2005 (IPQ, 2005) identifica outros princípios de Gestão da Qualidade, tomando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas:

- **Abordagem da gestão como um sistema:** Identificar, compreender e gerir os processos como um sistema, ajuda a organização a alcançar os seus objectivos com eficácia e eficiência;
- **Abordagem à tomada de decisões baseada em factos** . Para uma decisão ser eficaz é necessário basear-se na análise de dados e informações;

Uma das técnicas neste processo fulcral da gestão da qualidade assenta no ciclo de melhoria contínua baseado no ciclo de Deming (PDCA). Este ciclo (figura 2), tem como objectivo alcançar um nível de gestão cada vez melhor, atingindo óptimos resultados dentro do sistema de gestão do negócio. É uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico e

análise de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas e para a implementação da melhoria contínua



Figura 2 - Ciclo PDCA, de Deming ou de melhoria contínua, Besterfield, *et al.* (1999).

Cada uma das fases caracteriza-se da seguinte forma (Besterfield, *et al.* 1999):

1. PLANEAR

O planeamento envolve a definição de objectivos, estratégias e acções, os quais devem ser claramente quantificáveis; o gestor deve estabelecer metas e/ou identificar os elementos causadores dos problemas que impede o alcance das metas esperadas. Definir quais os métodos e procedimentos que serão utilizados para atingir os objectivos traçados.

2. EXECUTAR

Realização e implementação do que foi planeado no plano de acção. Capacitação da organização para a implementação do que foi planeado. Envolve, uma aprendizagem individual e organizacional.

3. VERIFICAR

Consiste em verificar, monitorar e avaliar os resultados comparando os dados obtidos na fase anterior (Execução) com o que foi estabelecido no plano e com a finalidade de verificar se os resultados estão a ser atingidos conforme o planeado. Avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planeado, com objectivos, especificações e estado desejados, recolhendo e consolidando os dados/informações e revisão periódica do processo.

4. ACTUAR

Levar a cabo as correcções necessárias com o intuito de evitar a repetição do problema. Podem ser acções correctivas ou de melhoria de processos que tenham sido identificadas como necessárias. Nesta fase a organização deve procurar a melhoria contínua do seu desempenho a todos os níveis.

O modelo de Gestão da Qualidade explícito na Norma ISO 9001:2008 (IPQ, 2008a) tem o formato da Figura 3. Este modelo inspira-se no método PDCA ou ciclo de Deming.



Figura 3 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos, IPQ (2008a).

Inferese-se que a qualidade na óptica da excelência (TQM) é um conceito abrangente cujo objectivo é a satisfação total do cliente. Refere-se a todos os sectores da empresa e tem como objectivo o seu aperfeiçoamento de uma forma contínua. Aplica-se a todas as actividades da empresa e ao relacionamento desta com as suas partes interessadas, incluindo os seus fornecedores externos e internos, como agentes de um processo em que todos beneficiam com o bom entendimento.

A TQM corresponde a uma cultura organizacional onde todos se empenham ao máximo para obter excelência no trabalho, e pressupõe um comprometimento da gestão de topo e um compromisso individual com vista à produção de resultados com qualidade elevada. O capital humano constitui o mais importante recurso e a importância que lhes é conferida é fundamental para a sua motivação, aumento da criatividade e da produtividade individual e em grupo.

Milan *et al.* (2012) afirma que para as empresas sobreviverem no mercado é necessário percorrer um caminho sistemático de práticas que conduzam mudanças em toda a organização, nas crenças e valores comportamentais, nas estratégias e nos processos de trabalho. O sucesso da Gestão da Qualidade depende e gera impacto na Cultura Organizacional, pois a mesma é um conjunto de maneiras tradicionais e habituais da empresa se comportar frente às situações

adversas e/ou restritivas com que se defronta.

Portanto, para implantar e desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade é necessário compreender a Cultura Organizacional, estabelecendo claramente os objectivos directivos e metas a que os gestores se propõem, contando com a colaboração, cooperação e envolvimento de todos os colaboradores (Milan *et al.* 2012).

1.5. O Conceito de Qualidade em Educação

Na senda pela excelência na administração pública, os modelos que mais têm trilhado caminho são os modelos da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e a CAF (*Common Assesment Framework*) que no fundo, se assumem como modelos de auto-avaliação do desempenho organizacional.

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total, baseada numa estrutura de auto-avaliação inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) e no modelo da Speyer da Universidade Alemã de Ciências Administrativas (DGAEP, 2012). Visa melhorar os serviços públicos através da auto-avaliação com base num modelo constituído por critérios baseados em princípios de excelência.

No caso das Organizações Escolares, os modelos mais adoptados têm sido os modelos estruturados (EFQM e CAF adaptados à Educação) e os modelos abertos ou contingenciais que no próximo capítulo especificaremos.

Em 2010 foi aprovado uma Estrutura Comum de Avaliação (CAF) adaptada ao sector da Educação e Formação (CAF – Educação) destinada a todos os estabelecimentos de ensino e formação existentes nos países europeus, independentemente do seu nível, isto é, do pré-escolar ao ensino superior, passando pela formação contínua (DGAEP, 2012).

A CAF – Educação como modelo de auto-avaliação visa, sensibilizar para a mudança organizacional no caminho da melhoria contínua, criar uma cultura e linguagem comuns, envolver as pessoas e criar o sentido de pertença, conhecer os pontos fortes e áreas a melhorar. Propõe-se proporcionar melhorias contínuas nas Organizações Escolares de forma sustentada e

alargada, assim como, contribuir para a maior responsabilização dos órgãos de gestão, mobilizar todos para a Qualidade e conhecer a evolução da organização (Pires, 2012).

Os modelos estruturados como a ISO, o EFQM e o CAF de âmbito e cariz mais empresarial, têm sido utilizados e aplicados ao contexto educativo, que conjugados com o advento dos princípios e valores da responsabilidade social (principalmente no toca à influência dos *stakeholders* e da *accountability*) influenciaram e marcaram decisivamente a orientação e a política educativa desde o fim do século passado como iremos ver seguidamente.

No seio dos modelos abertos assume destaque a Avaliação das Escolas, Avaliação Interna ou Auto-Avaliação. A avaliação das organizações escolares é hoje uma necessidade inquestionável que emerge das tendências das políticas educativas de descentralização e de autonomia das escolas, da influência no sentido da melhoria da qualidade da educação e da exigência da prestação de contas.

Após as primeiras abordagens à Avaliação da Escola ou Auto-Avaliação, são também as próprias escolas as mais interessadas no conhecimento de si próprias, reconhecendo os seus pontos fortes e fracos, e identificando oportunidades de melhoria contínua com vista à definição do seu autoconceito de excelência.

Os referenciais da qualidade e da excelência, de uma forma ou de outra, exerceram a sua grande influência no caminho trilhado pelo sector educativo e plasmado nas políticas educativas, ao nível internacional e nacional.

A qualidade é, sem dúvida um atributo, um factor diferenciador, um factor de notoriedade que as organizações desejam estar associadas. As escolas fazem parte das instituições que mais recentemente aderiram à “onda da qualidade”.

Este movimento brotou, da crescente necessidade de satisfazer as expectativas crescentes dos alunos, pais, encarregados de educação e outras partes interessadas, da crescente importância da assunção dos valores da responsabilidade social e prestação de contas (*accountability*) na cultura das organizações, pela tendência contagiante do mérito, das boas práticas e dos resultados da qualidade ao nível empresarial e também na administração pública em geral, na esteira das novas tendências da gestão em busca da excelência.

Azevedo (1994, 182) *apud* Arroteia (2008), profere que «*as organizações escolares que evidenciam melhor qualidade parecem ser aquelas que mais apostam na permanente interacção quer entre os seus actores, as suas equipas de trabalho e os seus órgãos internos, quer entre estes e outros actores e instituições exteriores às escolas e que com elas muito interesse têm em cooperar*». Estes diversos actores constituem os verdadeiros clientes do sistema educativo incluindo o próprio Ministério da Educação.

De acordo com Xavier (1994), alguns factores se devem ter em conta quando é abordada a educação na óptica da qualidade:

- a gestão da qualidade em educação é um conjunto de princípios e métodos para a integração e cooperação de todos os membros da organização, com o objectivo de promover melhoria da qualidade na educação, aumentar a satisfação dos clientes e dos colaboradores;
- é necessário o estabelecimento e manutenção de um padrão de orientação e foco de forma a ir ao encontro das necessidades dos clientes (alunos);
- a gestão da qualidade em educação deve procurar a melhoria contínua deste padrão.

Schmelkes (1996) *apud* Dias e Melão (2009), considera que uma escola só será uma organização com qualidade quando englobar os seguintes componentes:

- A **relevância**. Uma organização escolar só será de Qualidade quando conseguir oferecer aprendizagens reais e potenciais que sejam relevantes para a vida actual e futura dos alunos e para as necessidades actuais e futuras da comunidade em que se integra e, até mesmo, da própria sociedade em geral.
- A **eficácia**. Este conceito reporta à capacidade que a escola tem de corresponder e até superar as expectativas da totalidade dos alunos, nomeadamente no que diz respeito às taxas de sucesso.
- A **equidade**. Uma escola será de Qualidade quando reconhecer que diferentes tipos de alunos frequentam o mesmo nível de ensino com diferentes percursos escolares. Ao reconhecer essas diferenças a escola deverá oferecer apoios diferenciados a fim de assegurar que os objectivos da educação são atingidos, de forma equiparada para todos. A equidade ver-se-á reflectida na eficácia.
- A **eficiência**. Uma organização escolar terá maior Qualidade quando, comparada com organizações semelhantes, obtém resultados semelhantes ou melhores recorrendo a menos recursos.

De facto, o debate sobre a qualidade e a avaliação das escolas ocupa lugar de destaque na agenda política dos governos, sendo a qualidade da educação, das escolas e da aprendizagem uma grande preocupação educativa dos últimos anos, quer ao nível internacional quer mesmo ao nível nacional (Fialho, 2009).

Nas palavras de Arroiteia (2008), qualidade do serviço educativo é difícil de definir, mas deve constituir uma das constantes preocupações dos responsáveis da política educativa. Assim sendo, a escola deve investir na Avaliação e na Qualidade - dois conceitos indissociáveis na gestão escolar (Dias e Melão, 2009).

Situado numa encruzilhada de perspectivas, torna-se bastante difícil definir o conceito de qualidade em educação, mas seja qual for a orientação da política educativa, o modelo ou instrumento de aferição de qualidade a finalidade desejável é uma só – a excelência na educação.

Gestão da Qualidade na Organização Escolar

2.1. Percursos da Qualidade na Educação em Portugal

Em Portugal, existem alguns projectos de avaliação da qualidade das organizações escolares. Não obstante, a existência de algumas experiências avaliativas levadas a cabo no domínio da educação, é um facto que ainda não se pode falar que existe uma cultura de avaliação de qualidade suficientemente enraizada e partilhada pelos diferentes actores responsáveis pela educação e ensino seja qual for o nível de responsabilidade.

Por influência de outros países europeus começaram a surgir alguns ensaios e projectos na década de noventa, com o propósito de implementar a auto-avaliação nas instituições escolares. Dos diversos ensaios realizados merecem destaque alguns realizados por iniciativa do Ministério da Educação, como é o caso, do *Observatório da Qualidade da Escola* (1992-1999) no âmbito do *Programa de Educação Para Todos – PEPT*, (Fialho, 2009).

Tal projecto assentava nos propósitos de promover a qualidade das escolas, promover a sua autonomia, introduzir uma reforma cultural na gestão nas escolas e produzir informação sistemática sobre as escolas (Fialho, 2009).

O Observatório tinha por objectivos:

- Apoiar as escolas na organização da informação sobre si mesmas;
- Estabelecer critérios comuns e estimular o desenvolvimento de um discurso de avaliação e de auto-avaliação; tornar a informação útil; aumentar a capacidade de observação e de interpretação dos actores;
- Desenvolver processos interactivos de reflexão e comunicação dentro da escola e entre esta e o sistema educativo e social.

O Projecto Qualidade XXI (1999-2002) levado a cabo pelo Instituto de Inovação Educacional, nasceu do projecto-piloto sobre *Avaliação da Qualidade na Educação Escolar* que foi uma

iniciativa da Comissão Europeia para promover a auto-avaliação e a avaliação a qualidade.

Este projecto que resultou de uma simplificação de procedimentos, introduziu uma perspectiva sistémica e reforçou o carácter participativo, tendo como suporte quatro temáticas fundamentais de política e estratégia educativa: resultados da aprendizagem, processos internos ao nível da sala de aula, processos internos ao nível da escola e interações com o contexto (Alaíz *et al.* 2003). Este projecto apresentava como objectivos:

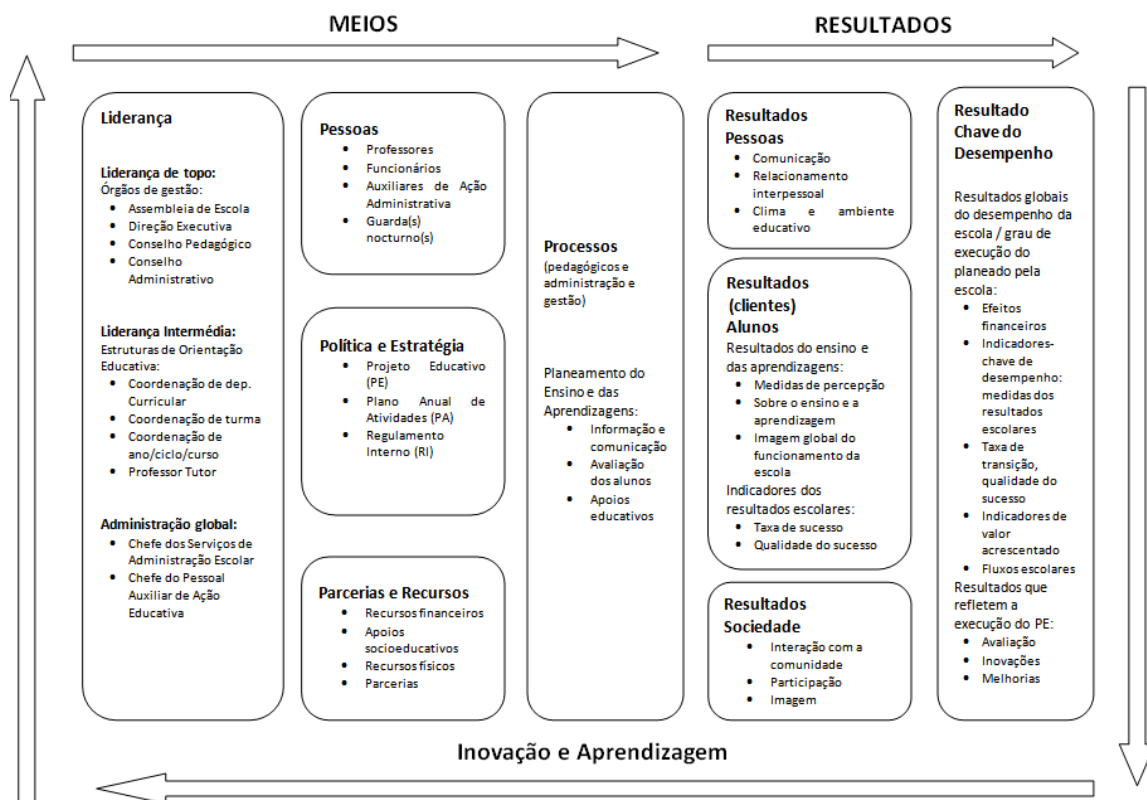
- Fomentar o uso sistemático de dispositivos de auto-avaliação por parte das escolas básicas e secundárias;
- Fomentar e enriquecer a reflexão sobre as questões relativas à avaliação e à construção da qualidade educacional;
- Permitir a fundamentação de decisões sobre esta matéria, aos diversos níveis;
- Criar condições para, numa perspectiva de longo prazo, se proceder à generalização progressiva de estratégias de auto-avaliação nas escolas.

O processo, em cada escola era conduzido por um “grupo monitor” e concretizado por “grupos de acção”, com apoio de um consultor externo, designado “amigo crítico”, que acompanhava o desenvolvimento do projecto. Aliás, o modelo de auto-avaliação adoptado pelo Agrupamento de Escolas Vale do Alva (AEVA), objecto de estudo no quarto capítulo aproxima-se desta abordagem.

Simultaneamente, entre 1999 e 2002 a Inspeção Geral da Educação (IGE) implementou o programa *Avaliação Integrada das Escolas* que se configurou como uma actividade de avaliação externa assente em três princípios: intervenção estratégica e integrada (incluindo meios, processos, resultados e actores), convergência de interesses (interna e externa), intervenção intencional e com consequências. A avaliação tinha em conta os factores do contexto social e familiar dos alunos, e estava estruturada em quatro dimensões estratégicas: a avaliação de resultados; a organização e gestão escolar; educação, ensino e as aprendizagens; o clima e ambiente educativos (Fialho, 2009).

Em 2002, e no âmbito dum projecto realizado sob a égide do Instituto Nacional de Administração, o modelo de excelência da EFQM foi adaptado ao sistema educativo público por Ema Leandro (2002) *apud* Dias e Melão (2009), tendo ficado concluído na forma de um Guião para Auto-Avaliação de Desempenho e que foi “personalizado” pela autora da forma que se apresenta na figura 4. Se atentarmos neste *Modelo Personalizado* e nos Conceitos

Fundamentais da Excelência (Modelo de excelência da EFQM), facilmente se encontram pontos de referência comuns. Estes pontos são a base da filosofia de gestão que a todos deve implicar em prol dum objectivo comum e que, obviamente, está subjacente à Gestão da Qualidade Total. Os oito conceitos fundamentais apresentados pela EFQM são desta forma adaptados ao



contexto das escolas, sendo que, de seguida, procuraremos demonstrar essa conexão.

Figura 4 - Modelo Personalizado, Leandro (2002) *apud* Dias e Melão (2009).

Entre 2005 e 2006, a IGE desenvolve um novo projecto de avaliação externa para aferir a efectividade da auto-avaliação das escolas - *Efectividade da Auto-avaliação das Escolas-Projecto ESSE* que visava, por um lado, desenvolver uma análise crítica e do trabalho realizado nas escolas, das dinâmicas e práticas de auto-avaliação realizadas nas escolas. Esta avaliação baseou-se num conjunto de *indicadores de qualidade (IQ)*, que por sua vez, adoptavam uma distinção entre *inputs*, processos e *outputs* usados em modelos de melhoria da qualidade, como é o caso do modelo EFQM (Coelho *et al.* 2008).

O modelo é constituído por nove indicadores de qualidade, agrupados em quatro áreas chave (conforme a figura 5): visão e estratégia da auto-avaliação, auto-avaliação e valorização dos recursos, auto-avaliação e valorização dos processos estratégicos e auto-avaliação e efeitos nos

resultados educativos. Com este modelo pretendia-se “examinar os níveis de qualidade alcançados no planeamento e na organização, bem como na realização e seus efeitos nos resultados educativos” (IGE, 2005).

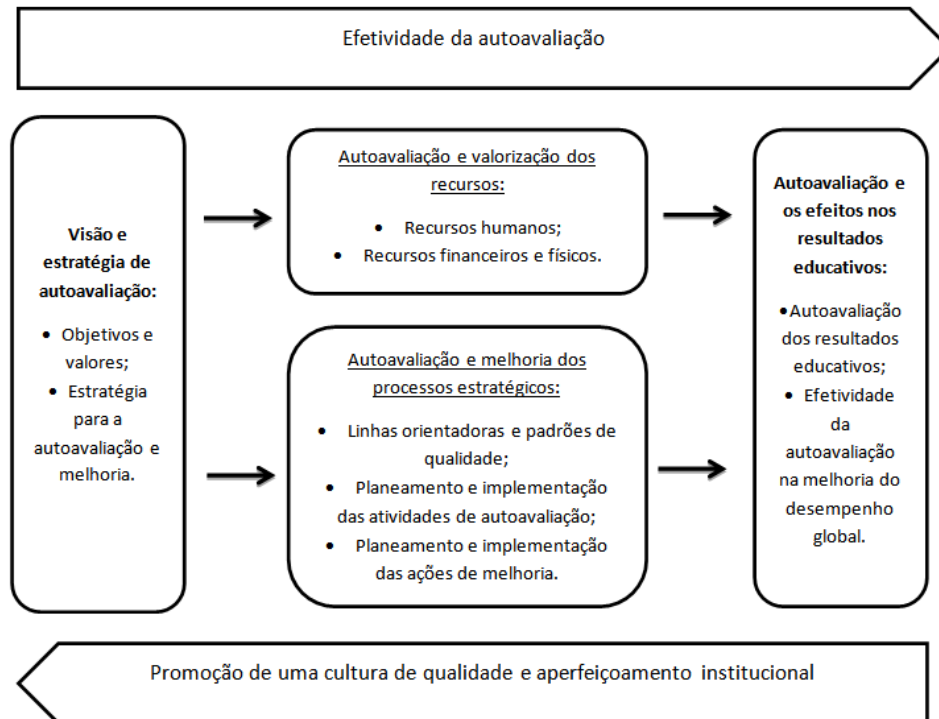


Figura 5 - Modelo conceptual da aferição da efectividade da auto-avaliação, (IGE, 2005, 5)

É evidente neste modelo conceptual de auto-avaliação a influência dos modelos EFQM e CAF assim como a preocupação de promover nos estabelecimentos de educação e ensino uma cultura de qualidade, de colaboração, exigência e responsabilidade, mediante uma atitude crítica de auto-análise tendo em vista o incremento da qualidade dos processos e dos resultados.

Outro projecto importante foi o *Projecto Melhorar a Qualidade* (Fialho, 2009; Coelho *et al.*, 2008), como um modelo de auto-avaliação baseado na aplicação do modelo de excelência da EFQM. Este projecto resulta de uma parceria entre a Associação de Estabelecimentos do Ensino Particular e Cooperativo (AEEP) e a empresa QUAL. Através deste instrumento procurou-se criar dinâmicas de auto-avaliação das escolas no sentido de diagnosticar e avaliar o grau de excelência alcançado pelas organizações. A auto-avaliação tem por base 30 critérios distribuídos por nove áreas, cinco para avaliação de meios (liderança, planeamento e estratégia, gestão de pessoas, parcerias e recursos e processos) e quatro para avaliação dos resultados obtidos com esses meios (resultados cliente – alunos e pais/encarregados de educação,

resultados pessoais, impacto na sociedade e resultados-chave de desempenho).

A administração educativa também tem experimentado o modelo CAF na auto-avaliação das escolas, nomeadamente através da sua adaptação, o *Projecto Qualis*. De facto, desde 2006 que decorre na Região Autónoma dos Açores, a avaliação de escolas em cumprimento do Decreto Legislativo Regional nº 29/2005/A de 6/12.

Outro projecto relevante foi o projecto PAVE (Perfil de Auto-avaliação da Escola) que tem por base um projecto inserido no Projecto Sócrates, designado por “Avaliação da Qualidade na Educação Escolar”. Este projecto foi concebido com o objectivo de ajudar as escolas a seleccionar para uma avaliação mais aprofundada e melhorar as áreas consideradas mais importantes (Fialho, 2009; Coelho *et al.* 2008, Dias e Melão, 2009).

Este é um modelo multidimensional (Quadro 1), abrange processos a nível do indivíduo, da sala de aula, da escola e da comunidade. Apresenta-se estruturado em duas partes: uma descrição formal das escolas com base em doze áreas; uma metodologia para discutir sobre os quais dessas doze áreas deve incidir a avaliação em função do caso concreto de cada escola. As doze áreas são agrupadas em quatro domínios: Resultados; Processos a nível de sala de aula; Processos a nível da escola; O meio.

A. Resultados	B. Processos a nível da sala de aula	C. Processos a nível da escola	D. Meio
1. Resultados Escolares	4. Tempo como recurso de aprendizagem	7. Escola como um local de aprendizagem	10. Escola e família
2. Desenvolvimento pessoal e social	5. Qualidade de ensino e da aprendizagem	8. Escola como um local social	11. Escola e comunidade
3. Saída dos alunos	6. Apoio às dificuldades de aprendizagem	9. Escola como um local profissional	12. Escola e trabalho

Quadro 1: Estrutura do perfil de auto-avaliação de Escolas (elaboração própria).

Os objectivos que pretende alcançar são os seguintes:

- Promover uma discussão séria e objectiva entre todos os grupos de actores, favorecendo a criação de uma cultura de avaliação mais aprofundada e de auto-avaliação permanente;

- Conseguir uma imagem da escola tal como é vista por professores, alunos e pais;
- Ajudar a identificar e a definir áreas prioritárias para avaliar com maior profundidade;

Este modelo promove uma cultura de reflexão crítica e desenvolve uma dinâmica em que as pessoas são envolvidas. A intenção do modelo insere-se numa tarefa investigativa de carácter qualitativo, procura estabelecer propostas pertinentes para uma realidade específica, para obter uma melhor condição.

Tecnicamente o processo pode ser conduzido por pessoas com formação adequada e com o apoio de um amigo crítico. O coordenador das discussões de cada grupo de actores, em cada etapa do processo assume-se como um orquestrador, que tem em conta a diversidade de interesses em presença e dá-lhe voz criando um espaço de reflexão sobre as finalidades da escola e seus modos de organização e funcionamento, aproximando-se do que *Alaiz et al.* (2003) designam de avaliação de 4ª geração considerando-a como a “mais adequada à melhoria do desempenho das escolas”. Este modelo assume-se como um exercício colectivo, assente no diálogo e no confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da educação.

Como observámos em Portugal, os projectos no âmbito da qualidade, iniciaram apenas no princípio dos anos noventa, com a multiplicação de projectos/programas de avaliação institucional, a maioria dos quais de origem na tutela e com o objectivo de apoiar as escolas para o desenvolvimento de modelos de auto-avaliação.

No terreno, contudo, foi possível identificar situações muito diversas: a maioria das escolas permaneceu indiferente; algumas continuam a prestar atenção a rotinas antigas; outras aplicam instrumentos e procedimentos disponíveis em várias publicações ou ensaiam os seus próprios modelos de auto-avaliação; há ainda, o que é raro, quem aplique de forma sistemática modelos de auto-avaliação (*Alaíz et al.* 2003).

A avaliação institucional da escola é vista com desconforto, especialmente por parte dos professores, num contexto marcado pela suspeita em torno dos fins últimos da iniciativa, receando que a mesma acabe por cercear a sua, já reduzida, autonomia profissional. O desconforto é ainda maior quando a dimensão a avaliar é a dos resultados escolares, entendendo os professores essa orientação como uma tentativa de “melhoria a qualquer preço”, com consequências perniciosas para a sua liberdade de ensinar e avaliar.

No plano externo, a avaliação institucional é vista como uma condição prévia ao aprofundamento da autonomia das escolas, por se entender ser essa a forma mais eficaz de promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, num quadro político global marcado pela descentralização enquanto meio privilegiado de resolução dos problemas de funcionamento do sistema.

As tendências actuais de reconfiguração do Estado e da acção pública traduzem-se numa mudança de paradigma de governança em todos os níveis da decisão política, numa tentativa de dar resposta aos desafios da comunidade europeia e da globalização. Descentralização e autonomia surgem como conceitos centrais a esta nova ordem que, por seu lado, vê na auto-regulação uma forma de comprometimento em nome de um projecto social.

A delegação de poder (autonomia das escolas) pressupõe a responsabilização dos actores locais e a transparência da sua acção, segundo o princípio da prestação de contas, que é correlativo da autonomia. A regulação, de tipo burocrático e centralizada, assume agora o conceito de contrato, aceite entre as partes e assente numa definição prévia de metas e objectivos, com predominância para a melhoria dos resultados escolares. O debate sobre a qualidade do sistema educativo ganhou nova dimensão com a aplicação às escolas de modelos de avaliação institucional. Estes modelos afirmam a autonomia dos serviços públicos e pressupõem a responsabilização e a prestação de contas. A escola, a autonomia e a avaliação são as entidades analíticas de base para o estudo da avaliação das escolas (Grilo e Machado, 2009).

A melhoria da qualidade no ensino e educação e conseqüentemente os resultados e o desempenho organizacional da escola está dependente de factores e acções internas próximas da gestão e governação da escola (liderança, motivação dos professores, funcionamento das estruturas de orientação educativa, empenho dos alunos), como também de factores de contexto – como por exemplo a origem socioeconómica e cultural dos alunos e as expectativas das famílias (Alaíz *et al.*, 2003).

Conclui-se desta explanação, de que a eficácia da auto-avaliação das escolas depende de um reforço da autonomia responsável, isto é, de uma autonomia capaz de responder com profissionalismo e responsabilidade às pressões cada vez mais fortes que se exercem sobre a escola pública.

2.2. Enquadramento legal da avaliação da qualidade nas Organizações Escolares

É, com o Decreto-Lei 115-A/98 de 20 de Maio, que introduziu o regime de autonomia, administração e gestão das escolas, que se inicia um processo gradual de destaque e de conferir importância à avaliação da qualidade na escola enquanto instrumento de melhoria e desenvolvimento organizacional.

«A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objectivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação» (ME, 1998).

A autonomia constitui um investimento nas escolas e na qualidade da educação, devendo ser acompanhada, no dia-a-dia, por uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa.

A Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior” estabelece nos seus artigos 5º e 6º que a avaliação se estrutura tendo por base auto-avaliação e a avaliação externa e determina que a auto-avaliação das escolas tem carácter obrigatório e desenvolve-se em permanência (AR, 2002).

O seu artigo 3º, apresenta como objectivos da avaliação (AR, 2002):

- a) *Promover a melhoria da Qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;*
- b) *Dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a Sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da Avaliação;*
- c) *Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de Qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;*
- d) *Permitir incentivar as acções e os processos de melhoria da Qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas;*
- e) *Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;*
- f) *Garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;*
- g) *Valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas;*

h) *Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos;*

i) *Participar nas instituições e processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência.*

O Despacho nº 370/2006 de 5 de Abril, parte do pressuposto que a *«avaliação dos estabelecimentos de ensino constitui um importante instrumento para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem»*, assumindo uma relação estreita entre a avaliação e o processo de autonomia das escolas, cujo desenvolvimento pressupõe a prestação de contas, a responsabilização pelos resultados obtidos, procedendo à criação de um grupo de trabalho” *«com o objectivo de estudar e propor os modelos de auto-avaliação e de avaliação externa»* e definir os procedimentos e condições necessárias à sua generalização (MFAPE, 2006).

De acordo com este Despacho, a finalidade da avaliação externa das escolas é fomentar práticas de auto-avaliação, constituindo os relatórios documentos de reflexão e debate, identificando pontos fortes e pontos fracos, contribuindo para a elaboração, pelas escolas, de planos de melhoria, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se inserem.

Por sua vez, a Portaria n.º 1260/2007 de 26 de Setembro vem permitir a celebração de contratos de autonomia a estabelecer entre as escolas e a respectiva Direcção Regional de Educação, em regime de experiência pedagógica de acordo com os seguintes requisitos:

- a) Adopção por parte da escola de dispositivos e práticas de auto-avaliação;
- b) Avaliação da escola no âmbito do Programa de Avaliação Externa das Escolas;
- c) Aprovação pela assembleia de escola e validação pela respectiva direcção regional de educação de um plano de desenvolvimento da autonomia que vise melhorar o serviço público de educação, potenciar os recursos da unidade de gestão e ultrapassar as suas debilidades, de forma sustentada (ME, 2007).

No Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril é visível que *«as escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na Sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País»*.

Para isso, a política educativa enveredou pela *«necessidade de revisão do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas no sentido do reforço da participação das*

famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes» (ME, 2008).

Com esta legislação tenta-se ir ao encontro das expectativas de todas as partes interessadas (*stakeholders*) na escola reforçando a participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino e materializar os princípios da responsabilização colectiva e da transparência da prestação de contas.

O espírito da lei vai no sentido de considerar *«indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais. Para tanto, torna-se necessário assegurar não apenas os direitos de participação dos agentes do processo educativo, designadamente do pessoal docente, mas também a efectiva capacidade de intervenção de todos os que mantêm um interesse legítimo na actividade e na vida de cada escola. Uma tal intervenção constitui também um primeiro nível, mais directo e imediato, de prestação de contas da escola relativamente àqueles que serve»* (ME, 2008).

O Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, criou um órgão colegial de direcção — designado conselho geral — cabendo-lhe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola (regulamento interno), as decisões estratégicas e de planeamento (projecto educativo, plano de actividades) e o acompanhamento da sua concretização (relatório anual de actividades). Além disso, confia-se a este órgão a capacidade de eleger e destituir o director, que por conseguinte lhe tem de prestar contas (*Accountability*).

De acordo com este normativo *«a prestação de contas organiza-se, por um lado, de forma mais imediata, pela participação determinante dos interessados e da comunidade no órgão de direcção estratégica e na escolha do director e, por outro lado, pelo desenvolvimento de um sistema de auto-avaliação e avaliação externa»*. Só com estas duas condições preenchidas é possível avançar de forma sustentada para o reforço da autonomia das escolas (ME, 2008).

2.3. Avaliação Organizacional nas Organizações Escolares

2.3.1. Avaliação Organizacional

«Uma avaliação organizacional é um processo de dar um passo atrás, reflectir e olhar as diversas áreas da organização, de como estas estão funcionando e o que poderia ser diferente».
(The Forbes Funds, 2014)

Uma avaliação à organização ajuda a criar uma visão objectiva da realidade actual de uma organização no que diz respeito aos seus processos, actividades, acções, estruturas, resultados, satisfação dos clientes internos externos ou utilizadores de serviços e expectativas das partes interessadas. Ajuda a criar uma visão holística da organização tendo como propósito alavancar seus activos actuais, bem como optar por fazer algumas coisas de forma diferente, a fim de maximizar a eficiência e eficácia na realização da missão (The Forbes Fund, 2014).

A principal expectativa que se persegue com a avaliação é melhorar a gestão da organização, assim como os produtos e/ou serviços, porque com a avaliação garantimos a qualidade que é a base da sobrevivência e do desenvolvimento das organizações, bem como, a satisfação dos clientes que são, na verdade, os destinatários do produto ou serviço (Alves, 2009).

Para Williams (1988) *apud* Alves (2009), a avaliação é um catalisador da mudança, uma vez que se utiliza como instrumento de melhoria, tem a obrigação de transformar ou alterar aquilo que funcione deficientemente e incorporar, se os recursos o permitirem, tudo o que a organização necessita para o seu melhor funcionamento.

De facto, parece sábia a abordagem de Orr (1992) *apud* Alves (2009), quando considera que na avaliação organizacional os principais aspectos a avaliar são a qualidade e o valor de um bem ou serviço. O primeiro prende-se com a capacidade de satisfazer as necessidades dos que a procuram; o segundo consiste em medir os benefícios decorrentes da utilização.

A avaliação permite conhecer o estado de uma organização. Através desta identificamos problemas ou constrangimentos. A partir destes desenhamos um conjunto de alternativas, e seleccionamos a melhor. Por fim, implementamos a alternativa escolhida (Figura 6). Estamos perante o modelo de tomada de decisões (Teixeira, 1998).

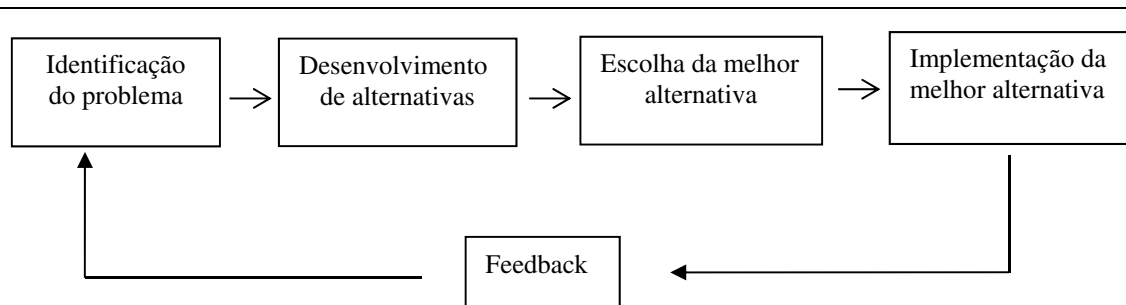


Figura 6 - Modelo de tomada de decisões, Teixeira (1998).

Para além dos referenciais na gestão da qualidade e modelos de excelência referenciados, a investigação bibliográfica realizada demonstrou a importância, entre outros, de alguns instrumentos de apoio à avaliação nas organizações (Alves, 2009):

- **As Estatísticas** – proporcionam dados quantitativos sobre o desenvolvimento das actividades possibilitando obter uma visão da realidade que a organização vive num determinado momento;
- **Indicadores** – permitem controlar, medir, analisar, avaliar e comparar mediante padrões pré-estabelecidos;
- **Tableau de Bord** - documento de síntese elaborado com dados necessários à pilotagem da organização. Este instrumento de avaliação facilita a tarefa dos decisores ao comunicar os resultados aos diferentes actores da organização, o que permite ajudar a consolidar as decisões tomadas, reajustá-las ou alterá-las;
- **Balanced Score Card** - metodologia que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base, simultaneamente, a um sistema de medição e de gestão estratégica. O BSC possibilita aos gestores identificarem as actividades críticas que permitem criar valor para todos os *stakeholders* da empresa. O seu principal objectivo consiste em fornecer, a todos os níveis da gestão, uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob quatro perspectivas de valor, nomeadamente: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional;
- **Benchmarking** – metodologia ou técnica de avaliação que consiste em comparar as performances positivas da organização às de uma ou outras organizações a fim de melhorar estas performances;
- **Análise SWOT** - consiste em detectar oportunidades e as ameaças (ao nível externo) e os pontos fortes e pontos fracos (ao nível interno);

2.3.2. Avaliação Organizacional nas Organizações Escolares

Avaliar significa «*contar, medir resultados de qualquer acção em fase de desenvolvimento ou no seu termo*» (Dias-Sobrinho, 2000 *apud* Alves, 2009), como poderá significar acção de comparar, estimar, apreciar, calcular o valor ou importância de algo, mediante a observação, o escutar e interpretar os dados obtidos (Alves, 2009). Avaliar é «*o eco da acção*» (Barlow, 2006 *apud* Alves, 2009).

Na nossa opinião avaliar poderá consistir na realização de um juízo de valor sobre algo tangível (um produto) ou intangível (um serviço), sobre um percurso, sobre uma acção, uma realidade. A avaliação sendo de carácter objectiva parte de referências, padrões, pré-conceitos, pré-juízos sendo valorizada quantitativamente. Sendo de carácter subjectivo, entramos no campo das percepções, sentimentos, emoções, opções, expectativas e aspirações pessoais, sendo esta valorizada com atributos e de forma qualitativa.

A avaliação sendo de carácter quantitativo goza da propriedade de poder permitir comparações entre realidades homogéneas, pois, como afirma Alves (2009), a avaliação permite o conhecimento da situação, a comparação, indica o rumo a seguir, ao manter o que está bem e alterar as zonas de ineficácia e permite conhecer o grau de satisfação dos utilizadores ou consumidores e, através dos resultados obtidos alterar as práticas da organização.

Na perspectiva de gestão das organizações a avaliação terá um carácter mais pragmático pois o seu propósito é recolher dados objectivos e úteis para resolução de problemas ou na ajuda à tomada de decisões.

No contexto escolar a avaliação tem um papel importante no despertar de novas mentalidades pedagógicas e curriculares e a abertura para caminhos de mudança (Leite *et al.* 2006).

Há uma tendência mais ou menos generalizada na nossa sociedade de considerar a avaliação e em particular da qualidade, como se de um exame ou uma inspecção se tratasse por forma a encontrar erros e culpados.

A avaliação, mais do que descobrir culpados e puni-los, deverá conduzir à determinação correcta dos desvios encontrados e definir as acções necessárias para a sua correcção e evitá-los

no futuro (Alves, 2009).

De acordo com Alves, (2009), a definição de avaliação deve entender-se como uma sucessão de três passos: o primeiro é o da determinação dos objectivos da acção: onde queremos ir? O segundo é o da recolha da análise dos resultados desta acção. O último é o da apreciação dos resultados e o eventual desvio entre o que se pretendia e o que se alcançou: alcançou-se o fim esperado?

Quando se trata de avaliação de um estabelecimento de ensino, esta deverá ser um processo participativo e transparente de todos os agentes implicados e só atingirá a eficácia e a consecução dos seus propósitos se for comunicada, partilhada e demonstrado o seu carácter pedagógico de melhoria.

Tudo isto se realiza com o objectivo máximo de melhorar o serviço que a organização escolar oferece e procurar adaptá-los o máximo possível às necessidades dos utilizadores e das partes interessadas.

2.4. Avaliação Interna e Avaliação Externa nas Organizações Escolares

2.4.1. Avaliação Interna nas Organizações Escolares

Numa Organização Escolar podem desenvolver-se dois processos de avaliação:

- Avaliação realizada pela própria organização acerca de si própria (Auto-avaliação ou Avaliação Interna);
- Avaliação da organização realizada por entidades externas (Avaliação Externa).

No presente estudo, consideramos não haver distinção terminológica entre Avaliação Interna e Auto-avaliação, sendo que para alguns autores são sinónimos e para outros são conceitos diferentes. No entanto, entendemos que a Avaliação Interna seja composta por dois processos: o processo de Auto-avaliação e o processo de Melhoria. Normalmente, o ciclo de Avaliação Interna decorre no espaço de dois anos lectivos, sendo que no primeiro decorre a Auto-avaliação: diagnóstico inicial, planeamento, realização, análise/verificação dos resultados da

Auto-avaliação; no segundo ano lectivo decorre a elaboração do Plano de Melhoria, a sua concretização e a avaliação do plano de melhoria.

Em termos normativos, o legislador refere-se à auto-avaliação como o processo completo, à semelhança de algumas citações no decorrer deste estudo, que também se referem à auto-avaliação como o processo completo.

Para alguns autores a auto-avaliação, é o processo e a metodologia que é concebida e conduzida por elementos do próprio estabelecimento de ensino e tem um propósito de auto-reflexão para a melhoria e envolve todos os actores da escola. A avaliação Interna pode expressar a vontade dos seus órgãos dirigentes de a realizar e ser aplicada por pessoas exteriores à escola.

Alaiz *et al.* (2003, 16) definem a Avaliação Interna como sendo *«aquela em que o processo é conduzido e realizado exclusivamente (ou quase) por membros da comunidade educativa da escola. Pode ser definida como a análise sistemática de uma escola, realizada pelos membros de uma comunidade escolar com vista a identificar os seus pontos fortes e fracos e a possibilitar a elaboração de planos de melhoria»*, é vista como um *«processo pelo qual uma escola é capaz de olhar criticamente para si mesma com a finalidade de melhorar posteriormente os seus recursos e o seu desempenho»* ESIS (2000), *apud* Alaíz *et al.* (2003, 19).

A Avaliação Interna pretende ser vista como um processo contínuo de aprendizagem e de desenvolvimento organizacional com carácter marcadamente qualitativo e formativo, um instrumento de reflexão, na procura de um autoconceito e de uma identidade própria, ajustada e adequada ao meio e aos fins que a Escola pretende prosseguir, indo ao encontro das metas, objectivos e visão pré-definidos e das expectativas dos seus *stakeholders*. Definimo-la como um ponto de partida e um ponto de chegada num *continuum* cíclico de valorização do trabalho já feito mas com a consciência de que há sempre a melhorar, ajudando assim, a caminhar-se para uma cultura de escola de qualidade.

A Auto-avaliação deve ser entendida como um instrumento de reforço de uma autonomia responsável, constituindo um processo de regulação que conduz à transformação da prática através da recolha sistemática de informação sobre a estrutura e funcionamento da organização escolar com vista a tomar decisões e subsequentemente a elaborar planos de acção e melhoria contínua que contribuam para a qualidade da educação (Leandro, 2002 *apud* Fialho, 2009).

Dias e Melão (2009) indicam um conjunto de pressupostos para a Avaliação Interna:

- Ser contextualizada;
- Considerar os processos e não apenas os resultados;
- Dar voz aos participantes em condições de liberdade;
- Focalizar a sua atenção na captação do valor educativo;
- Ser educativa na sua forma de desenvolvimento;
- Utilizar métodos diversificados para reconstruir e analisar a realidade;
- Estar comprometida com os valores da sociedade;
- Fornecer os dados e critérios e não os juízos;
- Não se deixar arrastar pela mística dos números;
- Utilizar uma linguagem sincera;
- Ser da iniciativa da instituição escolar;
- Ter como finalidade melhorar a prática educativa.

De acordo com Alaíz, *et al.* (2003) os objectivos da auto-avaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade;
- Incentivar acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola por forma a garantir a credibilidade do desempenho da escola.

Leandro (2002) *apud* Fialho (2009); Dias e Melão (2009) destacam algumas vantagens e utilidades na Avaliação Interna:

- É uma ferramenta de diagnóstico do estado global da escola destinada a informar a sociedade sobre o estado do serviço educativo num dado momento, servindo para identificar os seus pontos fortes e os pontos de melhoria, permitindo traçar planos de acção consistentes com o Projecto Educativo e alinhar os objectivos e metas da escola configurados no mesmo;
- É uma metodologia válida a todos os níveis da escola, podendo ser aplicada parcialmente ou à escola como um todo;
- É uma boa prática de gestão de processo de melhoria, promovendo o trabalho em equipas multidisciplinares e a participação e envolvimento (*empowerment*) de todas as pessoas, em particular dos professores aos diferentes níveis da gestão curricular;
- É uma forma de motivar as pessoas, assegurando a partilha e um retorno contínuo de

informação que permitirá a melhoria das práticas, imprimindo à auto-avaliação uma função educativa e de aprendizagem;

- É uma forma de fomentar e integrar iniciativas de melhoria da qualidade no funcionamento corrente da escola conferindo um valor acrescentado relativamente às realidades em análise.

Como sequência histórica e natural de um processo crescente de autonomia, a Lei 31/2002 de 20 de Dezembro instituiu o sistema avaliação da educação e do ensino não superior. No seu artigo 5º definem-se os contornos desse sistema de avaliação, ou seja, «*a avaliação estrutura-se com base na auto-avaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas, e na avaliação externa” a ser realizada por um órgão inspectivo inerente ao Ministério da Educação que a certifica*» (AR, 2002).

A Lei 31/2002 de 20 de Dezembro não decreta ou sugere qualquer modelo de Auto-avaliação, mas estabelece as dimensões a analisar e define os indicadores. De acordo com o artigo n.º 6, as dimensões (termos) a analisar são:

- a) Grau de concretização do projecto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação;*
- b) Nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos;*
- c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos e a visão inerente à acção educativa, enquanto projecto e plano de actuação;*
- d) Sucesso escolar;*
- e) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.*

Embora sem definição, determinação ou orientação na Lei, prevê-se que cada escola/agrupamento deve constituir o seu próprio processo de auto-avaliação. Da Lei 31/2002 deduz-se um grau de abertura que dá as escolas o ensejo e a iniciativa de seleccionar de forma independente, os indicadores de desempenho, as metodologias e as estratégias de auto-avaliação que considera que melhor se adaptam ao seu contexto educativo.

De acordo com Fialho (2009), compete a cada escola decidir sobre o processo que quer implementar, pode escolher entre vários modelos ou criar o seu próprio modelo. A Avaliação pode ter subjacente uma série de dimensões e incidir sobre os processos ou comparar os resultados obtidos com os resultados pretendidos. Importa sublinhar que num processo de Auto-

avaliação não são apenas os produtos que interessam (quantos projectos existem, quantos alunos tiveram sucesso, quantas decisões foram tomadas), mas sobretudo os processos, pois é nestes que radica o valor dos resultados. É necessário ter em conta a cultura da escola, como se desenvolvem as actividades, como se relacionam e interagem as pessoas, como se organiza a escola, como se concretiza o processo de ensino e de aprendizagem, como são tomadas as decisões.

Segundo Azevedo (2005, 73), *«qualquer sistema de avaliação institucional deve abranger quatro componentes: o contexto, os recursos, os processos e os resultados»*. Deve ter-se em conta os contextos económicos, sociais e culturais da escola, tanto no diagnóstico como nas recomendações, contrariando a tendência para a homogeneização e uniformização; caracteriza os recursos disponíveis e o grau de adequação às necessidades; analisa os processos segundo a adequação, eficiência e eficácia; caracteriza e “explica” os resultados e valoriza as aprendizagens e a qualidade da experiência escolar dos alunos.

2.4.2. Avaliação Externa das Organizações Escolares

Avaliação Externa poder-se-á definir pela aferição das conformidades legais e controlo de qualidade dos resultados obtidos pela escola para formulação de um juízo de valor. A este nível, Aláiz *et al.* (2003) adianta que a avaliação externa das escolas portuguesas tem sido feita por via institucional. As escolas estão sujeitas ao crivo da Inspeção-Geral da Educação (IGE) que, através do programa da avaliação integrada, implementam processos de avaliação externa das escolas.

A Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro, no seu artigo 5º, consagra a Avaliação Externa como uma parte do sistema de avaliação da educação e do ensino não superior (AR, 2002). Quanto às intenções desta avaliação elas são explanadas na lei (art.º 3º b) quando afirma que é objectivo *«dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação»*. Este conhecimento do sistema educativo que transparece deste normativo, é alcançado através de uma *«análise de diagnóstico que vise a criação de termos de referência para maiores níveis de exigência, bem como a identificação de boas práticas organizativas, de procedimentos e pedagógicas relativas à escola e ao trabalho de educação, ensino e aprendizagens, que se constituam em modelos de*

reconhecimento, valorização, incentivo e dinamização educativa».

A Inspeção Geral da Educação (IGE) promoveu, entre 2004 e 2006, uma actividade designada “Efectividade da Auto-avaliação das Escolas”. Este programa foi suspenso no final de 2006. Esta actividade visava, por um lado, desenvolver uma atitude crítica e de balanço do trabalho realizado nas escolas (estado da arte) na implementação da auto-avaliação (IGE, 2005).

O programa Avaliação Externa das Escolas para o ano lectivo 2011/12, que incorporou os contributos e recomendações do grupo de trabalho criado pelo Despacho Conjunto n.º 4150/2011 de 4 de Março (MFAPE, 2011), pode ser um bom ponto de partida para as escolas/agrupamentos construírem os seus próprios modelos de auto-avaliação. Este programa é operacionalizado através de um quadro referencial para o novo ciclo de avaliação externa e estrutura-se em três domínios – Resultados, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão, esquematicamente representado na figura 7:

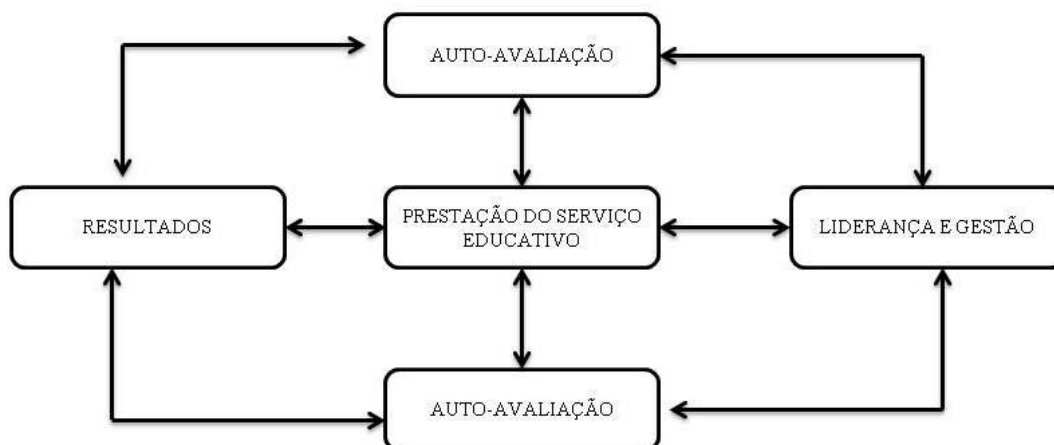


Figura 7 - Esquema conceptual da avaliação externa das escolas, IGEC (2013).

Os objectivos da avaliação externa das escolas são os seguintes (IGEC, 2013):

- Promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas;
- Incrementar a responsabilização a todos os níveis, validando as práticas de auto-avaliação das escolas;
- Fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas;

- Contribuir para a regulação da educação, dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente.

Tradicionalmente vista numa lógica de controlo e de prestação de contas, a avaliação externa das escolas, de pendor mais quantitativo, centrou-se essencialmente nas tarefas e nos processos de ensino utilizados pelos professores assim como nos resultados, vistos como produtos (Rocha, 1999).

Segundo Dias e Melão (2009), a realização da avaliação externa em Portugal é justificada pela necessidade de conhecer com objectividade o modo como se está a processar a aplicação do regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas e avaliar a sua adequação ao desenvolvimento de condições que favoreçam a melhoria da qualidade da educação, de acordo com o estipulado no Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio.

De acordo com estas finalidades prevê-se que a avaliação externa se realize principalmente em três domínios:

- Análise da aplicação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, designadamente, das diversas etapas do processo de transição e de constituição dos órgãos de gestão e estruturas previstas no diploma;
- Observação do processo da construção da autonomia nas escolas e em agrupamentos de escolas;
- Identificação das mudanças que o processo de reforço da autonomia das escolas induz nos diferentes níveis da administração local, regional e central.

No sentido mais lato, a avaliação da Organização Escolar deverá ser um processo de complementaridade de propósitos entre a Avaliação Externa (normativa, universal, dirigida à eficácia e eficiência e que possibilita comparações permitindo o estabelecimento de padrões de qualidade e de referenciais para todas as escolas) e a Avaliação Interna ou Auto-avaliação (mais orientada para o autoconhecimento, para aprendizagem organizacional e para a melhoria que se pretende contínua).

2.5. Modelos de Avaliação Interna

2.5.1. Modelos Contingenciais, Abertos ou Não Estruturados

Alaiz (2007) elenca e estrutura a multiplicidade de referenciais, de procedimentos e de práticas,

em dois grandes tipos ou modelos de Avaliação Interna das Organizações Educativas: os modelos contingenciais, abertos ou não estruturados e os modelos estruturados ou fechados.

Os primeiros, são modelos mais humanistas que assentam na especificidade da escola e na participação de todos os seus actores; permitem que cada realidade escolar construa o seu próprio referencial, e quando são participados e dinâmicos fomentam a aprendizagem da vivência democrática. Estes modelos partem do princípio de que a escola é uma organização distinta das demais, que requer um modelo particular ajustado ao seu próprio conceito de projecto educativo.

Estes modelos conferem elevada liberdade aos actores locais, permitindo-lhes traçar caminhos únicos e construir referenciais próprios. Partem do princípio de que as escolas são «*sistemas de acção concreta*», com uma dinâmica organizacional e uma maleabilidade “política” que lhes permite “trabalhar” internamente as reformas decretadas, adaptando-as e assimilando-as à sua lógica própria (Fialho, 2009).

Os exemplos em Portugal são o Projecto-Piloto Europeu, Projecto Qualidade XXI, AVES, PAVE, Matrizes próprias para auto-avaliação. Ao nível europeu Alaíz *et al.* (2003), destaca o modelo OFSTED, o matrix NCSL/Becta, o modelo europeu ESSE, entre outros.

2.5.2. Modelos Estruturados ou Fechados

Estes modelos estão associados ao mundo empresarial, ligados à eficiência e aos resultados de ordem financeira, de inspiração tecnológica e racional, destinados a estimular a competição na busca da qualidade e excelência.

A aplicação destes modelos parte do princípio de que a escola é uma organização similar às demais organizações empresariais, podendo adoptar-se modelos de origem empresarial eventualmente com umas pequenas adaptações. Exemplos: ISO 9001, EFQM, TQM, CAF, CIPP, (...).

2.5.3. Vantagens e desvantagens dos vários modelos

Alaíz (2007) salienta que sistemas como ISO 9000 ou o *Balanced Scorecard*, apesar do seu carácter abrangente, sobretudo pela sua linguagem fortemente empresarial e financeira, levantam muitas objecções por parte de largas camadas do corpo docente. Acrescenta que o

mesmo não sucede com modelo CAF, que tende a se aceitar por muitos dirigentes escolares devido à sua articulação com o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP), a relativa acessibilidade dos materiais e instrumentos em língua portuguesa e na especificação de critérios relativamente à pontuação atribuída em cada critério.

As desvantagens prendem-se com a excessiva racionalidade como concebe a organização, pelo facto deste modelo CAF também encarar a escola numa perspectiva sistémica na linha do modelo CIPP (Contexto, *Input*, Processo e Produto). O modelo CAF tal como o EFQM não parece integrar suficientemente a importância do contexto organizacional, que, no caso das escolas determina significativamente os resultados (Alaíz, 2007).

Alaíz (2007, 3) parece ser defensor dos modelos abertos quando afirma que estes têm a *«vantagem de dar importância aos próprios autores da auto-avaliação, isto é, aos actores em presença na comunidade educativa, os quais têm interesses divergentes, diferentes poderes e dinâmicas não congruentes»*. Acrescenta, *«permitem, quando funcionam de modo dinâmico, criar um novo espaço público, local de aprendizagem de uma vivência democrática»*.

Quanto a desvantagens, Alaíz (2007) entende que os actores mais poderosos (no caso da escola, os professores) tendem a manter os equilíbrios instituídos, a reproduzir rotinas, relegando frequentemente a auto-avaliação para um mero ritual. Entende que ainda não está disseminada a ideia de que ouvir os alunos pode contribuir fortemente para a melhoria da qualidade educativa, isto para não falar dos encarregados de educação e outros membros da comunidade educativa. Como é óbvio, sem a participação activa de todos os diferentes actores, a Auto-avaliação perde toda a sua riqueza.

No contexto escolar, parece que os modelos abertos humanistas mais orientados para o factor humano, tendem a levar dianteira aos modelos estruturados. Sucede que numa altura de controlo das finanças públicas, as perspectivas eficientistas podem adquirir maior vantagem preocupadas que são com a obtenção de resultados mensuráveis e objectivos.

A escolha de um modelo não poderá ser estanque e estática, até porque a Avaliação Interna é um processo contínuo de melhoria, um instrumento de aprendizagem organizacional. Segundo Alaíz (2007), o critério da escolha do modelo deve ser o da qualidade da Avaliação. Seria despropositado que a Avaliação Interna não tivesse utilidade, exequibilidade, legitimidade, exactidão, pertinência e o propósito de conhecer, criticar, para melhorar continuamente.

Provavelmente, num futuro próximo, os modelos poderão incorporar, para além do contexto, dos *inputs*, dos processos, não apenas resultados imediatos (resultados escolares), mas também informação sobre os resultados e efeitos a mais longo prazo (tendo em conta o que se passa nas Universidades, com as preocupações com a empregabilidade e inserção na vida activa) conforme sustenta Alaíz (2007).

Como já referimos neste capítulo, a escolha do modelo de auto-avaliação pelas escolas é livre, indo ao encontro da própria Lei n. 31/2002 de 20 de Dezembro que não estabelece qualquer modelo de referência, salientando, no entanto, o carácter obrigatório da sua implementação. A decisão de enveredar por um processo de avaliação interna insere-se num cenário de autonomia das escolas.

A temática da Avaliação Interna de Escolas parece estar longe de ser consensual, porque a realidade escolar é complexa com factores endógenos e de contexto diversificados e diferenciadores na perspectiva de melhoria do desempenho organizacional.

Já vimos que têm sido múltiplos os ensaios, projectos e experiências na aplicação da auto-avaliação como um modelo de melhoria da qualidade e do desempenho das organizações escolares.

As escolas detentoras de auto conhecimento perspectivando a melhoria contínua, numa lógica de aprendizagem organizacional, autoconstruindo o seu próprio conceito de qualidade, têm maior facilidade em implementar a mudança. Conhecedoras dos seus pontos fortes e fragilidades entendem auto-avaliação como um processo natural de evolução e de oportunidade de melhorar.

Ao terem a capacidade e agilidade de produzir conhecimento de si próprias e do contexto onde estão inseridas, tornam-se mais eficazes, mais eficientes na gestão dos recursos e permitem acrescentar valor às partes interessadas na satisfação das suas necessidades e expectativas.

Neste ponto de vista a avaliação da qualidade nas escolas passou a ser imprescindível à melhoria do desempenho da Organização Escolar, para a obtenção de um ensino e de uma escola de qualidade.

A Avaliação Interna na Organização Escolar

3.1. Quadro de referência da Avaliação Interna na Organização Escolar

Por si só, a Avaliação Interna não resolve nem contribui para a desejável Melhoria Contínua, se *stricto sensu*, não houver um bom planeamento, uma boa execução, uma análise crítica dos resultados, consequentemente um plano de acção de melhoria e a sua imprescindível implementação. Muito menos contribui para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional se a mesma for concretizada simplesmente em resultado da sua imposição por lei. *Lato sensu*, a Avaliação Interna só terá pertinência e eficácia se esta for enquadrada e contextualizada de forma holística, não só objectivando a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e melhoria dos resultados escolares, mas, como sendo, uma forma de materialização da Qualidade como valor estratégico das Organizações Escolares.

Nesta perspectiva, a Organização Escolar poderá ser vista como uma organização igual às demais organizações, não na similitude da escolha dos modelos ou referenciais de qualidade, mas na perspectiva holística da qualidade como valor cultural estratégico das organizações, conforme o aludido no capítulo I.

Só assim, na nossa opinião, a Avaliação Interna se traduzirá numa oportunidade, na satisfação dos actores no contexto educativo, na eficiência dos meios e para a melhoria eficaz da escola, isto é, na melhoria dos seus processos internos (sala de aula, administrativos, organização), na melhoria da satisfação das partes interessadas, como também nos resultados escolares, de atitudes e de competências dos alunos.

Para isso, Reezigt (2001) *apud* Alaíz, *et al.* (2003), propõe um quadro de referência, um guia orientador, uma visão de conjunto de todos os factores que podem facilitar a melhoria eficaz da escola (figura 8).

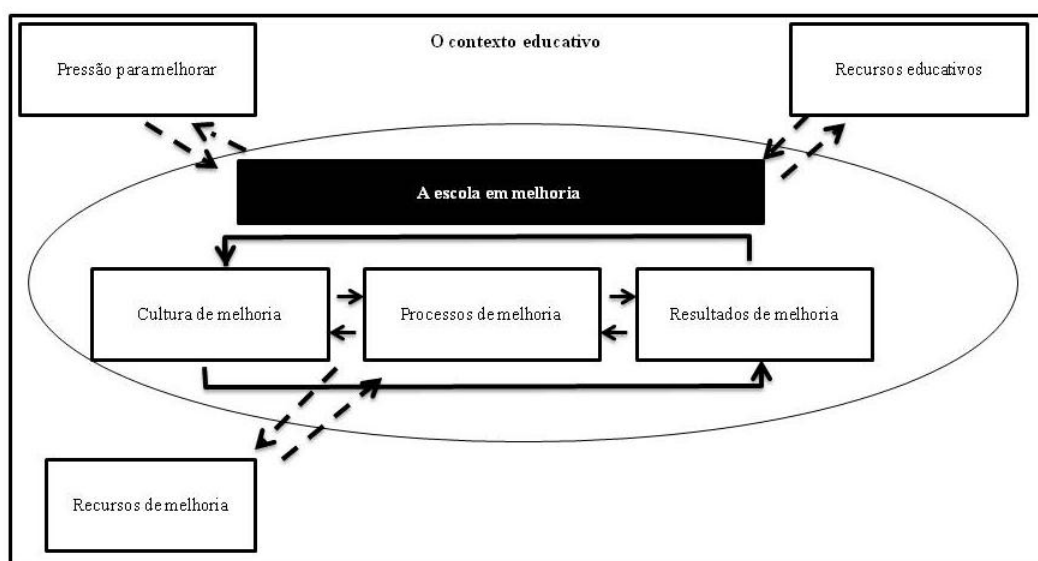


Figura 8 - Quadro de referência para a melhoria da escola Reeztig (2001) *apud* Alaíz *et al.* (2003).

Este quadro de referência contempla factores ao nível do contexto e ao nível da escola que podem influenciar a sua melhoria eficaz.

- **A- O Contexto Educativo**

As escolas sofrem pressões, recebem recursos e prosseguem objectivos educativos que decorrem desse contexto educativo (Alaíz *et al.* 2003). A pressão para melhorar é o conceito mais importante ao nível do contexto. A melhoria produzir-se-á no quadro dos recursos atribuídos, enquanto os resultados deverão estar alinhados com os objectivos educativos estabelecidos a este nível. Os factores de contexto são identificados conforme a Quadro 2 seguinte:

Pressão externa para melhorar	Recursos/apoio à melhoria	Objectivos educativos
Avaliação externa e responsabilização; Agentes externos; Participação da sociedade no ensino, nas mudanças sociais e em políticas educativas favoráveis à mudança.	Autonomia deixada às escolas; Recursos financeiros e condições de trabalho favoráveis; Apoio local.	Objectivos educativos formais em termos de resultados dos alunos.

Quadro 2 - Factores de contexto I, Reeztig (2001) *apud* Alaíz *et al.* (2003).

Pressão externa para melhorar

As escolas, enquanto organizações, dotadas de “alguma” autonomia, definem as suas necessidades de melhoria, concebem as estratégias adequadas e avaliam se os objectivos foram atingidos. Todavia, muitas vezes elas necessitam de alguma pressão externa para iniciar a melhoria.

Essa pressão é protagonizada pela avaliação externa e responsabilização sugerida por autoridades externas ou outros agentes externos. A participação da sociedade na escola, conferida pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril reforçando a participação das famílias e comunidades nos estabelecimentos de ensino vem também fazer pressão para a melhoria. Esta participação é concretizada, no presente decreto-lei, através da instituição de um «*órgão colegial de direcção*» onde têm representação e intervenção todos os que mantêm um interesse legítimo na actividade e na vida da escola (partes interessadas). Uma tal intervenção constitui também um primeiro nível, mais directo e imediato, de prestação de contas da escola relativamente àqueles que serve (ME, 2008).

Recursos/apoios à melhoria

Consideram-se recursos/apoios à melhoria, a autonomia das escolas, os recursos financeiros e condições de trabalho favoráveis, o apoio local. As escolas devem deter, pelo menos, alguma autonomia para que as suas estratégias de melhoria possam ser melhor sucedidas e adequadas às suas realidades particulares. Os esforços de melhoria são fortemente influenciados pelas condições de trabalho existentes na escola, sejam com recursos humanos suficientes, motivados, disponíveis e competentes, seja com recursos financeiros e tempo suficientes.

Objectivos educativos

Não obstante os objectivos educativos específicos traçados pela escola, esta é influenciada pelos objectivos educativos globais, pelo que as estratégias de melhoria a implementar deverão ir ao encontro desses objectivos de carácter nacional.

- **B- Factores ao Nível da Escola**

De acordo com Reeztig (2001) *apud* Alaíz *et al.* (2003), para a melhoria eficaz da escola são fundamentais a cultura de melhoria, a implementação de processos de melhoria e os resultados de melhoria conforme o apresentado no quadro 3.

Cultura de melhoria	Processos de melhoria	Resultados de melhoria
Pressão interna para a melhoria; Autonomia das escolas; Visão partilhada (sobre a educação); Propensão e apetência para ser uma organização aprendente; Grau de colaboração colegial entre as diversas partes interessadas; Experiência e formação em processos de melhoria e gestão da qualidade; Assimilação do princípio da melhoria contínua; Grau de envolvimento e motivação das pessoas pela melhoria; Liderança; Estabilidade da equipa educativa	Avaliação e diagnóstico das necessidades de melhoria; Descrição dos objectivos de melhoria; Planificação das necessidades de melhoria; Implementação do programa de melhoria; Avaliação e reflexão crítica dos resultados.	Mudança da qualidade da escola e do desempenho organizacional (optimização de recursos, satisfação da partes interessadas (...)); Mudança da qualidade dos Recursos Humanos, em particular, os professores; Mudança da qualidade dos resultados dos alunos (conhecimentos, competências, atitudes).

Quadro 3 - Factores de contexto II, Reeztig, (2001) *apud* Alaíz, (2003).

Cultura de Melhoria

Segundo Reeztig (2001) *apud* Alaíz *et al.* (2003), a Cultura de Melhoria na escola é um factor fundamental, pois conseguem mais facilmente implementar processos de melhoria por apresentarem menos resistência à mudança.

Para favorecer a Cultura de Melhoria contribuem factores como a pressão interna que poderão impor prioridades de melhoria, a consciencialização da necessidade da melhoria e a visão partilhada sobre a educação pelos *stakeholders*.

A cultura de melhoria é visível através de valores assumidos e partilhados pela liderança e na Organização Escolar (declarados ou não na sua missão), pelas práticas, atitudes, acções, processos, evidências, rituais, hábitos em torno da melhoria, da mudança e na predisposição para a aprendizagem organizacional, mas também, no tipo de liderança, no seu envolvimento e

na motivação dos recursos humanos em programas de formação, de desenvolvimento profissional e de melhoria.

Processos de Melhoria

A forma como as escolas se envolvem nos processos de melhoria é crucial para o êxito destes (Alaíz *et al.* 2003). As organizações escolares mais dinâmicas consideram a melhoria como um processo contínuo, cíclico, natural, como fazendo parte do seu quotidiano e inserem-se em processos mais vastos de desenvolvimento organizacional.

A concretização de um processo de melhoria passa por diversas fases bem definidas (a detalhar mais à frente no presente estudo), como sejam, a avaliação e diagnóstico das necessidades de melhoria; descrição dos objectivos de melhoria; planificação das necessidades de melhoria; implementação do programa de melhoria; avaliação e reflexão crítica dos resultados.

Resultados da Melhoria

Estes resultados devem focar-se no conjunto de objectivos claramente definidos que deverão ser atingidos num determinado período de tempo (Alaíz *et al.* 2003). Eles devem ser estabelecidos em termos de resultados alunos (conhecimentos, competências, atitudes, valores), resultados da escola e sala de aula eficazes (qualidade do ensino e da escola em geral).

3.2. Princípios e pressupostos da Avaliação Interna na Organização Escolar

3.2.1. Princípios na Avaliação Interna

A Avaliação Interna, (Alaíz *et al.* 2003), apresenta pois um conjunto de características específicas que podem ser resumidas do seguinte modo:

- É 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;
- É um exercício colectivo, assente no diálogo e no confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da educação;

- É um processo de desenvolvimento profissional;
- É um acto de responsabilidade social, ou seja, um exercício de civismo;
- É uma avaliação orientada para a utilização;
- É um processo conduzido internamente mas que pode contar com a intervenção de agentes externos.

Percebemos no decorrer do presente trabalho, que a Avaliação Interna tem no fundo, três grandes finalidades ou perspectivas, resumidas no quadro 4:

	Perspectiva da prestação de contas	Perspectiva da produção de conhecimento	Perspectiva do desenvolvimento
Finalidade	Fornecer dados sobre o desempenho, a eficácia e a rentabilização do investimento	Gerar novos <i>insights</i> sobre a qualidade/estado de diferentes dimensões da escola (liderança, <i>ethos</i> , aprendizagem e ensino)	Reforçar a capacidade da escola para planear e implementar o seu processo de melhoria
Audiências	Público, em geral, os pais e o poder cultural e local	Gestão da escola e professores	Professores, alunos, pais, líderes
Utilizadores	Gestão da escola	Professores, alunos, gestão da escola	Professores, alunos, pais, pessoal de apoio, gestão da escola
Relação entre Avaliação Interna e Avaliação Externa	Avaliação sumativa externa suportada pelos dados da auto-avaliação	Principalmente a avaliação de diagnóstico através da auto-avaliação	Principalmente auto-avaliação com apoio de um agente externo

Quadro 4 - As três perspectivas da avaliação, MacBeath e McGlynn (2002) *apud* Alaíz *et al.* (2003).

Se por um lado, a progressiva autonomia das escolas tende a reduzir o controlo da administração educativa central, por outro, esta não quererá abdicar por inteiro, pelo que a autonomia não será uma oferta pura e simples, porque em sua troca, as escolas deverão prestar contas do seu desempenho organizacional à tutela.

A perspectiva de que a Avaliação Interna confere produção de conhecimento, tem como principal finalidade o aprofundamento pela escola do conhecimento de si própria, do seu autoconceito, da sua própria realidade e identidade. Só se pode melhorar aquilo que se conhece. A informação produzida será vital para a aprendizagem da organização, basilar e ponto de

partida para a melhoria e para o desenvolvimento da organização escolar.

Não faria sentido algum aferir ou diagnosticar a situação actual da escola, o conhecimento de si própria, se com isso, não se perspectivasse um aprofundamento, um aprimoramento, uma melhoria dos processos, da eficiência dos meios e da eficácia dos resultados. Planear e implementar a Avaliação Interna são vitais para o seu sucesso e propósito, embora sem sentido e pertinência se não estiverem ao serviço do desenvolvimento da organização escolar.

Daí que, a Avaliação Interna não pode transformar-se num processo rotineiro, obrigatório, não desejado e sem consequência, antes sim, um processo comunitário, dinâmico, útil, que se assuma como uma oportunidade e um desafio na melhoria da qualidade do ensino e educação.

Como a escola é uma instituição em que estão envolvidos actores com diferentes interesses (*stakeholders*) – professores, alunos, funcionários, pais, comunidade – estes são os destinatários privilegiados dos resultados da avaliação e os interessados na melhoria da qualidade decorrente da mesma.

É por isso, que Alaíz *et al.* (2003), entende a auto-avaliação como um processo social que só pode ser conduzido se o conjunto destes actores locais assim o desejarem e se simultaneamente, todos se envolverem e assim traduzir-se em ganhos individuais e organizacionais.

Nesse sentido, o Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril que apresenta as bases para a autonomia dos estabelecimentos de ensino aponta para uma gestão participada da escola ao criar um órgão colegial, já focado anteriormente – o Conselho Geral onde estão precisamente representados todos os actores locais e partes interessadas da escola (ME, 2008). Este normativo aponta, claramente, para um modelo de gestão participada assente numa cultura de qualidade partilhada por todos os membros da comunidade educativa.

Isso é visível no nº 2 do artigo 13º desse normativo ao estabelecer como instrumentos de autonomia, para efeitos da respectiva prestação de contas, o relatório anual de actividades, a conta de gerência e o relatório de auto-avaliação a serem aprovados em sede de Conselho Geral da escola. De acordo com este normativo compete ao Conselho Geral, entre outros, apreciar os resultados do processo de auto-avaliação.

A gestão participada da escola a que a legislação alude «*exige o exercício de uma liderança*

empreendedora “transformacional” capaz de promover uma cultura escolar de colaboração que favorece o compromisso de todos os agentes educativos num projecto elaborado colectivamente. Só com uma maior responsabilização e comprometimento de todos se assumem maiores exigências de qualidade em todas as dimensões do funcionamento de uma organização» (Fialho, 2009, 15).

As escolas necessitam rever a sua organização, as lideranças e operar mudanças nas suas práticas e na sua cultura. Problematizar a cultura instituída, promovendo uma cultura de avaliação que seja motor de mudanças organizacionais e pessoais numa perspectiva transformacional, é uma condição fundamental para o desenvolvimento e melhoria das organizações escolares, constituindo um grande desafio para as escolas (Fialho, 2009).

Uma escola fundada na comunidade e estrategicamente liderada é um caminho para a escola de qualidade. Para trilhar este caminho as escolas têm de pôr em prática processos de auto-avaliação que permitam obter *feedbacks* sistemáticos sobre o seu funcionamento e corrigir eventuais desvios ao caminho trilhado.

No estudo das práticas de auto-avaliação em escolas de diversos países europeus, foram identificadas características comuns às boas práticas de avaliação Interna (Azevedo, 2005, 81):

- Liderança forte;
- Metas entendidas e partilhadas pelos membros da comunidade escolar;
- Empenhamento dos principais actores da escola nas actividades de auto-avaliação e melhoria;
- Definição e comunicação clara de políticas e orientações;
- Actividades de auto-avaliação centradas na aprendizagem, no ensino e na melhoria dos resultados;
- Forte empenhamento do pessoal na auto-avaliação;
- Dispositivos de acompanhamento e avaliação sistemáticos, rigorosos e robustos;
- Bom planeamento das acções e da afectação de recursos;
- Equilíbrio entre o apoio e o estímulo externos e a persistência interna na qualidade.

3.2.2. Pressupostos na Avaliação Interna

O Agrupamento de Escolas do Vale do Alva, objecto de estudo de caso no presente estudo, implementou o processo de Avaliação Interna utilizando para isso o modelo preconizado por Aláiz *et al.* (2003). Esse modelo prevê um conjunto de pressupostos e contempla o processo de

Avaliação Interna propriamente dito, os quais serão agora explicados, mas verificados e monitorizados no capítulo seguinte.

Para iniciar um processo de Avaliação Interna é necessário ter em consideração certos pressupostos (Alaíz *et al.* 2003), a saber:

1) Sensibilização da comunidade educativa

Cada escola possui a sua cultura e uma identidade próprias, um “ambiente” próprio de relações interpessoais, um conjunto de percepções pessoais acerca da organização. Todos os intervenientes no processo educativo têm objectivos, anseios, aspirações e interesses, mas o sucesso da escola e da Avaliação Interna depende da capacidade e habilidade e de gerir todas essas energias e vontades para o bem comum: sucesso educativo e melhoria da qualidade da escola. Depende, pois, da liderança a capacidade de comunicar e mobilizar a comunidade educativa para encetar um processo contínuo de melhoria através da auto-avaliação.

A Direcção da escola *«deverá estar convicta da necessidade e importância da auto-avaliação para uma melhoria da escola, criando as condições favoráveis ao desenvolvimento de uma cultura de auto-avaliação»* (Fialho, 2009, 17).

A Auto-avaliação tem de ser um processo participativo, construtivo, pedagógico e dirigida para a mudança assente numa lógica de auscultação, envolvimento e responsabilidade de professores, alunos, pessoal não docente, pais/encarregados de educação, autarcas e outros cidadãos que se relacionam com a escola. A auto-avaliação insere-se no esforço colectivo da escola e a sua utilidade está em servir a eficácia desse esforço (Azevedo, 2005)

Parece-nos crível de que o sucesso do processo de Avaliação Interna, só será uma realidade se houver um comprometimento sério e sincero da parte da liderança da escola pois que, se assim não for, corre-se o risco de se transformar num processo estéril, incapaz de produzir mudanças significativas na escola.

Para promover uma cultura de auto-avaliação é necessário ultrapassar preconceitos, receios e inseguranças, quebrar a indiferença e criar um clima de confiança, respeito por todos, transparência e abertura, sem o qual as escolas dificilmente conseguirão desenvolver processos de auto-avaliação contínuos e sistemáticos (Fialho, 2009).

2) Constituição da equipa de avaliação interna

A auto-avaliação não só é necessária como é difícil (Fialho, 2009), exige conhecimentos técnicos e procedimentos relativamente complexos, pelo que a sua implementação requer equipas com formação específica em avaliação e em metodologia de investigação social.

A equipa a ser recrutada deverá ser constituída por pessoas credíveis, de confiança e respeito na comunidade educativa, com capacidade de negociação, tolerância à ambiguidade, disponibilidade para a função e que alguns dos seus membros possuam conhecimentos em matemática, informática e metodologia de investigação (Alaíz *et al.* 2003; Fialho, 2009).

A coordenação e gestão do processo de Avaliação Interna deverá ser assumida por um dos elementos da equipa, cuja capacidade de liderança seja reconhecida, não sendo de excluir a formação de subgrupos que assumam a coordenação das diferentes dimensões a avaliar.

Planear o processo, recolher, analisar e tratar a informação, são tarefas que exigem tempo e disponibilidade. Sendo a auto-avaliação um processo que nasce do exigente funcionamento institucional, a distribuição do serviço docente deve perspectivar o desenvolvimento destas tarefas com o rigor e a exigência que requerem. Será, igualmente importante encontrar formas e tempo para que os outros elementos da comunidade educativa possam envolver-se e participar activamente no processo (Fialho, 2009).

3) Envolvimento do amigo crítico

Num processo de avaliação interna diversos são os autores (defensores de modelos abertos de auto-avaliação), que realçam a importância da intervenção de um elemento externo à escola, o envolvimento do chamado “amigo crítico”, como tem sido designado em algumas abordagens à auto-avaliação, designadamente o Projecto Piloto Europeu sobre a qualidade das organizações escolares e a do Projecto Qualidade XXI (Alaíz *et al.* 2003; Leite, 2006; Fialho, 2009)

O “amigo crítico” pretende-se que seja um agente facilitador do processo de aprendizagem (Leite, 2006), que possa trazer maior objectividade à avaliação derivado do seu distanciamento do objecto de avaliação (Alaíz *et al.* 2003). Outra razão para o seu envolvimento assenta na sua competência técnica, pois pode ajudar a resolver problemas, a decidir sobre qual a técnica mais

adequada a utilizar na recolha de dados.

No sentido de ultrapassar obstáculos e dificuldades algumas escolas/agrupamentos têm procurado diferentes medidas de apoio, como “amigo crítico”, a instituições de ensino superior ou de empresas de assessoria, a centros de investigação e o apoio disponibilizado pelo ministério através das Direcções Regionais de Educação. Alaíz *et al.* (2003) traça, conforme o Quadro 5, o perfil e o papel do “amigo crítico”.

Amigo Crítico
Perfil – Quem é o amigo crítico <ul style="list-style-type: none">• Tem conhecimentos e experiência em matéria de auto-avaliação, melhoria da escola e eficácia;• Conhece a escola e é capaz de “sentir” a sua cultura;• Está preparado para ajudar a escola a responder a questões desafiadoras e, a apoiá-la a lidar com as respostas a essas questões.
Papel – O que se espera dele <ul style="list-style-type: none">• Que compreenda os outros;• Tenha uma visão positiva da escola e da sua comunidade;• Que encoraje e apoie a equipa envolvida na auto-avaliação:• Ajude a identificar as necessidades e problemas;• Ajude as pessoas a reflectir criticamente nas suas próprias práticas;• Que encoraje a partilha e o confronto de ideias;• Saliente a necessidade de evidências e factos;• Apresente as suas próprias observações e juízos como fonte de evidência aberta à discussão;• Esteja aberto à crítica;• Que consiga gerir o conflito construtivamente;• Sugira o uso de fontes de evidência diversificadas.

Quadro 5 - Perfil e papel do amigo crítico – adaptado com as mínimas alterações de (Alaíz *et al.* 2003).

4) Identificação e envolvimento dos stakeholders

Cada escola terá de identificar os seus actores educativos: professores, alunos, assistentes operacionais, assistentes administrativos, encarregados de educação, autarcas, entre outros. Os diferentes actores educativos têm interesses diversificados na avaliação interna, por isso, envolvendo-os no processo tem um efeito duplo. Por um lado, aumenta a utilidade da avaliação, por outro lado, introduz na avaliação a complexidade da escola enriquecendo-a com os seus

contributos.

Estes actores educativos poderão assumir um papel mais interventivo estando representados numa estrutura consultiva e representativa da comunidade educativa, ao qual se denomina “Grupo de Focagem”. Este grupo auxilia a Equipa de Avaliação Interna (EAI) na validação dos instrumentos produzidos e na interpretação dos dados recolhidos.

Assim realiza-se uma focagem interactiva – em que os parâmetros e fronteiras da avaliação resultam de um processo de negociação que envolve avaliadores e *stakeholders*, numa dialéctica contínua de interacção, análise e crítica (Alaíz *et al.* 2003; Leite, 2006).

A ISO NP 4469-1:2008 define partes interessadas (*stakeholders*) como sendo «*pessoas, grupos ou organizações que afectam ou são afectados pelas actividades de uma organização*», ou seja que têm interesses em quaisquer decisões ou actividades de uma organização (IPQ, 2008b).

5) Comunicação e divulgação

A Avaliação Interna começa por ser uma preocupação apenas de alguns elementos da escola, tenha sido ou não, impulsionada pela legislação. Porém, a Avaliação Interna deverá envolver toda a escola. Quanto mais envolvimento por parte da comunidade educativa, maior será a probabilidade de sucesso do processo.

De acordo com Alaíz (2003), uma das primeiras tarefas da equipa responsável é a de preparar o terreno para que este se torne favorável à avaliação. Tal, concretiza-se através da acção de divulgação e a informação da avaliação por forma a gerar confiança. A divulgação poderá ser feita, através de um desdobrável ou da apresentação do plano de Avaliação Interna.

Ter-se-á que esclarecer os *stakeholders* acerca das finalidades da Avaliação Interna, fazendo-lhes notar as suas vantagens e de que a mesma será feita salvaguardando o rigor e o sigilo das informações cedidas, criando um clima propício à confiança e à participação de todos na avaliação, constituindo este, um dos pressupostos de base à implementação de um processo de avaliação da escola.

No fim do processo de avaliação, as conclusões devem ser apresentadas à comunidade educativa. O formato dessa apresentação poderá ser através de um relatório, um folheto

desdobrável, uma comunicação oral. Segundo Alaíz *et al.* (2003), é essencial que a apresentação das conclusões contenha o princípio da simplicidade, não seja um fim em si mesmo, mas que pretenda ser um elemento incitador e motivador.

3.3. Processo da Avaliação Interna na Organização Escolar

Neste ponto pretende-se mostrar-se como se desenvolve um processo de Avaliação Interna, desde o seu planeamento até à divulgação dos resultados junto dos destinatários de acordo com o modelo de Alaíz, *et al.* (2003).

A Avaliação Interna conta com os protagonistas já identificados anteriormente e cujas atribuições se podem resumir no quadro seguinte (quadro 6):

Protagonistas	Atribuições
Equipa de Avaliação Interna (5/6 pessoas)	Planear o processo de avaliação e responsabilizar-se pela sua execução, monitorização e resultados.
“Amigo Crítico” ou Agente Externo	Apoiar a equipa, complementando o seu trabalho com a ajuda técnica ou de outro tipo, ajudar na tomada de decisões e no desbloqueio de impasses.
Grupo de Focagem	Intervir nas grandes questões da avaliação, na validação dos instrumentos, na interpretação dos resultados e evidenciar as perspectivas de cada actor educativo aí representado.

Quadro 6 - Protagonistas e atribuições no processo de avaliação interna, Alaíz *et al.* (2003).

Como em qualquer modelo de avaliação interna ou de excelência, todo o processo inicia-se pelo planeamento.

«A fase de planeamento poder-se-á considerar como a formulação das expectativas da organização, na previsão de metodologias de processos e no estabelecimento de mecanismos de aferição e apuramento de dados necessários à descrição da sua performance, no estabelecimento de prioridades e desenvolvimento de planos de acção, bem como na identificação das necessidades das partes interessadas» (RsoMatrix, 2007).

- **Planeamento**

Alaiz *et al.* (2003), propõe alguns passos na elaboração no planeamento da Avaliação Interna, partindo das indicações de diversos autores:

1. Fazer um esboço da matriz/guião do processo;
2. Elaborar as questões de avaliação;
3. Seleccionar técnicas, instrumentos e fontes;
4. Estabelecer uma calendarização;

1. No sentido de abrir pistas e de alargar horizontes torna-se importante perspectivar as respostas a questões essenciais: porquê, para quê e quando avaliar a escola? Que dimensões ou áreas vamos avaliar? Quem deve ser implicado no processo de avaliação? A que procedimentos vamos recorrer? O que fazer com os dados recolhidos? Como envolver a comunidade escolar? Como desenvolver a avaliação? As respostas a estas questões ajudarão a definir e a construir o referencial, o esboço ou o guião da avaliação (Fialho, 2009; Leite, 2006).

A matriz terá de dar uma fotografia panorâmica da avaliação e servir como guião para o seu desenvolvimento. A matriz deverá ser dividida por áreas a avaliar, e destas devem constar as seguintes entradas: questões gerais de avaliação e respectivas especificações (subquestões), fontes, técnicas e instrumentos a utilizar na recolha da informação e calendarização.

2. Nesta fase define-se a incidência da auto-avaliação, isto é, decidir sobre as áreas e dimensões da acção da escola a avaliar – o objecto de avaliação, e sobre as questões a que se pretende dar resposta. Na impossibilidade de se avaliarem todas as áreas, dever-se-á proceder a uma priorização ou selecção. Constituído o “grupo de focagem”, este poderá ter um papel fundamental em conjunto com a EAI no sentido de listar questões que traduzam os interesses da escola e dos *stakeholders*. Uma estratégia de *brainstorming* é recomendável para este exercício.

A EAI deverá então proceder à delimitação do foco de avaliação, ou seja, tentar perceber quais as áreas de crise da escola, aquelas que importa estudar para que seja possível intervir no sentido da sua melhoria a curto prazo. Aconselha-se para isso à realização de um diagnóstico da situação actual da escola. Esse diagnóstico conduzirá à clarificação das intenções da auto-

avaliação como também à identificação de práticas de avaliação já existentes na escola, e à identificação de pontos fortes e pontos fracos organizacionais (Alaíz *et al.* 2003; Leite, 2006). De qualquer forma, as áreas ou quadro de referência da avaliação deverá contemplar no mínimo as seguintes dimensões:

- Os resultados das aprendizagens;
 - Análise dos processos internos (cultura de escola, prestação do serviço educativo, organização e gestão escolar, liderança);
 - Análise dos processos externos (relações com o contexto).
3. Seleccionar técnicas, instrumentos e fontes implica identificar fontes de informação já existentes, como seleccionar outras fontes pertinentes para a recolha de dados. Implica a selecção de instrumentos de recolha mais apropriada (inquérito por questionário, inquérito por entrevista, observação, testagem, análise documental, avaliação fotográfica ou de vídeo, observação de aulas, campo de forças, organização de dossiês de registo). Importa também escolher as técnicas estatísticas a utilizar, inclusivamente a dimensão do universo a inquirir e do tamanho da amostra.

Uma Avaliação Interna para ser eficaz ter-se-á de basear em informação, dados, estatísticas credíveis e objectivos. A escola produz informação, designadamente, acerca das classificações dos alunos, por disciplina e por ano, frequência dos alunos, taxas de sucesso, entre outros. Nesta etapa, cumpre seleccionar uma abordagem metodológica e instrumentos com objectivo de obtenção de novas informações, mas também quanto aos procedimentos de meta-avaliação (aferição da qualidade da auto-avaliação).

4. É relevante nesta etapa estabelecer tempos, planear a calendarização, distribuição de tarefas, responsabilidades, planos de trabalho que explicitem o processo avaliativo. Poderá ajudar a elaboração de cronogramas e fluxogramas para o planeamento das actividades de avaliação.

Se forem seguidos estes passos aqui propostos para o planeamento da avaliação, a matriz/guião deve estar praticamente completa. Resta verificar se o esboço conseguido serve o propósito e se é exequível. Importa garantir a qualidade da avaliação, pois esta é um processo técnico ao qual é exigido rigor, validade e fiabilidade. Planear e implementar uma auto-avaliação implica uma actividade de revisão constante das opções feitas e das suas consequências, o «*discurso reflexivo e crítico*» (Leite, 2006).

Todo este processo de planeamento é o que Alaíz *et al.* (2003) denomina como “Perfil de Auto-avaliação” e caracteriza-se por:

- Desencadear o processo de auto-avaliação;
- Criar um clima de participação alargada na discussão e construção colectiva da qualidade organizacional;
- Instaurar hábitos de diálogo e de reflexão interna sobre questões da qualidade da escola;
- Ajudar a desenvolver uma cultura de auto-avaliação.

Este processo de planeamento apresentado por Alaíz *et al.* (2003) vai ao encontro do preconizado pelo Projecto Qualidade XXI, já falado anteriormente, e baseia-se no seguinte modelo de abordagem, conforme a figura 9.

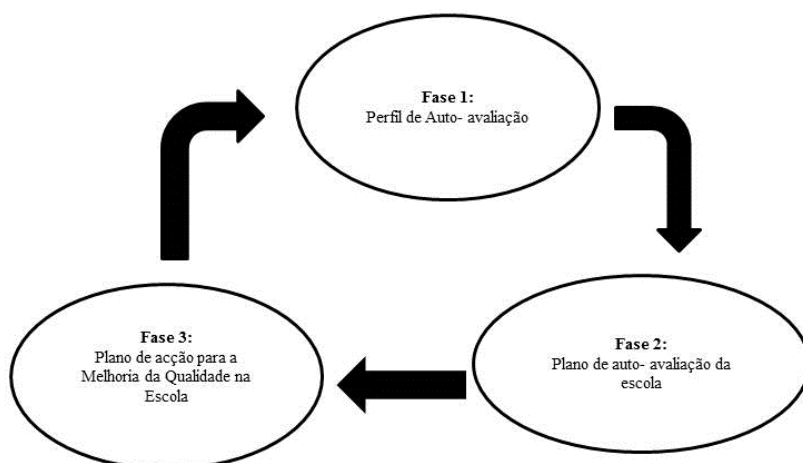


Figura 9 - Ciclo global de processo de auto-avaliação - Alaíz *et al.* (2003).

Conforme se depreende da figura, este modelo de abordagem não está completo sem que se proceda de seguida à realização ou execução da avaliação interna (fase 2). O ciclo só estará completo após a execução de um plano de acção para a melhoria da qualidade na escola.

Por seu turno, Leite (2006), apresenta um ciclo com diversas fases de concretização da Avaliação Interna (figura 10). A primeira fase do ciclo corresponde ao « ponto de partida » e o «Diagnóstico da situação da organização»; a segunda fase consiste na «planificação da avaliação»; a terceira fase é a «realização da avaliação»; a quarta fase trata-se da «sistematização da avaliação e implementação de acções de melhoria». Esta fase corresponde ao ponto de partida para a nova avaliação e novas acções de melhoria.

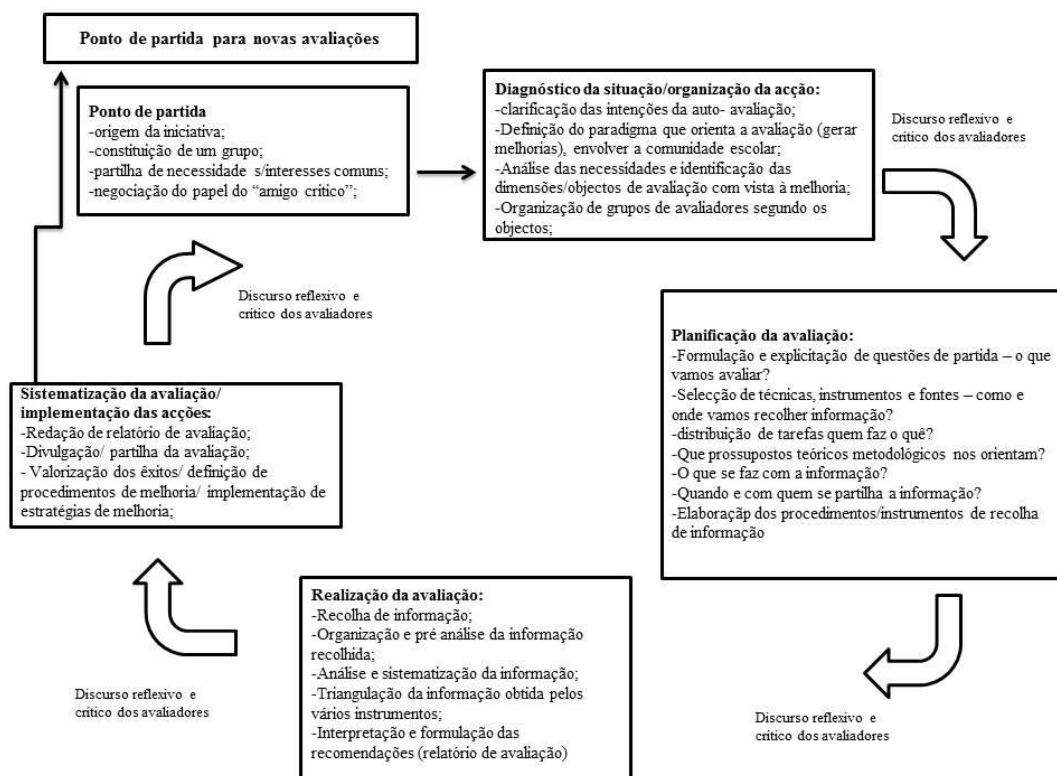


Figura 10 - A concretização da Avaliação Interna, adaptado com mínimas alterações de Leite (2006, 34).

Este ciclo apresenta semelhanças e inspiração no ciclo PDCA de Deming que se compõe de quatro fases básicas, que apresentamos e definimos no quadro 7.

P	PLAN (Planear). Traçar um plano com base nas directrizes da empresa/organização. Quando traçamos um plano, temos três pontos importantes a considerar: A- Estabelecer os objetivos, sobre os itens de controlo. B- Estabelecer o caminho para atingi-los. C- Decidir quais os métodos a serem usados para consegui-los. Após definidas estas metas e os objetivos, deve-se estabelecer uma metodologia adequada para atingir resultados.
D	DO (Fazer). Executar plano. Este passo deve ser abordado em três pontos importantes: A- Treinar no trabalho o método a ser empregado. B- Executar o método. C- Recolher os dados para verificação do processo. Nesse passo devem ser executadas as tarefas exatamente como estão previstas nos planos.
C	CHECK (Controlar). Neste passo, verificamos o processo e avaliamos os resultados obtidos, verificamos se os resultados coincidem com o planeado. A- Verificar se o trabalho está sendo realizado de acordo com o padrão. B- Verificar se os valores medidos variaram, e comparar os resultados com o padrão. C- Verificar se os itens de controlo correspondem com os valores dos objetivos.
A	ACT (Corrigir). Neste passo deve-se actuar para corrigir os problemas encontrados. Tomar acções baseadas nos resultados apresentados no passo anterior. A- Se o trabalho se desviar do padrão, deve implementar-se acções de correcção. B- Se um resultado estiver fora do padrão investigar as causas e tomar acções para prevenir e corrigi-lo. C- Melhorar o sistema de trabalho e o método.

Quadro 7 - O Ciclo de Melhoria Contínua de Deming, Sarmento (2003).

- **Realização da Avaliação**

Para a realização da Avaliação Interna da escola Alaíz *et al.* (2003) propõe a “referencialização” que *«tem subjacente um juízo de valor, ou seja, implica que se procure estabelecer em que medida os resultados são positivos ou negativos, significam sucesso ou apontam áreas em que a escola precisa de melhorar o seu desempenho»*.

Os avaliadores terão então, que delimitar um corpo de referentes - conjunto de características ideais da escola. A este processo dá-se o nome de referencialização e ao seu produto – a formulação do conjunto de referentes – chama-se referencial (Alaíz *et al.* 2003).

Falámos na definição das áreas ou dimensões a avaliar- estas estruturam o referencial, mas é necessário definir para cada questão quais serão os padrões de exigência que possibilitarão a comparação e a elaboração de juízos de valor sobre o desempenho da escola. Mediante o seu projecto educativo, a escola terá metas, critérios ou indicadores de sucesso mas nem sempre se pode reduzir as estatísticas todas as variáveis em estudo. Entramos por isso, na avaliação subjectiva e qualitativa, razão pela qual se têm de definir os chamados “descritores” – características ideais (Alaíz *et al.* 2003).

A realização da Avaliação Interna é a fase da execução dos planos traçados, a execução propriamente dita, a colecta dos dados para posterior interpretação e análise, tratar e analisar os dados (de forma científica) e interpretação dos resultados.

- **Verificação dos Resultados**

Esta fase da Avaliação Interna compreende verificação dos resultados alcançados e dados colectados, a interpretação dos resultados e a formulação de recomendações. A verificação dos resultados poderá ser coincidente ou paralela à realização da avaliação.

De facto, o processo de Avaliação Interna desemboca num conjunto de conclusões em que sobressaem os pontos fortes e pontos fracos, erros ou falhas da escola. É analisando-os que os *stakeholders* terão que fazer propostas no sentido de manter o que está bem e de melhorar as debilidades realçadas. No processo de elaboração das recomendações é fundamental que este seja participado, pois a pluralidade e diversidade de visões será uma mais-valia no delinear de

estratégias de melhoria da escola, a serem inseridas num plano de melhoria (Alaíz *et al.* 2003).

- **Implementação de Acções**

A última fase corresponde à redacção do relatório de avaliação, a comunicação e a partilha da Avaliação, a definição de acções correctivas e de melhoria.

Um processo de Avaliação Interna não terá utilidade se a gestão de topo da escola não proceder à tomada de decisões com vista a um plano de acção de melhoria sério, consistente com a realidade e exequível.

De facto, depois de detectadas as situações a melhorar e de implementar as acções correctivas ou de melhoria, há que verificar o grau de execução das acções de melhoria, isto é, verificar se as acções foram implementadas e aferir do seu grau de sucesso.

Este, será o ponto de partida para um novo ciclo de avaliação interna e de acções de melhoria. O percurso para realizar a auto-avaliação da escola é composto por diversas etapas que possibilitam fazer uma radiografia com base em evidências. A esse percurso Alaíz *et al.* (2003), denomina-o como processo avaliativo e poder-se-á resumir na figura seguinte (Figura 11).

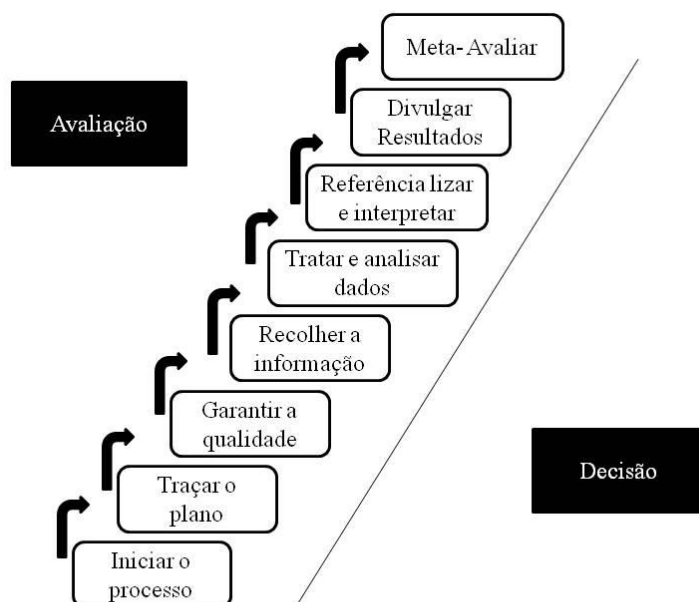


Figura 11 - O processo avaliativo, Alaíz *et al.* (2003).

Este percurso cíclico tendencialmente sistemático é seguido da tomada de decisão e da elaboração de instrumentos de desenvolvimento – os planos de melhoria e de acção. Estes planos de melhoria fazem parte de um *continuum* ciclo de melhoria, conforme o apresentado na figura 12.



Figura 12 - O ciclo da melhoria, Alaíz *et al.* (2003).

PARTE II - ANÁLISE EMPÍRICA

Capítulo 4

A Avaliação Interna como modelo de Gestão da Qualidade na Escola: Estudo de Caso

4.1. Quadro conceptual do Estudo de Caso

4.1.1. A problemática inicial da investigação

O propósito deste título consiste em apresentar as opções e orientações metodológicas escolhidas neste projecto aplicado.

Pretendemos nesta etapa do presente Estudo referirmo-nos às características que se reveste a investigação empírica considerando toda a articulação dos diversos temas até aqui abordados.

Toda a investigação e fundamentação teórica pretenderam enquadrar a grande questão que este estudo pretende dar resposta:

“ A Avaliação Interna contribui para a melhoria da qualidade na escola?”

No sentido de aferirmos a melhor resposta a tal “problema” considerámos três temas de análise traduzidos em questões ou hipóteses formuladas que expomos de seguida:

- **De que forma a escola implementa o processo de auto-avaliação?**
- **A escola garante e sistematiza o processo de melhoria contínua?**
- **Quais os efeitos da Avaliação Interna na Cultura Organizacional e na Gestão da Qualidade?**

A literatura sobre a Gestão da Qualidade é vasta e abrangente. No que toca à problemática da Avaliação Interna, em particular, muitas reflexões e estudos tem originado. No entanto, verificámos que não existem muitos estudos que problematizem as experiências locais de

implementação da Avaliação Interna como um instrumento de melhoria contínua nas escolas e consequentemente a melhoria da qualidade.

O desenvolvimento de sistemas de qualidade é fortemente influenciado pela Cultura Organizacional e vice-versa. Também aqui, julgamos ser interessante aferir as implicações e os efeitos positivos da Avaliação Interna ao nível da Cultura Organizacional da escola e da Gestão da Qualidade que empreende.

4.1.2. A metodologia de Investigação Empírica

O objecto de estudo, consiste no modo como decorreu a implementação de um processo de auto-avaliação, na aferição da sistematização do princípio da melhoria contínua e na análise dos impactes da Avaliação Interna na Cultura Organizacional e na Gestão da Qualidade da Escola.

Para isso, constará do presente projecto aplicado, um estudo de caso aplicado ao Agrupamento de Escolas do Vale do Alva, no que se refere à aplicação da Avaliação Interna.

De acordo com Barañano, (2008, 102), *«o estudo de caso é um método de investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real..., serve para explicar as ligações causais de intervenções na vida real que são muito complexas para outras estratégias de investigação (por exemplo, avaliar a implementação de um programa e os seus efeitos). Também serve para descrever uma intervenção e o contexto da vida real na qual ela ocorre»*.

«O estudo de caso examina evidências a partir de diferentes pontos de vista sobre o tópico em questão», (Barañano, 2008, 102).

A investigação empírica vai assentar numa abordagem descritiva e exploratória ao estudar uma realidade concreta recorrendo-se à descrição de factos, situações, processos e actores, caracterizados através de material empírico relevante e de evidências. Contemplará uma abordagem interpretativa pois pretende-se analisar a forma como foi implementado o processo de avaliação interna na escola.

A intenção da investigação empírica efectuada foi desenvolver um estudo de carácter

qualitativo, que possibilitasse a compreensão de fenómenos e factos relacionados com a qualidade e a implementação da avaliação interna. Pretendeu-se instituir elos de ligação entre o enquadramento teórico inicial e os factos que resultaram da fase empírica do estudo.

Para a resposta aos dois temas de análise traduzidos em questões formuladas anteriormente, far-se-á uma análise e verificação do processo de Avaliação Interna, efectuadas num quadro de aplicação da metodologia PDCA ou ciclo de Deming. Simultaneamente, aferir-se-ão e validar-se-ão as práticas de Avaliação Interna de acordo com o modelo instituído e aplicado pelo AEVA, no caso, o modelo e quadro conceptual de Alaíz *et al.* (2003) descrito no capítulo III.

Para a resposta às questões formuladas, “**De que forma a escola implementa o processo de auto-avaliação?**” e “**A escola garante e sistematiza o processo de melhoria contínua?**”, será observado o “itinerário” com os seguintes itens de análise de acordo com o modelo de Alaíz *et al.* (2003) de Avaliação Interna aplicado na escola e a aplicação do ciclo PDCA de Deming:

A- Verificação dos pressupostos na avaliação interna:

- i) Sensibilização da comunidade educativa;
- ii) Constituição da equipa de Avaliação Interna;
- iii) Envolvimento do amigo crítico;
- iv) Identificação e envolvimento dos *stakeholders*;
- v) Comunicação e divulgação.

B- Verificação da consistência e coerência do processo de avaliação interna (aplicação do Ciclo de melhoria contínua PDCA):

- Planeamento da Avaliação interna (*Plan*);
- Realização da avaliação interna (*Do*);
- Verificação dos resultados (*Check*);

C- Verificação da consistência e coerência do processo de Melhoria Contínua (aplicação do Ciclo de melhoria contínua PDCA):

- Implementação de acções (*Act*)

Na resposta à questão formulada, “**A escola garante e sistematiza o processo de melhoria contínua?**”, verificar-se-á se a escola identifica acções de melhoria a realizar e se as sistematiza e concretiza. Este será sempre o ponto de partida par um novo ciclo de Avaliação Interna.

No que se refere à questão “**Quais os efeitos da Avaliação Interna na Cultura Organizacional Escolar e na Gestão da Qualidade?**”, será efectuada uma análise baseada em factos, documentos e sustentada na observação directa, de modo, a identificar os efeitos na Cultura Organizacional da escola e na Gestão da Qualidade provenientes do processo de Avaliação Interna, assim como, aferir se a Avaliação Interna é ou não potenciadora de uma Cultura da Qualidade.

4.1.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Após a definição do âmbito do estudo e a metodologia a utilizar impôs-se a escolha das fontes de evidência, as técnicas e procedimentos que permitissem a recolha de dados. A investigação empírica desenvolvida teve como recurso a três técnicas de recolha de dados: a análise documental, a observação não-participante e observação participante e a entrevista pouco estruturada (Carmo e Ferreira, 1998).

Análise Documental

Segundo Barañano (2008), a análise documental tem como vantagens a estabilidade, exactidão e abrangência.

No decorrer da nossa investigação socorremo-nos da análise de documentos da realidade organizacional da escola, no que se refere a documentos estruturantes da acção educativa e gestão escolar, tal como ao relatório de avaliação interna, no sentido de caracterizarmos o processo de implementação da auto-avaliação na escola.

A análise documental recaiu sobre:

- Documentos estruturantes disponíveis no sítio/página electrónica do AEVA – o Projecto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual de Actividades;
- Outros documentos, como actas, documentos de carácter administrativo, operacional, documentos de comunicação, entre outros.
- Documentos da equipa de avaliação interna (EAI) do AEVA – informações estatísticas, relatórios de avaliação interna e documentos operacionais.

Entrevista

De acordo com Carmo e Ferreira, (1998), a entrevista pode ser do tipo pouco estruturada e estruturada. A entrevista permite a interacção directa e abordagem aos interlocutores e tem a vantagem de estarem focadas no tópico em estudo e permitirem a generalização dos resultados obtidos a toda a população (Carmo e Ferreira, 1998; Barañano, 2008).

O formato de entrevista utilizado foi a entrevista pouco estruturada, principalmente na fase exploratória da pesquisa. As entrevistas foram realizadas junto da Directora do AEVA, junto do Coordenador da equipa de auto-avaliação e de elementos do grupo de focagem. Preferiu-se o formato pouco estruturado da entrevista (do tipo reunião) de modo a não causar apreensão e ferir susceptibilidades e assim a recolha da informação emergir, como se de uma conversa normal se tratasse. As “conversas” construíram-se em torno de temas orientadores do discurso, sendo o método utilizado o uso de perguntas abertas.

Os critérios que presidiram à escolha dos entrevistados foram:

- No caso da Directora - destacar o papel do órgão de gestão em todo o processo avaliativo e aferir dos valores da liderança, estratégia, tipo de liderança, grau de comprometimento com processos de aprendizagem organizacional e melhoria e pré-disposição para a mudança;
- No caso do Coordenador da equipa de Avaliação Interna – o facto de este professor pertencer à EAI, de o mesmo ser elemento da Direcção da Escola (Adjunto) e por ter uma visão mais global de todo o processo;
- No caso de elementos do grupo de focagem – no sentido de obter informações dos *Stakeholders*, foram entrevistados um professor representante do Conselho Geral, um elemento representante do pessoal administrativo, um elemento representante das assistentes operacionais e o representante dos Pais. Não conseguimos falar com o representante da autarquia.

Observação não-participante e observação participante

Carmo e Ferreira (1998) consideram “observação não-participante”, aquela em que o observador não interage de forma alguma com o objecto de estudo no momento em que realiza a observação. Tal, aconteceu com o processo de auto-avaliação referente ao ano lectivo 2010/2011. Tendo eu sido docente naquele Agrupamento, a minha permanência naquele estabelecimento de ensino não coincidiu com as fases de planeamento, realização e verificação

dos resultados da auto-avaliação (ano lectivo 2010/2011).

Carmo e Ferreira (1998, 107) entende “observação participante”, aquela em que «*o investigador assume explicitamente o seu papel de estudioso junto da população observada, combinando-o com outros papéis sociais cujo posicionamento lhe permita um bom posto de observação*». Aconteceu a realização de observações participantes, na medida em que exercemos a docência no AEVA no ano em que decorria o processo de implementação do plano de melhoria (ano lectivo 2011/2012), o que me permitiu acompanhar de alguma forma *in loco* e em tempo real o processo e o partilhar de informação, designadamente de algumas reuniões da EAI. A observação participante ou directa também ocorreu junto das instalações, ambiente educativo, contactos informais com a comunidade educativa).

Como nos parece óbvio, sempre que desejável ou pertinente, cruzámos informação entre os diversos instrumentos de recolha de dados.

4.2. Contextualização do Estudo de Caso

O território administrativo desta escola situa-se na região interior norte do Distrito de Coimbra, pertencente ao Concelho de Oliveira do Hospital. A Escola sede é a Escola Básica Integrada da Ponte das Três Entradas situada na própria localidade de Ponte das Três Entradas, na freguesia de S. Sebastião da Feira.

O Agrupamento de Escolas do Vale do Alva é formado por uma Escola Básica Integrada do 1.º, 2.º e 3.º Ciclos (Escola-Sede), quatro jardins-de-infância, e uma escola do 1.º ciclo (em Lourosa).

De forma a satisfazer com racionalidade as necessidades educativas da população do Vale do Alva, é constituída a Escola Básica 1, 2, 3 da Ponte das Três Entradas pela Portaria 1258/2002 de 12 de Setembro.

No ano lectivo 2010/11, este Agrupamento de Escolas foi frequentado por 316 crianças e alunos: 39 crianças na educação pré-escolar, 116 alunos no 1.º ciclo, 63 alunos no 2.º ciclo e 98 no 3.º ciclo.

De acordo com o estipulado no Decreto-Lei nº 75/08 de 22 de Abril (ME, 2008), o Agrupamento de Escolas do Vale do Alva possui Órgãos de Direcção, Administração e Gestão: O Conselho Geral, que é o órgão responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade escolar. É composto por representantes dos docentes, do pessoal não docente, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, da autarquia e representantes da comunidade local; a Direcção Executiva que é assegurada pelo Director, subdirector e adjunto que é o órgão de Administração e Gestão da Escola; o Conselho Pedagógico que é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas; o Conselho Administrativo que é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas. O agrupamento conta com estruturas de gestão intermédia como sejam, os departamentos curriculares, o conselho de docentes do pré-escolar, conselho de docentes do 1º ciclo, subestruturas de departamento, conselho de directores de turma. Para além destes órgãos existem a acção social escolar, os serviços de administração escolar e a biblioteca escolar. Existem também outros órgãos importantes no seio escolar como sejam a Associação de Pais (criada em Abril de 2012).

Como vimos, a propósito da concessão de uma crescente autonomia às escolas, a Auto-avaliação ou Avaliação Interna tornou-se obrigatória com a Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro. Não obstante, o Agrupamento de Escolas do Vale do Alva deu início a este processo pela primeira vez somente no ano lectivo de 2007/2008.

Este primeiro processo revelou grandes debilidades pois o Agrupamento não possuía um modelo de Avaliação Interna estruturado e consequente. A sistematização da Avaliação Interna do Agrupamento teve início, no ano lectivo 2010/2011 prolongando-se para o ano lectivo seguinte, dando cumprimento ao previsto na legislação. É portanto, no contexto temporal destes últimos dois anos lectivos de 2010 a 2012 que a presente investigação se insere e se desenvolve.

Outras dificuldades prenderam-se com a constante indefinição quanto à fusão de todos os agrupamentos do concelho de Oliveira do Hospital, que provoca na comunidade escolar um sentimento de angústia na EAI, em virtude se aventar a possibilidade de todo o seu esforço e empenho não virem a ter qualquer utilidade.

A indefinição quanto à aplicação do modelo de Avaliação do Desempenho Docente implicou que muito do trabalho de avaliação dos docentes contratados (de observação de aulas), coincidissem com o período mais intenso de trabalho da equipa, nomeadamente no que concerne

ao tratamento estatístico dos dados recolhidos e conclusões de Avaliação Interna. Este processo de avaliação dos docentes foi causador de imensos atritos prejudicando imensamente o clima organizacional e as relações humanas estabelecidas no seio da escola.

A não nomeação/eleição de alguns dos membros do Grupo de Focagem limitou o leque de estruturas envolvidas. Após alguma insistência nunca chegou a ser designado o representante da autarquia e eleito o dos encarregados de educação, acabando por estes últimos estarem representados, por uma funcionária da escola, simultaneamente mãe de uma aluna.

A Avaliação Interna no AEVA iniciou-se pela constituição da equipa. Tudo começou pela designação de um elemento da direcção da escola que assumiu desde logo a coordenação da equipa de avaliação.

Por sua vez, o coordenador da equipa, entendeu rodear-se de mais quatro elementos, todos professores, com experiência em várias áreas educativas, tendo este grupo sido objecto de aprovação em sede de Conselho Pedagógico.

A EAI da escola, dedicou parte da sua actividade inicial à autoformação e à análise de diferentes metodologias de trabalho. Numa primeira fase foram analisados os modelos CAF, o QUALIS, o modelo proposto em Alaíz *et al.* (2003) e aferiu-se da viabilidade das suas aplicações no AEVA. Após terem sido analisados os prós e contras de cada um dos modelos decidiu-se pelo modelo proposto em Alaíz *et al.* (2003), considerado, como ajustado à realidade sócio – económica dos actores educativos do Agrupamento. Este modelo é considerado como um modelo aberto, não estruturado adaptável às especificidades de cada escola tal como o referido no título 2.5.1. deste estudo.

Para além de formação específica, a equipa sentiu a necessidade de que todo o trabalho realizado fosse avaliado externamente, por uma instituição de ensino superior com créditos firmados no âmbito da Avaliação Interna. Numa primeira fase, apontou-se para o apoio da Escola Superior de Educação de Coimbra e numa segunda fase, por contacto directo da Universidade Católica, tendo sido esta última a instituição a validar o trabalho da EAI.

No entanto, ficou acordado, entre a EAI e a direcção do AEVA, que qualquer apoio externo que fosse prestado, deveria ser isento de encargos financeiros para o Agrupamento. Todo o trabalho e investigação deveria ser feito internamente, e, apenas deveria ser validado ou apontadas

sugestões de rectificação, pela instituição de ensino superior. Em tempo algum se pensou em fazer uma contratação externa de uma equipa de trabalho.

De acordo com o relatório de Avaliação Interna (AEVA, 2011), *«a primordial finalidade, para além do cumprimento de uma incumbência legal, é o fornecer informação que permitirá melhorar a prestação do serviço educativo neste agrupamento de escolas. Este é o primeiro passo de um longo processo de melhoria. É objectivo do AEVA, tentar caracterizar de uma forma sistemática, precisa, recorrendo a uma avaliação interna em que todos os sectores (alunos, encarregados de educação, docentes, assistentes) sejam parte interventiva. Desta forma espera-se que a avaliação interna se revele um contributo essencial para a construção do projecto educativo, para o planeamento das aprendizagens, para a tomada de decisões rápidas, fundamentadas e eficazes, e acima de tudo, melhorar a qualidade do serviço educativo prestado».*

4.3. A Avaliação Interna na Escola

4.3.1. Verificação dos pressupostos na Avaliação Interna

4.3.1.1. Sensibilização da comunidade educativa

Um factor crítico de sucesso num processo de Avaliação Interna passa pelo empenhamento da gestão de topo da Organização Escolar na sua implementação e pelo seu comprometimento e alinhamento com os objectivos e finalidades da Avaliação Interna e da melhoria contínua. Tal, deveria estar vertido na missão, visão e valores da escola e ser comunicado e partilhado na comunidade educativa.

Assim sendo, o primeiro passo para a sensibilização da comunidade educativa passa pela própria sensibilização da Direcção da Escola. Sem esta premissa o processo de Avaliação Interna poderá sair enviesado e não se atingir com eficácia a sensibilização da comunidade educativa. Aqui, como em muitas situações o sucesso da Avaliação Interna passa pela liderança pelo exemplo.

Em entrevista com a Directora pôde constatar-se que é evidente a sua compreensão da Auto-avaliação como uma oportunidade de melhoria da escola porque como dizia - *«obriga-nos a pensar e a reflectir aquilo que somos»* e acrescentou *«muitas vezes nem sabemos da existência de certos problemas ou mal-estar pelas pessoas»*. *«Para melhorarmos, precisamos de conhecer*

o estado das coisas», acrescentou.

Melhorar, pressupõe o comungar com o valor da mudança. Confrontada com a questão acerca do grau de sensibilização da comunidade educativa para a melhoria e para Avaliação Interna, a Directora do AEVA referiu-se ao facto de haver alguns sectores com aversão à mudança, *«mas com pedagogia, vamos lá»*, disse.

A motivação inicial que levou a escola a proceder à Avaliação Interna, assentou, de acordo com a directora, na intenção de *«dar cumprimento a um normativo legal, mas como o objectivo é melhorar a escola, então a escola só tem a ganhar com a Avaliação Interna»*.

A divulgação dos resultados escolares (*rankings*) torna a escola mais visível através das listas ordenadas exorta a “pressões” para a melhoria da escola, no entanto, como disse a Directora – *«nós já algum tempo que sentíamos a necessidade de ter de mudar, e a Avaliação Interna só veio acelerar e a sistematizar o processo de mudança, principalmente no campo das mentalidades»*.

Após a constituição da EAI, a Direcção da Escola fez uma reunião com todos os *stakeholders* em separado no sentido de apresentar o propósito do ciclo de Avaliação Interna (2010/2012).

Após a constituição do Grupo de Focagem (grupo consultivo para o processo de Avaliação Interna) constituído por representantes de “todos” os *stakeholders* da escola), a Directora marcou presença na sua primeira reunião.

As evidências no que toca à sensibilização da comunidade educativa passaram também pela explicação à comunidade educativa pela EAI, da metodologia e as opções adoptadas para a Avaliação Interna no sentido de *«motivar, esclarecer e informar toda a comunidade escolar sobre o projecto em causa»* (AEVA, 2011, 10). Para isso, foram elaborados cartazes, artigos de jornal e informações internas que foram divulgadas a todos os membros da comunidade educativa (AEVA, 2011).

Na tentativa de aferir do grau de sensibilidade dos *stakeholders* face à Avaliação Interna, pudemos verificar nas “conversas” na fase exploratória, que fomos tendo com alguns dos seus representantes no grupo de focagem, que havia uma pré-disposição generalizada para a melhoria, *«até porque a escola tem pontos fracos que precisa de melhorar»* - disse a professora

representante. Surpreendente, foi a afirmação do representante dos assistentes operacionais – «só espero que tanto trabalho e tantas reuniões sirvam mesmo para alguma coisa».

4.3.1.2. Constituição da Equipa de Avaliação Interna

Como dissemos no ponto 4.2., a Auto-avaliação no AEVA iniciou-se pela constituição da equipa, pela designação de um elemento da direcção da escola que assumiu desde logo a coordenação da equipa de avaliação que entendeu rodear-se de mais quatro elementos, todos professores, com experiência em várias áreas educativas, tendo este grupo sido objecto de aprovação em sede de Conselho Pedagógico. Importa referir que nenhum dos elementos tinha formação específica nesta área, embora alguns professores tivessem alguma experiência em projectos similares.

Em entrevista com o coordenador da EAI, na tentativa de saber a razão que presidiu à escolha dos elementos da sua equipa, referiu-se ao facto dos critérios estarem relacionados com a sua disponibilidade, experiência, competência e gosto pelo trabalho em equipa.

4.3.1.3. Envolvimento do amigo crítico

De acordo com Alaíz *et al.* (2003), a figura de “amigo crítico” poderá trazer objectividade à auto-avaliação pelo seu distanciamento em relação aos objectos de análise. O seu papel passa por apoiar a equipa de Avaliação Interna, complementando o seu trabalho com a ajuda técnica ou de outro tipo, ajudar na tomada de decisões e no desbloqueio de impasses. Daqui se infere que o “amigo crítico” deverá ser uma pessoa ou entidade com conhecimento da escola, com conhecimentos técnicos e que possa ajudar a equipa no cumprimento da sua missão.

A equipa teve alguma dificuldade na escolha desse agente externo. Como se disse, após diversas tentativas, a escolha do “amigo crítico” acabou por recair sobre dois ex-alunos. Na opinião do coordenador da EAI, julgaram pertinente ouvir ex-alunos que tivessem conhecimento mais próximo da realidade actual do AEVA. Esta sugestão da equipa contou com a aprovação do grupo de focagem.

4.3.1.4. Identificação e envolvimento dos *stakeholders*

A identificação dos *stakeholders* do AEVA, deverá ser efectuada, tendo em conta a sua teia de relacionamentos e parcerias, quem é afectado pelas suas actividades ou decisões, assim como os critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência, representação e avaliação de significância constantes na secção 3.5.2 da Norma NP 4469:2008 (IPQ, 2008b).

O Agrupamento, no seu Projecto Educativo (AEVA, 2012a) refere-se à Comunidade Educativa, como sendo constituída por alunos, pais/encarregados de educação, representantes do poder autárquico, económico, social e cultural e demais colaborantes no processo de formação integral dos alunos. Assim sugerem-se os seguintes grupos (Figura 13):

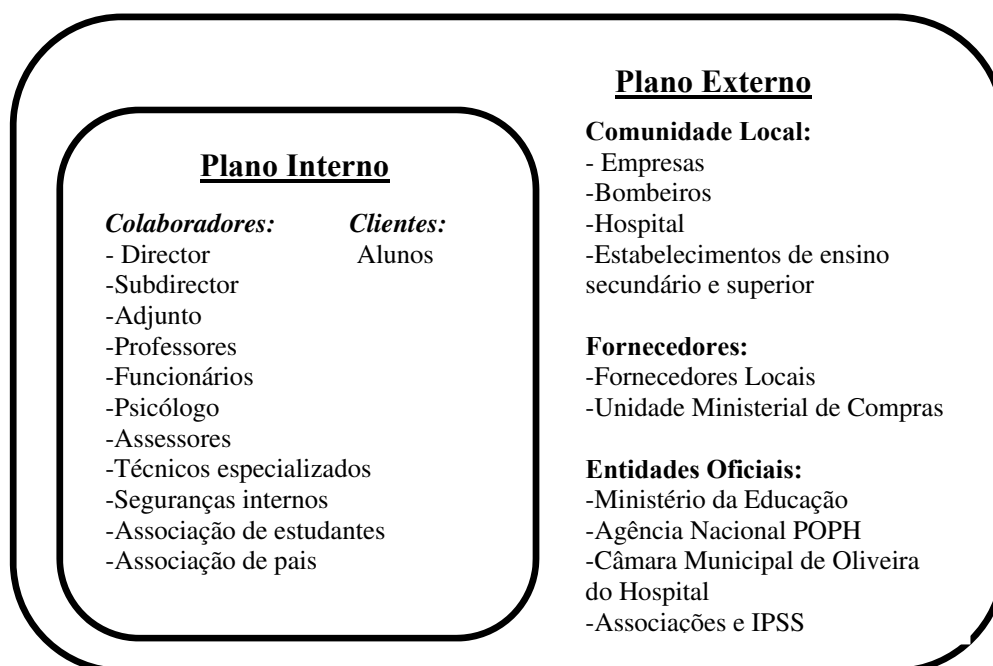


Figura 13 – Stakeholders mais significativos identificados para o AEVA (elaboração própria).

De acordo com os critérios referidos na secção 3.5.2.1 da norma 4469-1:2008 (IPQ, 2008b) e o guia de orientação para a sua implementação, apresenta-se o seguinte quadro de avaliação de significância das partes interessadas (*stakeholders*). Para uma melhor avaliação, atribuiu-se uma pontuação aos critérios de significância conforme escala abaixo descrita (Quadro 8).

Partes Interessadas (stakeholders)	Dependência das P.I. em relação à Organização	Influência das P.I. na Organização	Vínculo da Organização às P.I.	Proximidade à Organização	Representação	Avaliação
Clientes (alunos)	Alta	Muito Alta	Sim	Alta	Sim	18
Colaboradores	Muito Alta	Alta	Sim	Alta	Sim	18
Entidades Oficiais	Baixo	Muito Alta	Sim	Alta	Sim	16
Comunidade Local	Alta	Alta	Sim	Alta	Sim	17
Unidade M. de Compras	Média	Média	Sim	Alta	Sim	15
Fornecedores Locais	Média	Baixa	Não	Média	Não	5
Sindicatos	Média	Média	Não	Baixa	Sim	9

Escala: Muito Alta = 4 Alta = 3 Média = 2 Baixa = 1 Sim = 4 Não = 0

Quadro 8 - Avaliação da Significância das Partes Interessadas (elaboração própria).

Deste quadro destacam-se os clientes (alunos), os colaboradores, a comunidade local e as entidades oficiais, como Partes Interessadas mais significativas para a organização.

Por outro lado, o Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril instituiu o conselho geral como sendo «o órgão de direcção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo». No número dois do seu artigo 12º pode ler-se que na «composição do conselho geral tem de estar salvaguardada a participação de representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do município e da comunidade local» (ME, 2008).

Depreende-se deste normativo que estes são os *stakeholders* da escola a terem representatividade na gestão da Organização Escolar.

No AEVA, a identificação e o envolvimento dos *stakeholders* foi desde logo definido pela EAI, tal facto está reflectido no Relatório de Avaliação Interna (AEVA, 2011:8) quando se refere ao «*principal apoio externo da equipa, o “Grupo de focagem”*». Nesse relatório a equipa define as suas funções que seguidamente se enunciam:

- *Fazer ouvir as perspectivas, preocupações e reivindicações dos diferentes sectores da comunidade educativa em presença na auto-avaliação, nos momentos acordados com a Equipa de Avaliação.*
- *Validar os instrumentos de recolha de dados.*
- *Realizar esforços no sentido de alargar o seu conhecimento das perspectivas dos sectores que representam.*
- *Ser um órgão consultivo em que o sigilo deveria imperar não devendo os membros do grupo tornar público o conteúdo das sessões de discussão, deixando à Equipa de Avaliação o encargo de o fazer no momento oportuno.*

A composição do grupo de focagem do AEVA, é constituída por elementos representativos dos diversos sectores da comunidade educativa, a saber: professores (um elemento do Conselho Geral, um elemento da Direcção, um elemento do Conselho pedagógico, um professor sem representação; um elemento do pessoal administrativo; um elemento dos assistentes operacionais; um elemento em representação do país; um representante de associações culturais e um representante da autarquia.

Como forma de tornar participada a composição do grupo de focagem, a EAI decidiu propor ao Conselho Pedagógico que analisasse, alterasse e aprovasse a sua constituição. Após a conclusão deste processo de definição da constituição, cada estrutura deveria eleger, nomear ou sortear os seus representantes. A constituição aprovada foi, pois, um processo participado e não imposto.

Importa referir que nem todas as estruturas apontaram o seu representante e que, de acordo com o coordenador da EAI «*este facto foi um dos pontos menos conseguidos do presente processo de Avaliação Interna*». No entanto, sustenta que os membros que foram empossados «*foram sempre o nosso braço direito, pois demonstraram empenho, capacidade de trabalho e motivação sendo, efectivamente, uma mais-valia para este projecto*».

No decorrer do processo de planeamento da Avaliação Interna, foram agendadas algumas

reuniões do grupo de focagem no sentido de analisar todos os documentos produzidos, nomeadamente inquéritos, guiões de entrevista e grelhas de recolha de informação. Em suma, todas as finalidades para as quais essa estrutura foi criada revelaram-se eficazes, revela o coordenador da EAI. De referir que os primeiros inquéritos (provisórios) a serem preenchidos, foram-no, em primeira mão, respondidos pelos elementos do grupo de focagem, de forma a fazer a sua verificação, testagem e validação.

4.3.1.5. Comunicação e divulgação

No decorrer da investigação empírica, não encontramos qualquer evidência no que toca à existência de algum plano de comunicação, como afirma Alaíz *et al.* 2003, no sentido de criar um clima propício ao desenvolvimento da Avaliação Interna que favoreça a aceitação e o impacto da avaliação.

Julgamos que a comunicação às partes interessadas não se deve circunscrever a determinados momentos, mas antes complementar o trabalho desenvolvido pela EAI.

Como já vimos, no início do processo, a Direcção comunicou aos diversos *stakeholders* o propósito da Avaliação Interna dando a conhecer o projecto e os seus benefícios.

Na fase do planeamento a EAI deu a conhecer em sede de grupo de focagem, para que seja conhecido por todos os actores, as acções e documentos produzidos inerentes ao processo de auto-avaliação.

Ainda nesta fase a EAI realizou um diagnóstico dos pontos fortes/ponto fracos, os quais levou ao conhecimento do grupo de focagem para que os resultados fossem conhecidos.

Antes da implementação do Plano de Melhorias, e após discussão em sede de Conselho Pedagógico em torno da priorização das acções de melhoria a desenvolver, a EAI apresentou o referido plano em Janeiro de 2012 dando início à implementação das estratégias de melhorias aí delineadas. Esta comunicação teve com objectivo envolver a organização escolar nas acções de melhoria.

Do relatório de execução do plano de melhoria pode ler-se que este plano é resultado de *«um trabalho concertado entre as diferentes estruturas, de modo a serem colmatados os diferentes problemas detectados...»* (AEVA, 2012).

4.3.2. Verificação do processo de Avaliação Interna

4.3.2.1. Planeamento da Avaliação Interna (Plan)

De forma a promover o arranque do projecto, bem como o seu desenvolvimento, a Directora da escola designou um colaborador responsável pela Avaliação Interna (coordenador), neste caso, o adjunto da Direcção.

Segundo a Directora, *«este colaborador foi escolhido tendo em atenção as suas competências técnicas, humanas, de liderança, por ser de confiança da Direcção e de reconhecido mérito pelos diversos actores da escola»*.

De facto, podemos testemunhar as qualidades do coordenador da Avaliação Interna, e elas passam pelo seu dinamismo, assertividade, criatividade, resistência à frustração, persistência, capacidade de liderança e de influência.

Depois de tomada a decisão de concretizar o processo de Avaliação Interna e de nomeado o respectivo responsável pôde iniciar-se a fase de Planeamento, sendo que o passo seguinte, como sabemos, foi a constituição da EAI.

Desde o início ficou definido que seria importante promover a formação em Avaliação Interna dos elementos atrás referidos. Nenhum dos elementos da EAI tinha formação específica na área, apesar de ter-se averiguado que três deles terem tido alguma experiência em projectos similares.

No sentido de tentar perceber como foi o processo avaliativo e em particular, no seu arranque, inquirimos o Coordenador da AI sobre as várias fases do desenvolvimento inicial do processo. Escolhido o modelo a ser implementado, tentámos averiguar quanto à pertinência e motivações para a avaliação, que dimensões a avaliar, qual o referencial e da existência ou não de um esboço/guião do processo.

Ficámos a saber junto do Coordenador, que no início a Auto-avaliação e o processo de melhoria surgiu por obrigação legislativa, mas que *«a comunidade educativa tem verificado os benefícios de um olhar para dentro e de melhorarmos a prestação do serviço educativo»*.

Quanto às dimensões a avaliar/referencial da auto-avaliação, percebemos que a equipa procurou primeiro criar um “referencial de trabalho”, e saber quais as práticas comuns de avaliação que se desenvolvem no AEVA. Foi feito, pois, um diagnóstico e um inventário de práticas de avaliação. Para isso foram feitas entrevistas, consultados documentos e feitos pequenos inquéritos, que eram registados.

De acordo com o Coordenador de AI, este «inventário e o diagnóstico fez-nos perceber certas realidades como por exemplo, a inexistência de qualquer tipo de registo formal de reuniões dos assistentes e inexistência de evidências de que existisse qualquer prática de avaliação formal neste âmbito».

De seguida apresenta-se a figura nº 14 relativa à primeira página do “inventário de práticas de avaliação” no AEVA.

B1- Criação de um Referencial
INVENTÁRIO DE PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO

ÁREAS	INTERVENIENTES	DESTINATÁRIOS (difusão dos documentos)	DESIGNAÇÃO	Estrutura verificada	VERIFICAÇÃO (existe ou não)		Observações
					SIM	NÃO	
<i>Domínio em que são registados e tratados os dados</i>	<i>Pessoas envolvidas na tarefa</i>	<i>Pessoas a quem são comunicados os dados e a sua análise</i>	<i>Documentos a analisar (Nome pelo qual a tarefa é conhecida na escola)</i>	<i>Nome da estrutura</i>			
RESULTADOS ACADÉMICOS	Equipa de AA	Direcção, CP e CG	Pautas/ fichas de observação Registos de Avaliação Actas de CT/ Conselho de Docentes Pautas Acta Relatórios	Conselho Geral	X		No que concerne aos assistentes, alunos e encarregados de educação não existem registos formais que comprovem as informações recolhidas. No caso dos assistentes foram inquiridos os respectivos coordenadores. No caso dos alunos e EE foi preenchido pela equipa. Esta situação é comum em todos os parâmetros.
				Conselho Pedagógico	X		
				Direcção	X		
				Conselho de Docentes do Pré-Escolar	X		
				Conselho de Docentes do Primeiro Ciclo	X		
				Departamento Línguas	X		
				Departamento Expressões	X		
				Departamento CSH	X		
				Departamento Mat e CE	X		
				Conselho de Directores de Turma	X		
				Conselhos de Turma do 2º e 3º Ciclos	X		
				Pessoal administrativo		X	
				Assistentes Operacionais		X	
				Encarregados de Educação		X	
				Alunos		X	

Figura 14 - Inventário de práticas de avaliação, AEVA, 2011.

No âmbito de aferir acerca das áreas e dimensões a avaliar na escola e sobre as questões que se pretende que a auto-avaliação dê resposta, a EAI elaborou um trabalho de “diagnóstico e questões de avaliação” - (figura 15), inspirado no quadro de referência da auto-avaliação da IGE conhecido pelas escolas, organizado em cinco domínios com as respectivas questões-chave (IGE, 2009):

- **Resultados** – como conhece a escola os seus resultados, quais são e o que faz para os garantir?
- **Prestação do serviço educativo** – para obter esses resultados, que serviço educativo presta a escola e como o presta?

- **Organização e gestão escolar** – como se organiza e é gerida a escola para prestar o serviço educativo?
- **Liderança** – que lideranças tem a escola, que visão e que estratégia estão subjacentes à sua organização e gestão?
- **Capacidade de auto-regulação e melhoria da escola** – como garante a escola o controlo e a melhoria deste processo?

Diagnóstico e Questões de Avaliação
(escala 1, mínimo, a 4, máximo)
Evidências: Relatório, Actas, relatórios, entrevistas.

Contexto externo		
Dimensão	Situação actual da escola	Prioridade
Características sócio- económico -culturais do meio	2	3
Expectativas das famílias e da sociedade	2	4
Pressão para a qualidade	2	2

Contexto interno		
Dimensão	Situação actual da escola	Prioridade
Recursos	3	1
Professores	3	1
Alunos	2	4

Organização e Gestão		
Dimensão	Situação actual da escola	Prioridade
Política educativa de escola	3	2
Órgãos de administração e gestão	3	1
Formas de liderança	3	1
Estruturas de orientação educativa	3	1
Orientação escolar e vocacional	1	4
Estratégias de publicitação da escola e da admissão dos alunos	4	1
Desenvolvimento profissional	2	2
Envolvimento dos pais	2	3
Parcerias e apoios	1	4
Práticas de monitorização e auto-avaliação	4	1
Comunicação	3	2

Figura 15 - Diagnóstico e Questões de Avaliação, AEVA, 2011.

No entanto, a escola entendeu que o quadro de referência fosse constituído por seis domínios de avaliação: Cultura de Escola, Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização Escolar, Liderança e Problemas e Aspectos Positivos da Escola. Este acabou por ser o Referencial da Auto-avaliação da escola. Nesta etapa do diagnóstico inicial e no sentido de procurar antecipar potenciais problemas e tentar combatê-los, foram identificadas pela EAI, as forças de aceleração e os entraves previstos para o processo de AI (Figura 16).

ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS			
FORÇAS DE TRAVAGEM		Status quo	FORÇAS DE ACELERAÇÃO
Recursos humanos	Desmotivação em especial com o excesso de inquéritos.		Recursos humanos
	Falta de formação		
Sobrecarga de trabalho de toda a comunidade	Colaboração e envolvimento dos órgãos de gestão e supervisão pedagógica.		
Corporativismo	Práticas habituais de relato de actividades no sectores relativos ao pessoal docente.		
Mecanismos de defesa	A dimensão do Agrupamento.		
Pouca veracidade no preenchimento dos dados.	A colaboração de entidades externas em especial das Juntas de Freguesia		
Resistência à mudança e à avaliação.	Existência de todos os recursos pedidos.		
Possibilidade de trabalho sem utilidade em função da possível criação de um Mega-Agrupamento.	Lei n.º 31/2002		
Inutilidade acreditam pouco na utilidade é uma obrigação legal.			
Defesa das rotinas			
Não existência de formalismos básicos no pessoal não docente e administrativo.			
O alheamento imposto do pessoal não docente de fora da escola sede.			
Disposições legais	Indefinição legal relativamente aos Mega Agrupamentos		

Data de preenchimento: 2/12/2010.

Responsável: Equipa de Auto-avaliação do AEVA

Figura 16 – Análise do campo de forças, AEVA, 2011.

No sentido de gerir o tempo de uma forma mais profícua, a EAI planeou a calendarização das actividades do processo de auto-avaliação como se indica de seguida (figura 17).

ANEXO II - Implementação do Processo de Auto-avaliação- 2010/11²¹

	Secção	Descritivo	Calendário												
			Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	
I- Auto-Avaliação	A	Construção da Equipa Autoformação Definição do Grupo de Focagem Publicitação do Processo de auto-avaliação Escolha do Amigo Crítico Escolha do Aluno Crítico	x	x	x	x									
	B	Análise da situação da escola Construir um referencial		x	x	x	x								
	C	Traçar plano de avaliação		x	x	x	x								
	D	Recolha de informação					x	x	x	x	x				
	E	Tratamento análise de dados					x	x	x	x	x	x	x		
	F	Referenciar e interpretar					x	x	x	x	x	x	x		
	G	Divulgar resultados												x	
	H	Meta avaliar												x	
	I	Planear a melhoria (2011-12)												x	

Figura 17 - Calendarização do Processo de Avaliação Interna, AEVA, 2011.

Após estas actividades, o trabalho da equipa centrou-se na elaboração de inquéritos para serem distribuídos aos docentes, discentes, assistentes e encarregados de educação, tendo sido agendadas reuniões com o grupo de focagem para analisar todos os documentos produzidos, nomeadamente inquéritos, guiões de entrevista e grelhas de recolha de informação.

Em diálogo com o Coordenador da EAI, quisemos saber relativamente aos inquéritos atrás referidos quais teriam sido as decisões metodológicas que tiveram de ser tomadas. Primeiro, os inquéritos deveriam ser simples, não muito longos e com linguagem adaptada aos destinatários. Deveriam ser precisos, com instruções claras, com descritores traduzidos em frases objectivas,

fáceis de quantificar, ordenados e com recurso a uma amostra cuidada. Como escala utilizada optou-se pelo modelo da escala *Likert*, com a seguinte estrutura: 0=Não sei; 1= Mínimo; 3= Médio; 5= Máximo).

4.3.2.2. Realização da Avaliação Interna (Do)

Nesta fase a EAI tratou da aplicação dos instrumentos de recolha de informação, recolha e tratamento estatístico da informação relativa à análise documental e aos inquéritos realizados, utilizando para isso um questionário que se exemplifica na figura 18.

2- Cultura de Escola (*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*)
Escala: 0=Não sei; 1=Mínimo; 3= Médio; 5= Máximo

	0	1	2	3	4	5	Observações
As normas e o regulamento do Agrupamento são aplicados.							
Os alunos são encorajados a trabalhar com empenho.							
Os alunos são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho.							
Os pais/ EE são estimulados a participar nas actividades da Escola.							
A Escola é um lugar disciplinado e seguro.							
Os alunos são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa.							
Os pais/EE são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa.							
Existe uma cultura escolar que promove o esforço e o sucesso.							
Os alunos utilizam convenientemente os espaços da Escola.							
A generalidade das iniciativas tem visibilidade pública.							
A Escola leva a cabo acções de esclarecimento sobre temas diversos e de interesse da comunidade.							
E valorizada a dimensão da educação para a cidadania, com grande preocupação pela preservação ambiental.							
Existe uma efectiva educação para os valores.							
As regras de disciplina da Escola favorecem a convivência democrática e cívica.							
As regras de disciplina da Escola incutem o respeito pela preservação do ambiente.							
Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica.							
As opiniões dos pais/EE são tidas em consideração.							
A Escola comunica com os pais / EE de forma clara e simples.							

2 - Resultados (*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*)
Escala: 0=Não sei; 1=Mínimo; 3= Médio; 5= Máximo

	0	1	2	3	4	5	Observações
Existe uma preocupação constante na realização de práticas lectivas que promovam a melhoria dos resultados académicos.							
Existe uma preocupação constante na realização de actividades extracurriculares que promovam a melhoria dos resultados académicos.							
As características sócio económicas dos alunos do AEVA condicionam o seu sucesso académico.							
Os alunos do AEVA tem expectativas académicas bem definidas por isso vêem no sucesso académico uma forma de garantir o futuro.							
Existe bom ambiente educativo que ajuda a promover o sucesso.							
Existe preocupação em promover a auscultação dos alunos sobre as suas necessidades e interesses.							
Os alunos sentem recompensado o seu esforço e o seu valor.							
O Quadro de Honra estimula nos alunos o gosto pelas aprendizagens.							
O Regulamento do Quadro de Honra deveria ser repensado de forma a valorizar também as atitudes / comportamentos.							
Os pais /EE são informados periodicamente sobre os progressos e dificuldades do(s) seu(s) educandos.							

Figura 18 - Questionário parcial aos encarregados de educação, AEVA, 2011.

A contabilização dos dados recolhidos foi feita, através de diversas grelhas em Excel onde se registou o número de respostas por cada item perguntado. Com a totalidade dos dados de cada referente/item de avaliação, fez-se o cálculo da média numa escala de 1 a 5. Para melhor compreensão dos valores pelos diferentes membros da comunidade escolar transformou-se esse

valor numa percentagem para que essa percentagem fosse entendida como índice de satisfação. Sendo que zero representa o valor mínimo de satisfação e cem o valor máximo. Será esta percentagem que servirá como referencial nos diferentes quadros que serão analisados. Na figura 19 exemplifica-se a grelha de registo dos resultados.

Anexo XVI - Resultados dos Docentes

Resultados dos Docentes - Cultura de Escola.

	0	1	2	3	4	5	total	válidos	Média	%
As normas e o regulamento do Agrupamento são aplicados.	2	0	1	13	25	5	46	44	3,8	75
Os alunos são encorajados a trabalhar com empenho.	0	0	0	11	21	14	46	46	4,1	81
Os professores são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho.	0	1	5	18	18	4	46	46	3,4	68
Os alunos são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho.	1	0	1	10	17	17	46	45	4,1	82
Os pais/EE são estimulados a participar nas actividades da Escola.	0	0	2	13	16	15	46	46	4,0	79
A Escola é um lugar disciplinado e seguro.	0	0	3	13	22	8	46	46	3,8	75
Os alunos são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa.	1	0	2	15	14	12	44	43	3,8	77
Os professores são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa.	1	0	1	19	15	10	46	45	3,8	75
Existe uma cultura escolar que promove o esforço e o sucesso.	1	1	2	13	20	9	46	45	3,8	75
Os alunos utilizam convenientemente os espaços da Escola.	1	0	4	23	15	3	46	45	3,4	68
A generalidade das iniciativas tem visibilidade pública.	1	0	3	14	20	8	46	45	3,7	75
A Escola leva a cabo acções de esclarecimento sobre temas diversos e de interesse da comunidade.	0	0	2	16	18	10	46	46	3,8	76
É valorizada a dimensão da educação para a cidadania, com grande preocupação pela preservação ambiental.	0	0	0	13	21	12	46	46	4,0	80
Existe uma efectiva educação para os valores.	0	0	1	15	21	9	46	46	3,8	77

Figura 19 - Grelha parcial de registo de respostas dos resultados dos docentes, AEVA, 2011.

Foi usada a seguinte grelha no tratamento dos resultados no âmbito da análise da satisfação: Fraco – 0% a 19%; Não Satisfaz – 20% a 49%; Satisfaz – 50% a 69%; Bom – 70% a 89%; Muito Bom – 90% a 100%.

Importa referir que inicialmente se pensou na definição de uma amostra representativa da realidade do AEVA de forma a facilitar a recolha e tratamento da informação, mas em diálogo com o grupo de focagem decidiu-se estender o trabalho de recolha de informação a toda a comunidade escolar. A cada núcleo de inquéritos (docentes, encarregados de educação, alunos e assistentes) deu-se um peso de ¼ do total.

Assim sendo, houve a necessidade de calcular a média dos valores apontados pelos assistentes técnicos e assistentes operacionais. No entanto, para que os dados específicos não se perdessem, decidiu-se pela sua inserção no quadro síntese (figura 20).

A5.1-Quadro Síntese dos Inquéritos - Organização e Gestão Escolar

	Docentes	Alunos	EE	Ass. Op.	Ass. Tec	Média Assistentes	Média	
Os documentos estruturantes do Agrupamento mostram coerência entre si, definindo as linhas orientadoras da acção educativa.	78	X	X	X	X	X	78	Bom
Existe uma gestão eficaz dos recursos humanos.	71	68	67	64	87	76	70	Bom
A gestão dos recursos materiais vai ao encontro das necessidades dos utentes.	72	67	68	58	87	73	70	Bom
A afectação de serviço entre professores e educadores assenta em critérios definidos no Conselho Pedagógico, salvaguardando-se o princípio da continuidade pedagógica.	79	X	X	X	X	X	79	Bom
Presta-se uma atenção especial aos profissionais que iniciam funções no Agrupamento.	69	X	X	68	73	71	70	Bom
Presta-se uma atenção especial aos alunos que chegam de novo ao Agrupamento.	X	66	X	X	X	X	66	Satisfaz
E elaborado um plano de formação para o pessoal docente assente no diagnóstico das necessidades.	70	X	X	X	X	X	70	Bom
E elaborado um plano de formação para os assistentes assente no diagnóstico das necessidades.	X	X	X	42	60	51	51	Satisfaz
A formação realizada pelos docentes responde, globalmente, às necessidades do Agrupamento.	72	X	X	46	60	53	63	Satisfaz
Nos jardins-de-infância e na escola do 1.º ciclo registam-se alguns constrangimentos quanto à adequação dos espaços e à sua segurança.	61	X	65	47	70	59	62	Satisfaz
E visível a preocupação em atrair os assistentes para os informar dos assuntos que lhes dizem respeito e fazê-los participar nas actividades.	X	X	X	52	67	60	60	Satisfaz
E visível a preocupação em atrair os pais/EE à escola para os informar dos assuntos que lhes dizem respeito e fazê-los participar nas	81	71	75	X	X	X	76	Bom

Figura 20 – Quadro síntese parcial dos inquéritos, AEVA, 2011.

Todos os alunos, docentes, assistentes, encarregados de educação tiveram a hipótese de responder aos questionários. Não existia obrigatoriedade de entrega, pelo que quem não entregou perdeu uma hipótese única de fazer ouvir a sua opinião. Não foram distribuídos inquéritos aos alunos do Pré-Escolar e apenas foi preenchido um inquérito por turma do Primeiro Ciclo. Com os valores percentuais elaborou-se uma grelha síntese com a percentagem por cada núcleo de inquéritos validados conforme exemplificado na figura anterior.

4.3.2.3. Verificação dos resultados (Check)

Nesta fase, importa realizar a interpretação dos resultados, chegar a conclusões, realçar os pontos fortes e identificar os pontos fracos e apresentar as conclusões, procedendo à sua divulgação. Por opção, entendemos identificar os descritores ou referentes de avaliação menos bem classificados e os pontos fracos apontados, mais do que realçar de forma exaustiva os pontos fortes detectados.

Como já referimos, a EAI entendeu que o quadro de referência fosse constituído por seis domínios de avaliação: Cultura de Escola, Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização Escolar, Liderança e Problemas e Aspectos Positivos da Escola.

Relativamente ao domínio - **Cultura de Escola**, foram considerados os valores médios entre todos os intervenientes (docentes, alunos, encarregados de educação, assistentes operacionais e assistentes técnicos), nos itens de avaliação deste domínio.

Procurando fazer uma apreciação geral aos dados apresentados importa referir que em relação à cultura de escola, de uma forma geral, a maioria dos intervenientes classifica-a com menção de “Bom”. Existem, no entanto, alguns descritores/referentes que merecem ser levados em consideração e ser alvo de melhoria, a saber:

- *«O reconhecimento do trabalho realizado pelos assistentes operacionais quando estes realizam um bom trabalho (35%);*
- *A informação dos assistentes operacionais, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa (40%);*
- *A realçar a existência de muitos inquiridos, em especial os encarregados de educação, que assinalaram a opção, não sabe ou não responde, em alguns itens, nomeadamente: a visibilidade pública das actividades; o cumprimento de normas e regulamentos; a forma como são resolvidos os conflitos no Agrupamento; a existência de uma cultura escolar que promove o esforço e sucesso; a opinião dos encarregados de educação serem tidas em consideração; e as regras da disciplina favorecerem a convivência democrática» (AEVA, 2011).*

No que respeita ao domínio – **Resultados**, os dados foram obtidos através de análise documental dos diferentes documentos do AEVA a que se junta ainda a opinião recolhida através dos inquiridos. Importa pois, referir que é uma preocupação constante deste Agrupamento a análise e a melhoria deste item.

De acordo com a EAI (AEVA, 2011), o Agrupamento trata e analisa os resultados da avaliação interna e externa dos alunos, comparando-os entre si, por disciplinas, turma, ano e ciclos, identifica fragilidades e estabelece e implementa estratégias de superação. Da recolha de dados para a análise deste domínio constatou-se efectivamente que o AEVA elabora todas estas comparações e análises. Isto é uma realidade para todos os níveis de ensino.

Na educação pré-escolar procedeu-se à análise da informação individual recolhida quanto ao percurso e à evolução das crianças, sendo estes dados facultados aos pais e encarregados de educação, e analisados em Conselho Pedagógico.

O registo e a comparabilidade entre os resultados só começaram a ser feitos a partir de 2006, pois só a partir daí é que existem estatísticas. De acordo com a EAI (AEVA, 2011), face aos

resultados apontados é difícil definir uma tendência evidente nos resultados observados. O investimento em apoios e a diversificação de estratégias de forma a melhorar os resultados são uma evidência. Esse investimento tem resultado em alguns casos, mas isso não pode ser considerado uma tendência estrutural.

Importa ainda referir que neste agrupamento, o abandono escolar é pouco expressivo, sendo que nos últimos anos não se registou nenhum caso, para o que tem contribuído a acção dos responsáveis no acompanhamento de todos os alunos em situação de risco, registando-se um trabalho articulado entre os vários serviços e parceiros envolvidos (directores de turma, psicóloga, Comissão de Protecção de Crianças e Jovens, autarquias, Segurança Social) e, ainda, a criação de cursos de educação e formação.

Da análise dos resultados dos inquéritos destaca-se que, doze dos descritores avaliados encontram-se no intervalo definido como Bom; 4 integram-se no definido como Satisfaz, sendo a média geral de 73 %, devendo, por isso, ser considerado como Bom neste domínio de avaliação.

Salienta-se a existência de alguns descritores/referentes que merecem ser levados em consideração e ser alvo de melhoria, a saber:

- *«As características socioeconómicas dos alunos do AEVA condicionam o seu sucesso académico (77%);*
- *Os docentes avaliam negativamente o item “os alunos do AEVA têm expectativas académicas bem definidas”;*
- *Os discentes compreendem a importância do sucesso académico, sendo uma forma de garantir o futuro (47%);*
- *Os assistentes operacionais dão nota negativa ao ambiente educativo (47%) e à preocupação em promover a auscultação dos alunos sobre as suas necessidades e interesses (47%);*
- *A existência de muitos inquiridos, em especial Encarregados de Educação, que assinalaram a opção, “não sabe ou não responde”, na generalidade dos itens analisados relativamente aos resultados» (AEVA, 2011).*

No que se refere ao domínio da **Prestação do Serviço Educativo** e procurando fazer uma apreciação geral aos dados do quadro-síntese, importa referir que 19 dos descritores avaliados se encontram no intervalo definido como Bom; 10 se integram no definido como Satisfaz e 1 avaliado como Não satisfaz. A média geral é de 72 %, logo foi considerada com a menção de

Bom, podendo concluir-se que a comunidade educativa considera que a Escola presta um bom serviço educativo.

Com uma apreciação Satisfatória foram referidos os seguintes aspectos, no que se refere a respostas de docentes:

- *«a programação das áreas transversais revelou-se coerente com as áreas de intervenção prioritárias;*
- *os docentes afirmaram que a observação de aulas e a promoção de uma avaliação colaborativa seria importante para a melhoria do serviço educativo».*

Existem alguns descritores/referentes que merecem consideração e ser alvo de melhoria, a saber:

- *«No caso dos docentes, estes atribuem nota negativa à existência da observação de aulas como forma de melhorar as taxas de sucesso (48%);*
- *Os assistentes operacionais atribuem nota negativa ao conhecimento do Projecto Educativo (35%);*
- *A existência de muitos inquiridos, em especial os encarregados de educação, que assinalaram a opção, não sabe ou não responde, em muitos itens, entre outros, ao conhecimento do Projecto Educativo, do Regulamento Interno e do Plano Anual de Actividades; na orientação escolar e vocacional na transição entre ciclos das famílias e dos alunos, ...».*

Na análise do domínio de avaliação - **Organização e Gestão Escolar**, foram considerados os valores médios entre todos os inquiridos nos itens deste domínio e importa referir que 22 dos itens avaliados se encontram no intervalo definido como Bom, 15 integram-se no definido como Satisfaz e nenhum item é globalmente avaliado como Não Satisfaz.

Os dados recolhidos permitem aferir que os inquiridos se assumem de acordo ou muito de acordo com os descritores apresentados sobre a Organização e Gestão Escolar do Agrupamento, situando-se o valor médio de concordância nos 70,3%. Nenhum item foi globalmente assinalado como Não Satisfaz, no entanto, existem alguns intervenientes que classificaram como situação a melhorar alguns dos descritores, a saber:

- *«É elaborado um plano de formação para os assistentes operacionais assente no diagnóstico das necessidades (42%);*
- *A formação realizada pelos assistentes operacionais responde, globalmente, às necessidades do Agrupamento (46%);*

- *Os assistentes operacionais consideram que nos jardins-de-infância e na escola do 1.º ciclo registam-se alguns constrangimentos quanto à adequação dos espaços e à sua segurança (47%);*
- *Os docentes consideram que o contrato comportamental não é eficaz (46%); é fomentado um envolvimento directo dos assistentes operacionais na elaboração e discussão dos projectos Educativo e Curricular de Agrupamento e do Regulamento Interno (46%)».*

Para além destes pontos a corrigir, é opinião da generalidade dos intervenientes que deveria existir uma associação de pais e encarregados de educação (77%), bem como uma associação de estudantes (78%). Os assistentes referiram ainda que deveriam existir mais reuniões formais entre os assistentes (82%).

No que concerne ao domínio de avaliação – **Liderança**, procurando fazer uma apreciação geral dos dados, foram considerados os valores médios entre todos os inquiridos nos itens deste domínio e importa referir que 19 dos itens avaliados se encontram no intervalo definido como Bom, 7 integram-se no definido como satisfaz e nenhum item é globalmente avaliado como Não Satisfaz.

Os dados recolhidos permitem aferir que os inquiridos se assumem de acordo ou muito de acordo com os itens apresentados sobre a Liderança, situando-se o valor médio de concordância nos 74%.

Com apreciação satisfatória e que devem ser alvo de reflexão:

- *«As lideranças pautam a sua acção por princípios de equidade, de forma a garantir a justiça social, conhecem as respectivas áreas de acção e estão motivadas em melhorar o serviço educativo;*
- *A Direcção conhece as competências pessoais e profissionais dos docentes e do pessoal não docente e tem-nas em conta na sua gestão e delega, com coerência, funções noutros actores educativos;*
- *O Coordenador dos assistentes tem um papel importante na promoção do trabalho cooperativo entre os assistentes operacionais, faz uma análise prévia aos assuntos sobre os quais consulta os assistentes e estimula o desenvolvimento profissional dos diferentes actores educativos».*

Nenhum referente/descritor foi globalmente assinalado como não satisfaz, no entanto, os assistentes operacionais classificaram com nota negativa, ponto fraco ou a melhorar, alguns descritores, a saber:

- «As lideranças pautam a sua acção por princípios de equidade, de forma a garantir a justiça social (38%). Importa referir que os restantes intervenientes consideram que este item deve ser avaliado com bom;
- A Direcção delega, com coerência, funções noutras actores educativos (42%); a Direcção divulga a informação atempada e eficazmente (42%). Os restantes intervenientes consideram que este item deve ser avaliado com bom;
- O coordenador dos assistentes faz uma análise prévia dos assuntos sobre os quais consulta os assistentes operacionais. (49%) e estimula o desenvolvimento profissional dos diferentes actores educativos (47%)».

Para além dos resultados obtidos através dos questionários com descritores traduzidos em questões que identificam situações a melhorar em cada domínio, a EAI incluiu nos questionários perguntas abertas onde os inquiridos indicavam os pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria, conforme o ilustrado na figura 21.

6- Pontos fracos /pontos fortes
6.1- Pontos Fracos

Indique, por ordem decrescente, os três aspectos da Escola que considera mais positivos.

1º _____
2º _____
3º _____

6.2- Pontos fortes

Indique, por ordem decrescente, os três aspectos da Escola que considera mais positivos.

1º _____
2º _____
3º _____

6.3- Sugestões de melhoria

Indique, por ordem decrescente, os três aspectos da Escola que considera prioritário melhorar.

1º _____
2º _____
3º _____

Figura 21 – Aspecto do questionário acerca dos pontos fortes/ponto fracos, AEVA, 2011.

Através dos descritores e das perguntas abertas incluídos nos questionários, a EAI lista no relatório de avaliação interna de uma forma detalhada, os pontos fracos/pontos fortes/sugestões apurados, ordenados atendendo à frequência nas respostas, que por ser demasiado exaustivo aqui não se apresenta. Por fim, realiza um levantamento dos principais pontos fracos identificados através da auscultação dos diversos actores educativos, interpreta os resultados e apresenta as conclusões. Estes pontos fracos/conclusões farão parte do relatório de avaliação interna e serão a base para o plano de melhoria a ser aplicado e monitorizado no ano lectivo seguinte (2011/2012).

De acordo com a EAI a avaliação global do AEVA tem a classificação de BOM (AEVA, 2011). A atribuição deste nível justifica-se pelos índices de satisfação: i) em 131 itens avaliados, 90 deles tiveram nota de Bom, o que representa 69% dos descritores/itens avaliados; ii) Todos os descritores/itens avaliados obtiveram um índice de satisfação global entre os 70% e os 74%; iii) A média de satisfação global (usando os valores globais alcançados em cada descritor/itens) é de 72%.

4.3.3. Verificação do processo de Melhoria Contínua (Act)

O ciclo PDCA não estará concluído, sem que para isso haja uma reflexão crítica colectiva focada nos itens de avaliação com menor classificação, sobretudo nos que apresentam níveis de satisfação menos positivos. É relevante numa Avaliação Interna “um olhar para dentro”, detectar constrangimentos, aferir e analisar o estado da organização escolar. Tão ou mais relevante é a vontade e a motivação para a mudança do que está menos bem numa perspectiva de melhoria contínua de qualidade e, sobre o que fazer para atingir níveis de excelência. Essa mudança, terá de ser desejada, aceite, discutida, partilhada e comunicada e começa, desde logo na liderança pelo exemplo, com a gestão de topo em empreender e encabeçar um verdadeiro projecto de mudança organizacional.

Nesta fase, pretende-se conhecer a forma como a escola implementou acções conducentes à melhoria dos pontos fracos e constrangimentos detectados no processo avaliativo. De referir que a partir deste ponto, a investigação empírica teve como importante instrumento de recolha de informação, a observação participante já que no ano lectivo 2011/12 – segundo ano do ciclo de avaliação, estivemos colocados no AEVA como docente e pudemos constatar e acompanhar com proximidade todo o processo.

No decorrer da elaboração do relatório de Avaliação Interna, pudemos constatar que a EAI apresentou as conclusões do processo avaliativo ao grupo de focagem e à Direcção da escola, consubstanciadas no relatório de AI, manifestando um desejo de que a Avaliação Interna alcance os objectivos a que se propôs e que dele sejam aproveitadas informações e linhas de acção para a melhoria do serviço educativo prestado no AEVA.

«A melhoria não estará tanto no papel, estará na atitude e na forma como forem trabalhadas as suas conclusões. Será, pois, importante que este documento seja analisado por todas as estruturas e não se fique pelo conhecimento formal do mesmo. Urge reflectir. Urge melhorar» (AEVA, 2011).

E o relatório termina com um repto, de que «*não bastará analisar o documento nas diferentes estruturas internas, é importante divulgar estas conclusões a toda a comunidade, em sessão pública de apresentação*».

A EAI foi reconduzida no ano lectivo de 2011/12 pelo Órgão de Gestão (Direcção da Escola) e ratificada a decisão em sede de Conselho Pedagógico, com a incumbência da continuação do processo de Avaliação Interna, desta feita para elaboração do plano de melhoria, sua aplicação e monitorização.

Tal como aconteceu com o trabalho desenvolvido no ano lectivo 2010/11, a primeira tarefa que se impôs realizar foi a elaboração de uma calendarização/planificação das actividades a desenvolver ao longo do ano lectivo (Figura 22). Simultaneamente decorreu a apresentação do Relatório de Avaliação Interna 2011 a todas as estruturas envolvidas: Docentes, Discentes, Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos e Encarregados de Educação, a que se seguiu a discussão pública.

Implementação do Processo de Autoavaliação - 2011/12

	Secção	Descritivo	Calendário													
			Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago		
I- Plano de Melhoria	A	Construção da Equipa Autoformação Elaboração de documento síntese de pontos fracos inventariados Sugestões de estratégias de melhoria pelas estruturas. Elaboração de planos de melhoria.	x	x	x	X										
	B	Aplicação dos planos de melhoria					x	x	x	x	x	X				
	C	Avaliação dos planos de melhoria							x			X				
	D	Elaboração do Relatório										X	X			

Figura 22 - Calendarização do Plano de Melhoria, AEVA, 2012.

Após a discussão pública, o Conselho Pedagógico sugeriu à EAI que fossem escolhidos e ordenados, por prioridade, os pontos fracos a colmatar e que se elaborasse o respectivo Plano de Melhoria a apresentar em Janeiro de 2012. Em reunião com a Directora, foram feitos alguns reajustamentos e propostas algumas estratégias de melhoria. Seguidamente foram envolvidos e ouvidos os Departamentos Curriculares, os Assistentes Operacionais, os Assistentes Técnicos e os Alunos que, responsabilmente apresentaram as suas propostas. Foi com base neste processo participado que surgiu o documento que norteou toda a acção da presente equipa: o Plano de Melhoria, (AEVA, 2012e).

Em Janeiro de 2012 é apresentado o Plano de Melhoria, se bem que, algumas das propostas apresentadas/formalizadas em Janeiro já se encontravam em fase de implementação desde o início deste processo, enquanto outras começaram a ser implementadas só após a apresentação ao Conselho Pedagógico.

Todas as acções do Plano apresentam-se numeradas por ordem crescente de prioridade num conjunto de trinta e uma acções de melhoria. É de referir que, da exclusiva responsabilidade do AEVA são apenas vinte e seis acções, sendo que as restantes dependem, sempre, da colaboração e acção directa da Câmara Municipal de Oliveira do Hospital.

Em colaboração com a Directora, foi definido o responsável/coordenador da aplicação de cada uma das acções. Esta divisão foi feita para evitar que existisse uma sobrecarga de uma ou mais estruturas na coordenação das acções, nomeadamente da Directora, e consequentemente uma mais difícil implementação.

De todas as acções de melhoria propostas e apesar de todas terem importância, conteúdo, validade e pertinência, destacamos a que se hierarquizou como a acção de melhoria nº 1 – “Elaborar um plano Integrado para os Assistentes Operacionais”. Esta acção foi considerada prioritária pela EAI uma vez que os resultados dos inquéritos de 2010/11 revelaram alguns constrangimentos que não deviam ser ignorados. Foi, por isso, elaborado um Plano de Melhoria Integrado que contemplava as seguintes vertentes: *Ouvir, Informar, Esclarecer, Envolver e Responsabilizar*. Dentro de cada uma delas foram propostas medidas correctivas e de melhoria que visavam contribuir para a resolução dos problemas identificados. Tornou-se claro, desde logo, que este seria um problema estrutural, e, por consequência, de difícil mas possível resolução.

Mas para que tal fosse possível, eram necessárias várias condições: identificação com o projecto, disponibilidade, envolvimento, partilha, dedicação, muita vontade de fazer, mas de fazer bem. O envolvimento da Direcção, da EAI e dos Assistentes Operacionais foi fundamental para o resultado alcançado, quer quanto às Acções de Melhoria a idealizar, quer à sua concretização.

Transcrevemos o Plano Integrado de Melhoria para os Assistentes Operacionais, consequência de um trabalho em equipa e de negociação permanente e que é elucidativo da vontade de melhorar e do espírito de mudança da Organização Escolar (Figura 23).



Ouvir	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniões formais mensais com o Coordenador. - Realizar reunião com a Direção uma vez por período. - Criar uma caixa de sugestões para assistentes operacionais (AO). Estas sugestões devem ser analisadas e tratadas pela coordenadora dos assistentes.
Informar	<ul style="list-style-type: none"> - Ser respeitada a hierarquia na transmissão de informações. - Ser afixadas as ordens de serviço na sala de funcionários, sempre que possível com 48 horas de antecedência, e com um espaço para tomada de conhecimento. Este espaço deve ser rubricado por cada AO. - Realizar reuniões formais (referidas no parâmetro ouvir). - Colocar um computador na sala de funcionários e colocar telefone a funcionar. - Criar um email institucional para cada AO. - Enviar as Informações do CP, informações das reuniões dos AO, convocatória e documentos para o referido email. - Afixar na sala dos AO um resumo mensal das atividades previstas no Plano Anual de Atividades.
Esclarecer	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar sessões de formação para esclarecer os AO sobre: Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Regulamento Interno, elaborações de registos de ocorrências e respetivo enquadramento legal, uso do email institucional, legislação e documentação pertinente para a o exercício da função. - Realizar contatos regulares, por parte das chefias, como forma de saber das necessidades dos AO e esclarecer as dúvidas surgidas. Deverá ser dada prioridade ao contato com o coordenador dos AO como forma de tratar os assunto. - Realizar, pelo menos uma vez por período, o levantamento interno das necessidades de formação dos AO , exemplo: funcionamento do bar, reprografia.
Envolver	<ul style="list-style-type: none"> - Participar ativamente no processo de controlo dos alunos através de informações regulares aos educadores / professores. Não hesitar na entrega de participações disciplinares se assim achar conveniente. - Participar na elaboração do Plano Anual de Atividades. - Participar na elaboração do Regulamento Interno, Projeto Educativo. - Participar na Festa Natal. - Participar na Festa Final de Ano. - Elaborar artigos para o Jornal. - Envolver os AO nos jogos didáticos dos alunos do 1º CEB no almoço.
Responsabilizar	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um de código de conduta, elaborado até ao final do mês de fevereiro, que aponte soluções para os seguintes problemas detetados: uso telemóvel no local de trabalho, ausência sistemática dos funcionários do local de trabalho estabelecido, fraco acompanhamento efetivo de alunos; uso de computador destinado a docentes e alunos, uso facebook em horário de trabalho, sistemática leitura de livros e revistas em horário de trabalho; desrespeito pelo sigilo profissional; tratamento de assuntos de carácter íntimo e pessoal, pessoais e/ou de outras pessoas, dentro do estabelecimento de ensino. - Estabelecer penalizações para o não cumprimento do código de conduta. - Definir com clareza os objetivos funcionais com penalizações bem definidas em caso de incumprimento. - Permitir ao coordenador dos AO mobilidade para supervisionar os assistentes. - Controlar, pelo elemento da direção responsável pelos AO, o cumprimento de objetivos funcionais e o código de conduta.

Figura 23 - Plano Integrado de Melhoria para os Assistentes Operacionais, AEVA (2012e).

Importa agora averiguar o grau de eficácia da sua execução e a forma como foi monitorizada a aplicação das medidas/acções de melhoria. Como se pôde observar através da calendarização do Plano de Melhoria estavam previstos dois momentos de avaliação do Plano (Março e Junho), ou

seja, a EAI entendeu que a melhor forma de monitorizar a aplicação do Plano de Melhoria consubstanciava-se na realização de uma avaliação intercalar e uma avaliação final do Plano. Na avaliação intercalar realizada foram identificados alguns constrangimentos, nomeadamente ao nível da redefinição de prazos, tendo sido então feito o necessário reajustamento ao plano de acção.

De acordo com o Relatório do Plano de Melhoria (AEVA, 2012e), na avaliação global final, no que concerne ao grau de realização, foi usada a seguinte nomenclatura:

- «a) Acção realizada - sempre que a Acção tenha sido plenamente concretizada.*
- b) Acção parcialmente realizada - Acção que estando quase realizada ainda não pode ser dada como concluída.*
- c) Acção iniciada – Acção apenas iniciada, mas que ainda está longe de ser concluída.*
- d) Acção não realizada – quando não foi possível realizar a Acção.*
- e) Acção abandonada».*

Para fazer uma correta apreciação da implementação do plano integrado (Acção de Melhoria nº um), a EAI decidiu entrevistar cada um dos Assistentes Operacionais e elaborar um relatório das entrevistas em questão.

No que se refere ao resultado final da avaliação da execução das acções de melhoria importa referir que: i) das 26 da responsabilidade directa do AEVA, foram realizadas vinte e duas; parcialmente realizadas, duas; e iniciadas, duas; ii) das quatro dependentes da participação directa do Município, três foram realizadas e uma parcialmente realizada; iii) uma foi abandonada.

De acordo com o Coordenador da EAI, *«a implementação do Plano de Melhorias pode ser considerado um sucesso e exemplo disso foram os resultados alcançados com a Acção de Melhoria número um, bastaria esta medida estrutural ter sucesso, para que o balanço já fosse, francamente positivo».*

A melhoria verificada não ficou por aqui, pois, legalizou-se, pela primeira vez, nos dez anos de existência, a Associação de Pais e Encarregados de Educação; retomaram-se, de forma sistemática e regular, as reuniões de coordenação interciclos; adaptaram-se horários e estruturas, de forma a corresponder às reais necessidades de toda a Comunidade Educativa; melhorou-se a disciplina; verificou-se uma melhor divulgação das actividades, o que permitiu uma maior visibilidade do AEVA; dinamizou-se o *facebook*, o *moodle* e a página da internet da escola;

melhoraram-se as condições de higiene; envolveram-se Discentes, Encarregados de Educação, Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais na elaboração ou revisão de documentos estruturantes e criaram-se espaços lúdicos, específicos, para os alunos do 1.º CEB (AEVA, 2012e).

Em suma, o processo de Avaliação Interna, composto pelo processo de auto-avaliação e pelo processo de melhoria realizado pelo AEVA, poder-se-á resumir no ciclo de melhoria inspirado no ciclo de Deming ou PDCA conforme a figura 24:

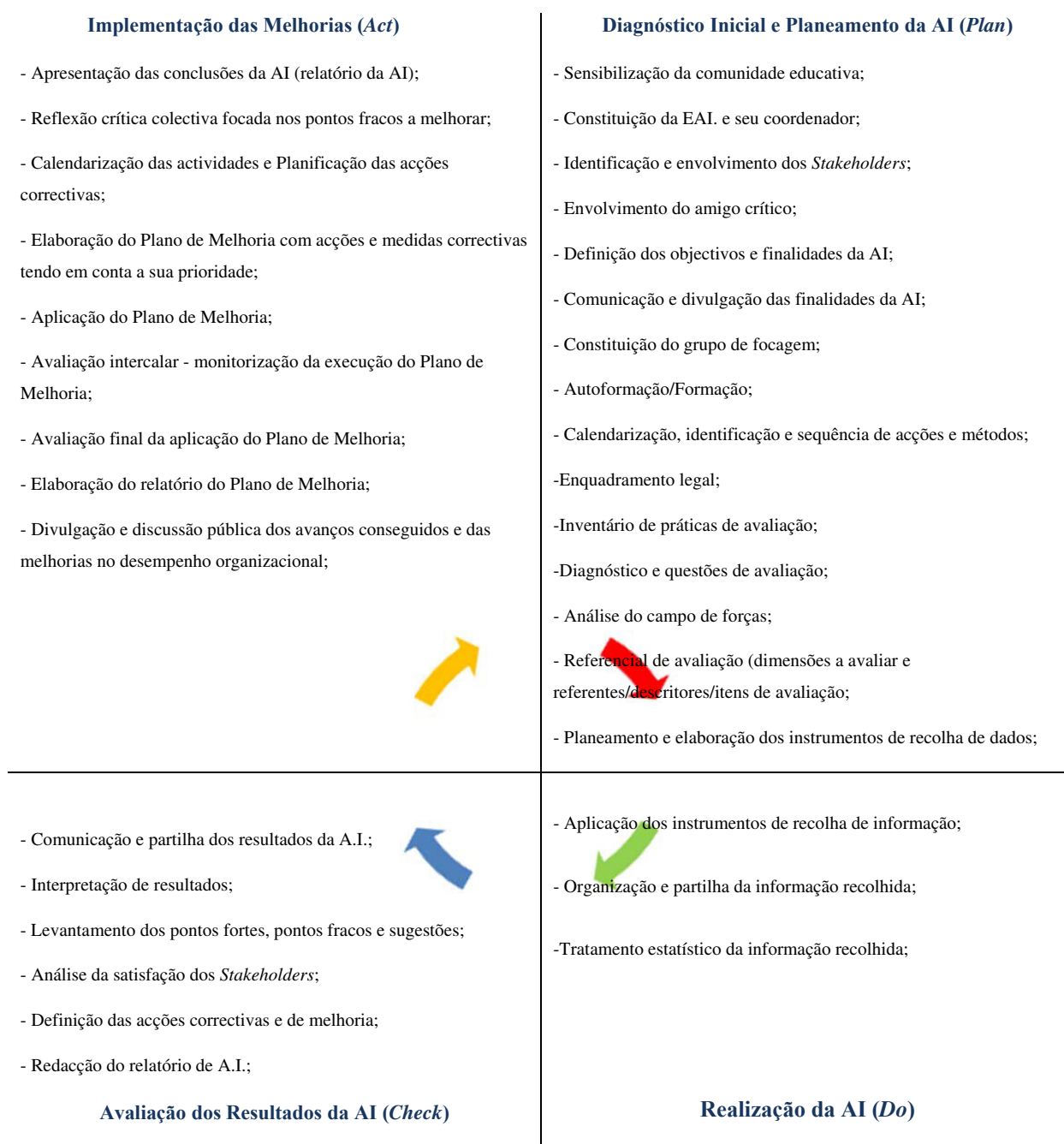


Figura 24 - Ciclo de Melhoria Contínua no AEVA (elaboração própria).

4.4. Considerações sobre a Avaliação Interna da Escola

A investigação empírica anda em torno da problemática inicial traduzida na questão empírica: “A Avaliação Interna contribui para a melhoria da qualidade na escola?”. Como vimos, na resposta a tal problema enunciámos três temas (questões) de análise na resposta à problemática inicial, sendo que dois deles dizem respeito ao processo de Avaliação Interna: “De que forma a escola implementa o processo de auto-avaliação?” e “A escola garante e sistematiza o processo de melhoria contínua?”.

Na tentativa de responder as tais questões verificámos como foi realizado o processo de Avaliação Interna constituído por duas actividades – A auto-avaliação e o processo de melhoria, utilizando para isso o “itinerário” de acordo com o modelo de Alaíz, *et al.* (2003) de Avaliação Interna preconizado na escola num quadro de aplicação do ciclo PDCA de Deming.

Podemos sintetizar o método que utilizámos, conforme o ilustrado na figura 25:

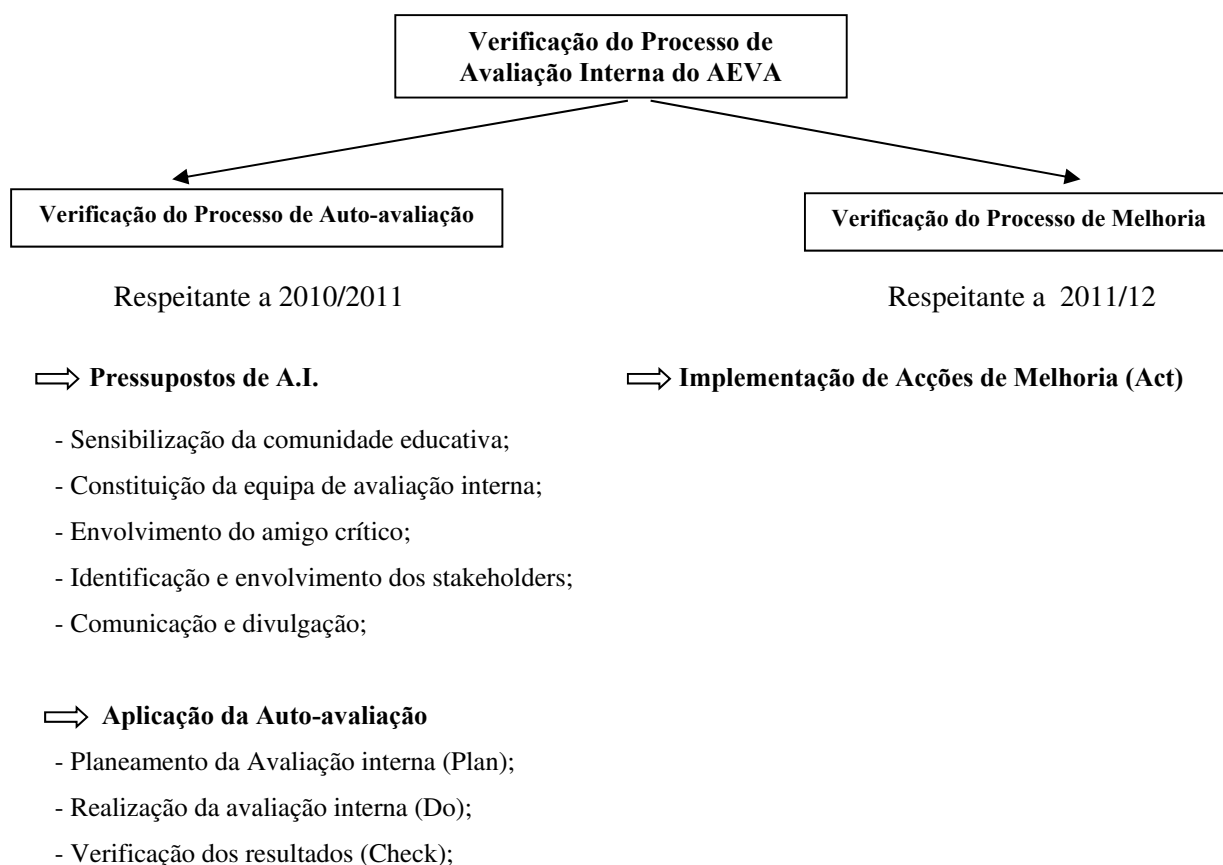


Figura 25 – Método de verificação do processo de Avaliação Interna no AEVA (elaboração própria).

De forma reflexiva e crítica, procurámos dar resposta às questões de pesquisa organizadas em função dos dois temas de análise:

- **“De que forma a escola implementa o processo de auto-avaliação?”**

1º Eixo: Verificação dos pressupostos na Avaliação Interna

Sensibilização da comunidade educativa

Constatou-se que existe um grande comprometimento, consciência e motivação por parte do Órgão de Gestão do AEVA, ponto de partida para o sucesso para a sensibilização da comunidade educativa. Tal constatação é fruto da entrevista que tivemos com a Directora e pela sua acção junto das partes interessadas, evidente através das nossas conversações com alguns elementos do grupo de focagem. Verificou-se, cruzando informações, que a Directora teve a capacidade, a intuição, “engenho e arte” para mobilizar, a EAI, o grupo de focagem e a restante comunidade educativa. A salientar como ponto fraco o não ter conseguido a participação da autarquia e/ou Junta de Freguesia e um representante das Associações locais relevantes no grupo de focagem.

Constituição da equipa de A.I.

Verificou-se que a equipa, embora sem formação prévia, teve o discernimento de procurar autoformar-se e assim, munir-se de conhecimentos técnicos acerca do processo de AI. A extensão da equipa foi a recomendável - cinco elementos (Alaíz *et al.* 2003). A coordenação da EAI foi feita por um adjunto da Direcção com grande motivação, capacidade de trabalho, com gosto por desafios, com gosto pelo trabalho em equipa, com capacidade de liderança. A EAI foi constituída por pessoas idóneas, com credibilidade e respeito junto da comunidade educativa. A assinalar um ponto fraco que foi o facto de nenhum elemento da EAI ter formação em ciências exactas necessária para o planeamento e tratamento da informação recolhida. É salutar a circunstância de o líder do projecto ser o líder da EAI, assim como é de extrema importância a gestão de topo (Direcção) estar incluída na EAI através do seu adjunto, por ser um factor facilitador do processo e por este representar o empenho da Direcção.

Envolvimento do amigo crítico

O modelo de Avaliação Interna utilizada pelo AEVA (Alaíz, *et al.* 2003) preconiza a existência de um amigo crítico. Como relatámos a EAI teve dificuldade na sua escolha, recaindo à

posteriori em dois ex-alunos. Parece-nos de facto, não ser a escolha correcta, porquanto seria mais útil ao processo, uma pessoa/entidade com maturidade, conhecimento da escola e que pudesse acrescentar valor ao processo. Tal facto, leva-nos a considerar como um ponto fraco do processo de Avaliação interna.

Identificação e envolvimento dos *stakeholders*

Na identificação dos *stakeholders* não foi seguida a norma NP 4469:2008 como sugerimos, no entanto, a EAI procedeu a essa identificação seguindo normativo D.L. 75/2008 de 22 de Abril, isto é, considerando a sua representatividade no Conselho Geral.

Para promover o fundamental envolvimento dos *stakeholders* no processo de AI, foi constituído o grupo de focagem, órgão este, que trabalhou bem no apoio, acompanhamento e construção de todo o processo de AI. Como ponto fraco aponta-se o facto das ausências de um representante da autarquia e da associação de pais. No primeiro caso, o elemento nunca chegaria a ser nomeado pela autarquia e no segundo caso, na falta de associação de pais, foi nomeada uma encarregada de educação simultaneamente funcionária da escola.

De qualquer modo, este órgão de apoio à AI foi um agente interventivo, participador e mobilizador do processo de AI. Na verdade, a AI sendo desenvolvida de forma participada favorece a coesão, o sentimento de pertença, o sentimento de responsabilidade colectiva em torno dos propósitos da AI.

Comunicação e Divulgação

Como afirmámos, a este nível, não encontramos qualquer evidência da existência de um plano de comunicação minimamente estruturado. Tal facto, leva-nos a considerar como um ponto fraco do processo. Não obstante, a EAI conseguiu criar um clima propício junto do grupo de focagem, partilhando, ouvindo e construindo em equipa. Desde o início que trabalhou em conjunto com este órgão, na fase de planeamento até à fase da execução do processo de melhorias. Foram apresentadas as conclusões da AI às partes interessadas em diversas sessões. A Directora comunicou e tentou motivar as partes interessadas para os benefícios da AI. Na nossa opinião, tais acções foram coroadas de êxito.

Concluimos que ao nível da verificação dos pressupostos do processo de auto-avaliação que o AEVA tem consciência da importância e pertinência da A.I porquanto esta representa um instrumento de aprendizagem e desenvolvimento organizacional e uma oportunidade de melhoria de processos, resultados e da satisfação das *stakeholders*. Entendemos que, apesar de

alguns pontos fracos do processo, o AEVA controlou bem o processo, com uma EAI competente e uma liderança que conseguiu reunir um consenso em torno da Avaliação Interna.

2º Eixo: Verificação da consistência e coerência do processo de Auto-avaliação (aplicação do Ciclo PDCA)

- **Planeamento da AI (Plan)**

Em qualquer processo de melhoria de qualidade, na implementação de sistema de gestão de qualidade a fase do planeamento é crucial para o alcançar dos objectivos e metas de qualidade e melhoria do desempenho que se deseja.

Conseguimos apurar que o grande objectivo da equipa que coordenou este projecto foi o realizar um processo de avaliação que se caracterizasse pela sua utilidade, assertividade, coerência e que se pautasse pela participação e contributo de todos.

Ao nível do planeamento estratégico, entendemos que a escola perdeu aqui uma oportunidade para melhorar a consciência de si própria e do futuro, elaborando uma declaração de missão, partilhando os seus valores organizacionais e a visão de futuro proposta pela liderança.

Um modelo de Gestão da Qualidade deve preconizar na etapa Planear do ciclo PDCA de *Deming*, a existência de um ciclo de gestão estratégica com a definição dos valores e princípios orientadores da organização. Tal visão estratégica não é francamente visível, nem comunicada de forma eficaz. Não obstante, através dos seus documentos estruturantes identificaram-se de forma implícita ou explícita os seguintes valores considerados relevantes para a organização.

Valores definidos pelo AEVA

- ✓ Participação e trabalho em equipa
- ✓ Valorização da comunidade envolvente;
- ✓ Solidariedade;
- ✓ Respeito Mútuo e Tolerância
- ✓ Participação, autonomia e empreendedorismo;
- ✓ Valorização da educação ambiental
- ✓ Promoção do sucesso educativo e valorização do estudo;
- ✓ Valorização da educação para os valores

Propusemos também os seguintes valores para a organização: - satisfação das partes interessadas/orientação para o aluno, Ética e Transparência, valorização do capital humano, Igualdade de Oportunidades e Inclusão, Melhoria Contínua, envolvimento de todos os actores educativos na escola.

Missão do AEVA

Infere-se da análise dos documentos estruturantes analisados de que a declaração de missão parece-nos conduzir à seguinte declaração por nós proposta:

“Ser uma Organização de Utilidade Pública que promova e se consolide como uma escola com qualidade educativa”.

Visão do AEVA

A partir dos documentos estruturantes propõe-se a seguinte declaração de visão da organização:

“Intervir activamente no desenvolvimento da sociedade, assumindo-se como um pólo de desenvolvimento da comunidade, procurando melhorar continuamente os padrões de qualidade do serviço educativo e a satisfação das partes interessadas. Ambicionamos contribuir para o sucesso escolar e académico dos nossos jovens, para a formação de cidadãos críticos, empreendedores, com consciência cívica, que valorizem a componente ambiental e cultural, intensificando a participação dos pais na vida da escola”.

Percebemos que os grandes objectivos a atingir pelo Órgão de Gestão com a AI foram, o promover uma reflexão e discussão entre todos os actores em tornos dos problemas e áreas prioritárias da escola, melhorar a imagem da escola e de como ela é vista e modificar mentalidades e atitudes.

Para ir ao encontro desse desiderato, o AEVA e em particular a EAI, planeou todas as tarefas com rigor, começando desde logo por analisar diversos modelos de Auto-avaliação, tendo escolhido aquele se adaptava mais à escola. Imediatamente antes de iniciar o planeamento, a EAI realizou tarefas de diagnóstico organizacional junto dos vários actores, designadamente ao nível de práticas de avaliação e prioridades. Como base neste trabalho e no referencial de avaliação externa, a EAI entendeu que o quadro de referência de AI fosse constituído por seis domínios de avaliação.

No nosso entendimento, o AEVA deveria inserir na sua Auto-avaliação os domínios:

- **“Escola/Comunidade”** - por forma a melhorar os resultados-sociedade, procurando melhorar e aumentar as parcerias e a relação com a comunidade;
- **“Processos”**, designadamente, os processos-chave relacionados com os alunos, os processos de gestão que orientam a organização e os processos de suporte, no sentido de avaliar os recursos disponíveis e os necessários de forma a serem geridos com eficiência;
- **“Organização e funcionamento dos serviços ”**, no sentido de melhorar os processos internos, definindo os procedimentos a adoptar numa óptica de normalização;
- **“Desenvolvimento pessoal e social ”**, no sentido de avaliar a disciplina, segurança, respeito, valores sociais e ambientais dos alunos;
- **“Satisfação das partes interessadas”**, em particular, os alunos.

Entendemos que seria muito exaustivo, embora interessante, enveredar por tais domínios de avaliação. Reconhecemos que a EAI de alguma maneira tentou obter informações nesses âmbitos, solicitando aos inquiridos, na forma de pergunta aberta, que se pronunciassem acerca de pontos fracos/pontos fortes e sugestões de melhoria.

Ao nível do planeamento operacional, verificamos que em termos de resultados, designadamente, os resultados educativos, o AEVA realiza a sua medição e analisa a sua evolução. No entanto, o AEVA deveria determinar metas e objectivos para os resultados a atingir e comparar os resultados alcançados com os planeados e com os de outras escolas (*benchmarking*). O projecto educativo deveria ser mais preciso contendo metas e objectivos a atingir, para na fase da verificação de resultados (*Check*), poder-se analisar o grau de concretização do projecto educativo.

Em termos de instrumentos, técnicas e fontes de informação a EAI realizou uma boa planificação, concepção e escolha, tendo estes contribuído bastante para a melhor simplicidade e eficácia no tratamento dos dados recolhidos.

- **Realização da AI (Do)**

Como se pôde constatar, a Auto-avaliação foi realizada em duas vertentes: uma vertente de carácter quantitativo, através da análise e tratamento estatístico de dados, nomeadamente no que concerne aos resultados escolares e caracterização da população escolar. A outra vertente desenvolveu-se na análise da documentação essencialmente ligada à análise de dados de cariz mais qualitativo.

As técnicas de recolha de dados, tais como, os descritores dos questionários possibilitaram a recolha de dados de uma forma mais “livre” de interferências de juízos e de subjectividade.

Nesta medida, entendemos que o processo de realização da AI decorreu de acordo com o previsto e de forma eficaz.

- **Verificação dos Resultados (*Check*)**

A finalidade da EAI era levar a comunidade escolar a reflectir sobre as suas práticas corrigindo as que necessitam de aprimoramento e implementar acções que conduzam à melhoria organizacional, ao nível do desenvolvimento profissional de todos os que nela trabalham (professores e funcionários), ao nível das aprendizagens dos alunos e na relação da escola com as partes interessadas.

A identificação dos pontos fracos e pontos fortes nos domínios de avaliação, as conclusões tiradas com base nos dados e informações recolhidas, revelaram-se esclarecedoras de forma à EAI emitir os juízos de valor, apreciações e conclusões.

A EAI em todo o trajecto de verificação de resultados sempre se pautou pela objectividade na análise centrando a sua actuação na melhoria da qualidade do serviço educativo prestado e na apresentação das realidades “nuas e cruas” sem qualquer escamoteação, com a qual se perderia a eficácia e pertinência da AI.

Na realidade, a equipa percebeu o que era preciso mudar e o modo como o fazer, agindo como agente de articulação entre as diversas estruturas da escola, utilizando e combinando de forma sagaz a informação com as vontades de mudança.

Um ponto fraco por nós detectado na fase *Check*, prende-se com o já referido na verificação da fase do planeamento do processo da AI, isto é, a ausência de metas e objectivos a atingir quanto a resultados, sejam eles resultados-alunos, resultados-funcionários, resultados-professores e resultados-sociedade.

É a experiência dos elementos da EAI no AEVA, que levaram e permitiram que estes emitissem juízos de opinião tendo em consideração aquilo que lhes parece correcto. Neste ponto de vista, entendemos que as conclusões a tirar deveriam ser fruto de uma análise comparativa e objectiva entre as metas e objectivos e o seu grau de consecução.

Concluimos que apesar de algumas vicissitudes e pontos fracos detectados ao nível da implementação do processo de Auto-avaliação, o AEVA e a EAI cumpriu com diligência, consciência, empenho e competência o trabalho a que se tinham proposto, tendo chegado a conclusões e coligido informação muito útil ao desenvolvimento da escola e ao conhecimento de si própria, ponto de partida para as acções de melhoria.

Deste modo, respondendo à questão-tema em análise, “De que forma a escola implementa o processo de auto-avaliação?” podemos dizer que, por tais factos aludidos, verificámos a consistência e a coerência do processo de auto-avaliação assim como, dos pressupostos de base à Avaliação Interna. Considerando o modelo aberto não estruturado escolhido, a EAI levou um trabalho sério e tecnicamente competente, muito embora, não isenta de reparos e objecto de melhorias no futuro. Mesmo não seguindo o modelo PDCA, reconhecemos que a EAI controlou os processos (*Plan-Do-Check*) de forma eficaz.

- **“A escola garante e sistematiza o processo de melhoria contínua?”**

3º Eixo: Verificação da consistência e coerência do processo de Melhoria Contínua

- **Implementação de acções (*Act*)**

Nesta fase crucial da Avaliação Interna há que integrar e envolver todos os actores educativos num processo de melhoria que se deseja, participado de forma permanente e construído de forma sustentada, no sentido de ir ao encontro das finalidades da AI e contribuir para um verdadeiro desenvolvimento organizacional.

É de apreciar o trabalho desenvolvido pela EAI a este nível e nesta fase, porquanto estes professores foram verdadeiros agentes de melhoria na articulação, na interacção, na junção de verdadeiras vontades de construção da melhoria.

Há que salientar a colaboração e o compromisso da gestão de topo com o princípio da melhoria contínua, definindo conjuntamente com a EAI a priorização das medidas correctivas a implementar face aos constrangimentos e pontos fracos detectados.

De facto, a frase constante do relatório de AI – «*Urge reflectir, urge melhorar*» (AEVA, 2011), foi levado ao expoente máximo neste processo de melhoria. O relatório do Plano de Melhoria (AEVA, 2012) e a nossa observação participante são testemunhos disso mesmo, porquanto, foram chamados ao processo de discussão das melhorias a introduzir, os diversos actores envolvidos, sendo a planificação, a metodologia utilizada no processo e o desenho das medidas considerados correctos face à realidade organizacional.

A implementação das acções de melhoria saldou-se por um entusiasmante número de acções de melhoria concretizadas. O resultado positivo dessas medidas correctivas foi bastante visível no decorrer do ano lectivo 2011/2012 e não se esgota neste prazo. A última frase do relatório do plano de melhoria (AEVA, 2012), é elucidativa: «*Em suma, uma diversidade de medidas e de acções de melhoria que culminaram numa pequena, mas, ainda assim, significativa revolução na qualidade do serviço prestado*».

O AEVA controlou, comunicou, partilhou o processo de implementação de acções de melhoria (*Act*) de forma eficaz, contribuindo decisivamente para uma cultura de colaboração e proximidade entre os membros da comunidade educativa, delineando e aplicando estratégias conducentes à melhoria do sucesso educativo, do bem-estar dos actores internos, semeando uma cultura de maior exigência, rigor, participação, sentimento de pertença e colaboração.

Estão reunidas as condições para o AEVA sistematizar a Avaliação Interna e a aplicação e sistematização do processo de melhoria contínua. Tal conclusão prende-se num primeiro nível, com a qualidade do processo de AI, pela competência da EAI, pelo grau de comprometimento da Directora/Órgão de Gestão com o princípio de melhoria contínua e por ser visível o seu empenho em todo o processo. Numa segunda linha de factores, temos o envolvimento das partes interessadas e os resultados de melhoria alcançados que são a grande motivação para a renovação do processo de melhoria contínua. Desta forma, o AEVA promoverá o melhor funcionamento da organização e uma gestão mais eficaz com resultados melhorados.

Tendo em conta tudo o que foi aludido, podemos entender o ciclo da melhoria contínua de Deming (método PDCA – Planear, Fazer, Verificar e Actuar) como uma poderosa ferramenta de Gestão da Qualidade para todo tipo de organização incluindo as organizações escolares, inclusive na Avaliação Interna.

Deste modo, respondendo à questão-tema em análise, **“A escola garante e sistematiza o processo de melhoria contínua?”** podemos afirmar que, por tais factos relatados, verificámos a consistência e a coerência do processo de melhoria contínua. Estão dados os primeiros passos para a sistematização do processo de melhoria contínua que não se esgota num primeiro ciclo de Avaliação Interna, mas com certeza na continuidade e sequência de novos ciclos.

4.5. Efeitos da Avaliação Interna

4.5.1. Efeitos na Cultura Organizacional

A escola na construção da sua própria identidade e cultura próprias é muitas vezes influenciada e delimitada pela cultura escolar forjada nas políticas educativas de carácter centralista e normativa.

Ainda assim, há espaço para as escolas trilharem uma identidade própria. Através da análise de documentos estruturantes da escola, da entrevista semiestruturada com a Directora da instituição e da observação participante, identificámos os factores caracterizadores da Cultura organizacional do AEVA assentes nas faces visíveis supra enunciados e nos valores implícitos e explícitos propostos pela organização.

Uma das dimensões observadas e analisadas na Auto-avaliação foi a “Cultura de Escola”. Muito embora o alcance na análise desta dimensão tenha sido limitado e não ambicioso, foi oportuno e os resultados permitem indiciar alguns traços na cultura da escola.

A EAI conclui (AEVA, 2011) que:

- *«Os alunos são encorajados a trabalhar com empenho e a escola promove o esforço e o sucesso, pois os alunos são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho;*
- *Os alunos, docentes e pais afirmaram que são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa e comunica de forma clara e simples;*
- *É valorizada a dimensão da educação para a cidadania, com grande preocupação pela preservação ambiental;*
- *Os pais são estimulados a participar nas actividades da escola;*
- *Existe uma efectiva educação para os valores;*

- *Os pais consideram que as suas opiniões são tidas em consideração; que os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica; que as regras de disciplina da escola favorecem a convivência democrática e cívica;*
- *Todos os actores referiram que a escola é um lugar disciplinado e seguro e que leva a cabo acções de esclarecimento sobre temas diversos e de interesse da comunidade;*
- *A generalidade das iniciativas tem visibilidade pública e que as normas e regras do Agrupamento são aplicadas;*
- *Com uma apreciação menos boa conclui que os alunos não utilizam convenientemente os espaços da escola; os docentes e os assistentes referem que não devidamente reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho; os assistentes referiram que não são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa».*

De referir que tais aspectos foram objecto de melhoria na aplicação do plano de melhoria.

Na entrevista realizada com a Directora do AEVA na fase exploratória foi possível perceber que há de facto um foco permanente no aluno – «o aluno é a nossa razão de existir, a escola e todos os seus intervenientes, têm de uma forma articulada, trabalhar em prol da melhoria dos resultados dos alunos, sejam eles académicos ou na sua dimensão humana, social e ambiental». Em resposta à questão directa por nós colocada, «como caracteriza o seu estilo de gestão e de liderança?», a resposta foi no sentido da sua liderança se pautar por gostar de ouvir as pessoas, liderar pelo exemplo, procurar que os colaboradores se sintam bem no local onde trabalham, valorizar o trabalho em equipa e o espírito de colaboração, valorizar o respeito mútuo e tolerância, apoiar as iniciativas individuais.

Ao nível institucional a Directora destacou as preocupações e valores da escola e que vão ao encontro dos documentos estruturantes do AEVA. Definimos no ponto 4.4. os valores definidos pela organização escolar obtidos de forma implícita ou explícita nos documentos estratégicos estruturantes da escola.

De acordo com as nossas vivências, experiências, diálogos informais decorrentes da nossa colaboração com a escola enquanto docente, pudemos constatar que esses valores e estilo de liderança eram efectivos.

Propusemos o aditamento dos seguintes valores para a organização: - satisfação das partes interessadas/orientação para o aluno, Ética e Transparência, valorização do capital humano, Igualdade de Oportunidades e Inclusão, Melhoria Contínua, Envolvimento de todos os actores educativos na escola.

Não obstante, foi possível perceber, observar e sentir junto dos docentes e assistentes operacionais, vários factores causadores de insatisfação, uns causados pelo contexto educativo externo (avaliação docente, estatuto da carreira docente) e factores internos já reflectivos na auto-avaliação.

Fruto da nossa percepção *in loco* foi possível verificar a qualidade das relações humanas e espírito de sã convivência, o espírito de colaboração mais do que o espírito de competição e que as ideias e iniciativas individuais dos colaboradores são ouvidas, mas não necessariamente estimuladas.

No fomento das boas relações interpessoais, a escola promove a relação entre os colaboradores e entre estes e os líderes através de eventos de confraternização.

A mudança e a inovação não são propriamente valores adoptados ao nível das organizações escolares, e o AEVA não é excepção, no entanto, a pressão externa, a obrigação de prestação de contas, a intervenção das partes interessadas na gestão através do conselho geral, o *ranking* das escolas, a diminuição da natalidade, trouxeram um factor novo ao contexto educativo: a competição e concorrência entre escolas. Tais factos contribuíram para as escolas aceitarem a melhoria da qualidade e a Avaliação Interna como um factor estratégico de desenvolvimento organizacional e assim estarem melhor posicionadas face às escolas concorrentes.

Os efeitos positivos da Avaliação Interna ao nível da Cultura Organizacional do AEVA são evidentes e passam por:

- Um maior foco nos alunos, na sua aprendizagem e nas partes interessadas;
- Uma consciencialização e partilha de uma Visão para a Escola;
- Rituais, e tradições que são comemorados no sentido de melhorar a identificação das partes interessadas com a escola, assim como, um maior comprometimento dos pais com a escola.
- Envolver, empenhar, motivar e responsabilizar todos na busca da qualidade tornar a consciência da qualidade parte da sua cultura;
- Adequar a estrutura organizacional aos objectivos da qualidade constituindo um grupo de qualidade: a equipa de auto-avaliação e o grupo de focagem;
- Um foco nas relações humanas entre “clientes internos” e com os “clientes externos”;
- Uma liderança que incentiva o trabalho em equipa, a flexibilidade, o trabalho em equipa e adaptação à mudança;

- Uma liderança que aprende a liderar de forma biunívoca e interactiva, incorporando na sua acção o *feedback* das suas actividades junto das partes interessadas;
- Um reforço da ligação à comunidade educativa e partes interessadas, envolvendo-os nas decisões estratégicas do que a eles diz respeito.
- Uma liderança que percebe a importância de reconhecimento efectivo do trabalho desempenhado pelos colaboradores;
- Uma organização escolar que se conhece melhor, aprende e melhora;
- Uma Organização Escolar onde o valor da qualidade passa de abstracto a visível nos comportamentos mais adequados e alinhados com os objectivos, missão e visão.
- Por conseguinte, poder-se-á concluir que a Avaliação Interna tem um grande efeito que é a melhoria da Cultura Organizacional, que se traduz no estilo de gestão, na Liderança, na Gestão do Recursos Humanos, ao nível do Comportamento Organizacional em linha com os valores da Qualidade.

4.5.2. Efeitos na Gestão da Qualidade

A qualidade pressupõe mudanças, desde logo, de comportamentos, de mentalidade, nas formas de agir e de pensar a organização, nos procedimentos e nos processos.

Um dos princípios da gestão da qualidade: o princípio da melhoria contínua, pressupõe a predisposição da organização e das pessoas para aprendizagem organizacional e consequentemente motivação para a mudança e inovação organizacionais. Os processos conducentes à melhoria da qualidade, como é o caso em apreço da Avaliação Interna, é em si mesmo, um processo de inovação organizacional.

A Avaliação Interna no AEVA pode revelar-se uma oportunidade, um instrumento, um agente de mudança cultural por instigar na liderança a perspectiva de mudança perante insatisfações dos *stakeholders* detectadas.

A falta de reconhecimento pela Liderança quando se desenvolve um bom trabalho pelos colaboradores e o mal-estar dos assistentes operacionais evidenciados na auto-avaliação foram motivos mais que suficientes para a liderança do AEVA imprimir mudanças na sua atitude e na sua visão de gestão de recursos humanos. Aqui revelou-se crucial o papel da EAI no sentido de procurar consensos e respostas para os problemas, em conjunto de forma partilhada, participada e com espírito de colaboração.

A Auto-avaliação e o processo de melhoria implementado entre os anos lectivos de 2010 a 2012 no AEVA revelaram-se eficazes por diversos motivos, entre eles:

- o grau de execução das medidas correctivas/acções de melhoria,
- as mudanças de atitude e comportamento;
- o conferir uma atitude reflexiva e colaborativa sobre os problemas;
- a promoção do valor da colaboração entre os membros da comunidade educativa;
- a delineação de estratégias que visem melhorar o sucesso educativo e a exigência;
- a sensibilização dos diversos actores educativos e a comunidade para a participação na escola;
- a melhoria do desempenho organizacional;
- a melhoria a imagem da escola e o aproximar a escola da comunidade;
- a melhoria da organização e funcionamento da escola, maximizando a eficiência dos meios.

Todo o nosso estudo vai no sentido de considerar que, em larga medida, o AEVA assume, pratica e aplica os princípios da Gestão da Qualidade que segundo Carapeto e Fonseca (2005), são: Empenho e liderança da gestão de topo; Investimento na estratégia e no sistema de gestão; Orientação da organização para o cliente; Criação de um sistema de gestão dos recursos humanos.

O AEVA encontra-se no bom caminho para um estado final desejável: a excelência mas, deverá sistematizar o princípio da melhoria contínua, ser ambicioso nas acções correctivas e consolidar o processo de avaliação interna estendendo a todos os âmbitos da organização, complementando com os contributos de outros modelos de avaliação organizacional.

Na resposta à problemática inicial da investigação empírica, “**A Avaliação Interna contribui para a melhoria da qualidade na escola?**”, verificamos que por um lado, as abordagens e os contributos apresentados neste estudo, permitem-nos opinar de que o AEVA se apresenta com uma cultura promotora e facilitadora de práticas de qualidade apresentando traços e características que potenciam a implementação de programas de gestão da qualidade e de que a Avaliação Interna contribui decisivamente para a melhoria e fortalecimento da sua Cultura Organizacional Escolar. Por outro lado, podemos concluir que a Avaliação Interna parece concorrer para um novo paradigma organizacional, contribuindo por si própria para a inovação e mudança organizacional e para a melhoria da qualidade num rumo à finalidade última – a excelência.

4.6. Sugestões de Melhoria na Avaliação Interna

4.6.1. Pontos fortes e pontos fracos da Avaliação Interna

Neste título pretende-se deixar um conjunto de recomendações e sugestões para a melhoria da Avaliação Interna como uma poderosa ferramenta de Gestão da Qualidade no AEVA.

Os pontos fortes e pontos fracos detectados neste estudo sobre a Avaliação Interna levada a cabo pelo AEVA resumem-se no quadro 9, pelo que, sugere-se que o AEVA tenha em consideração os seus conteúdos e promova melhorias ao nível dos pontos fracos enunciados:

Pontos Fortes detectados na AI	Pontos Fracos detectados na AI
<ul style="list-style-type: none">- Comprometimento da gestão de topo com a AI e com o princípio de melhoria contínua;- Cultura Organizacional Escolar facilitadora do AI;- Motivação para a aprendizagem organizacional e para a melhoria;- Consciencialização e sensibilização da comunidade educativa vendo a AI como uma oportunidade de melhoria;- Envolvimento das Partes Interessadas participantes na AI;- A comunicação feita teve eco e foi motivadora;- Equipa de Avaliação Interna comprometida, motivada, competente e interessada em fazer um trabalho relevante e útil, revelando-se um verdadeiro agente de mudança;- Processo de avaliação interna desenvolvido de forma participada;- Evolução positiva e melhorias no fortalecimento da Cultura Organizacional Escolar;- Entusiasmante número de medidas correctivas e acções de melhoria implementadas com sucesso.	<ul style="list-style-type: none">- Grupo de focagem sem representante da Autarquia, Junta de Freguesia e Associações locais relevantes;- A não existência de um representante da Associação dos Pais, dada a sua inexistência, que foi colmatada pela participação de um Encarregado de Educação simultaneamente funcionário da escola.- Falta de formação da EAI em Gestão da Qualidade/Avaliação Interna e em ciências exactas;- Falta de formação em qualidade para todos os colaboradores da escola;- Amigo crítico escolhido, não relevante para o processo;- Falta de um plano estruturado de comunicação;- Inexistência de um documento com a política de qualidade, declaração de missão e de visão;- Os valores organizacionais adoptados não são divulgados de forma eficiente;- Os domínios da AI não abarcam o todo da organização escolar (faltando, entre outros, os processos, a escola/comunidade, organização e funcionamento, ...);- Ausência de metas e objectivos a atingir quanto aos resultados, sejam eles resultados-alunos, resultados-funcionários, resultados-professores e resultados-sociedade.

Quadro 9 - Pontos fortes e pontos fracos encontrados na Avaliação Interna (elaboração própria).

4.6.2. Aspectos a melhorar na Gestão da Qualidade na Escola

A realização de um programa de gestão da qualidade como é o caso da Avaliação Interna, deve contemplar as fases planear, executar, verificar/rever e ajustar/agir/melhorar, ou simplesmente PDCA – ciclo de melhoria contínua, sugerindo-se a aplicação desta metodologia.

No início do processo de Avaliação Interna sugere-se a aplicação da Análise SWOT no diagnóstico organizacional. Com esta metodologia, a EAI identifica os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças para o desempenho do AEVA.

À semelhança do que se aludiu a propósito da inexistência da declaração de missão e de visão e que as mesmas fossem conhecidas conjuntamente com os valores organizacionais, há que referir a importância da elaboração de um outro documento que é a Política de Qualidade do AEVA. Esta, entende-se como um conjunto de intenções e de orientações de uma organização, relacionadas com a qualidade, como formalmente expressas pela gestão de topo.

Um programa de Gestão de Qualidade requer critérios e instrumentos para se verificarem se os objectivos e metas estabelecidos estão tendo progresso ou não, estes critérios são apresentados para cada um dos níveis de avaliação por meio da utilização de instrumentos de monitorização. Dito de outra forma, num processo de Avaliação Interna, os resultados nos vários domínios de avaliação deverão ser monitorizados e controlados no decorrer da Avaliação Interna e não só no fim de um ano lectivo.

Para novas iniciativas de Avaliação Interna aconselhamos a leitura/formação na metodologia de Gestão de Projectos no sentido de preparar e capacitar tecnicamente os elementos da EAI para o planeamento, execução e controlo da Avaliação Interna como projecto que é. A aplicação do Ciclo de Deming pressupõe a utilização de diversas ferramentas de resolução de problemas que aconselhamos vivamente, tais como:

- i) *Brainstorming* ou Tempestade de Ideias;
- ii) Diagrama de Ishikawa (também conhecido por Diagrama de Causa-Efeito);
- iii) A Árvore dos Porquês;
- iv) Diagrama de Pareto.

O ciclo de Avaliação Interna no AEVA apresenta-se como sendo de dois anos lectivos, sendo o primeiro destinado à auto-avaliação, ou seja, ao processo de reflexão interna, sendo o segundo

ano lectivo reservado ao plano de melhoria, sua concretização e monitorização. Em termos de metodologia sugere-se que os dois processos sejam coincidentes no tempo, procurando a sistematização do princípio de melhoria contínua. Exemplo:

- Ano Lectivo n: Auto-avaliação;
- Ano lectivo n+1: Processo de melhoria (respeitante ao ano n) e simultaneamente nova auto-avaliação e verificação do “estado actual da escola”.

Para implementar acções que melhorem a eficiência e a eficácia é necessário que a gestão do AEVA conheça e dimensione cada etapa dos processos, com suas entradas e saídas. Mais ainda, é preciso que identifique os processos, as suas actividades e etapas, as inter-relações e interacções entre essas etapas, com o conhecimento do impacte ou influência que uma etapa exerce sobre a outra. Significa que, para melhorar o desempenho organizacional torna-se necessário identificar os processos internos da escola, sejam eles de gestão (gestão da qualidade, por exemplo), operacionais (ensino/aprendizagem, entre outros), ou de suporte (aprovisionamento, gestão financeira, transportes, informação, biblioteca, entre outros).

A identificação e descrição dos processos deverão ser realizadas tendo por base uma matriz de processo onde serão definidos (IPG, 2008):

- Os *inputs* e *outputs* de cada processo;
- As actividades principais associadas a cada processo;
- As funções que executam e/ou participam em cada uma das actividades;
- Os documentos e/ou meios que são necessários à execução de cada actividade;
- Os registos resultantes de cada actividade;
- O(s) indicador(es) de desempenho do processo;

Um dos benefícios da abordagem por processos é permitir uma maior transparência nas actividades realizadas, pois prevê uma gestão horizontal, promovendo comunicação e interacção entre diferentes unidades funcionais e uniformizando os objectivos a atingir (IPG, 2008).

A implementação das acções de melhoria deve ser baseada numa abordagem adequada e consistente: num processo de monitorização e avaliação; os prazos e os resultados esperados devem ser claros.

A elaboração das acções de melhoria, passa pela priorização das acções de melhoria a implementar, estabelecendo um *Ranking* de aspectos a melhorar tendo em consideração, a

emergência das acções, o impacto das medidas e a capacidade de as concretizar. Sugere-se uma pontuação de três níveis: elevado (5 pontos), médio (3 pontos) e baixo (zero pontos).

No planeamento das acções de melhoria, sugere-se a adopção de uma ficha de acção de melhoria, onde seja focado o aspecto a melhorar, a acção concreta a implementar, o responsável pela sua implementação, a data prevista, o *ranking* de prioridade, custo estimado, indicadores de progresso, a descrição da acção de melhoria, os objectivos e como vai ser implementada.

Outras situações a melhorar no sistema de gestão de qualidade passam por:

- Promover a comunicação interna e externa mais eficaz, simples e objectiva;
- Adequar a visão, a missão e os resultados esperados às necessidades e expectativas dos *stakeholders* internos e externos numa perspectiva da gestão estratégica da qualidade.
- Identificação de valor para os *stakeholders*;
- Identificar necessidades de formação dos recursos humanos, em particular na gestão da qualidade;
- Melhorar, aprofundar e consolidar o processo de avaliação interna de acordo com os reparos apontados e no sentido de melhorar os pontos fracos apontados.

A EAI tomou a iniciativa de aplicar o modelo aberto não estruturado preconizado por Alaíz *et al.* 2003 que se caracteriza pela sua capacidade de se assentar na especificidade da escola, dado conferir liberdade para construir referenciais próprios. No entanto, considera-se não ser de afastar a possibilidade de aplicação dos modelos estruturados de cariz empresarial no AEVA. Somos da opinião que o modelo mais ajustado para a Avaliação Interna das Organizações Escolares seja a CAF – Estrutura Comum de Avaliação adaptada ao sector da Educação.

A CAF-Educação é um modelo de auto-avaliação e de melhoria do desempenho organizacional com linguagem, material de suporte e exemplos para área educacional (DGAEP, 2012).

É um modelo de avaliação organizacional que sendo aplicado de uma forma contínua e sistemática, permitirá ao AEVA conhecer as exigências dos clientes/partes interessadas. A sua implementação permite desenvolver práticas de comparabilidade institucional e pedagógica, a qual se denomina por *Benchmarking* (DGAEP, 2012).

Segundo Pires (2012), a CAF é um modelo de Auto-avaliação através do qual uma organização procede a um diagnóstico das suas actividades e resultados com base em evidências. A sua

utilização constitui o ponto de partida para melhoria contínua da organização porque permite:

- Conhecer os pontos fortes e oportunidades de melhoria contínua (pontos críticos) das organizações públicas;
- Revelar as percepções das pessoas em relação à sua própria organização;
- Aumentar a mobilização interna para a mudança e acrescentar mais-valias no sentido da auto-responsabilização dos gestores;
- Construir projectos de mudança sustentados, com base no conhecimento do “estado de saúde” da organização.

A Avaliação Interna de acordo com o modelo CAF proporciona à Organização Escolar uma grande oportunidade de se conhecer melhor e preparar-se para uma gestão de qualidade, sendo a estrutura a que se representa na figura 26 (DGAEP, 2012).

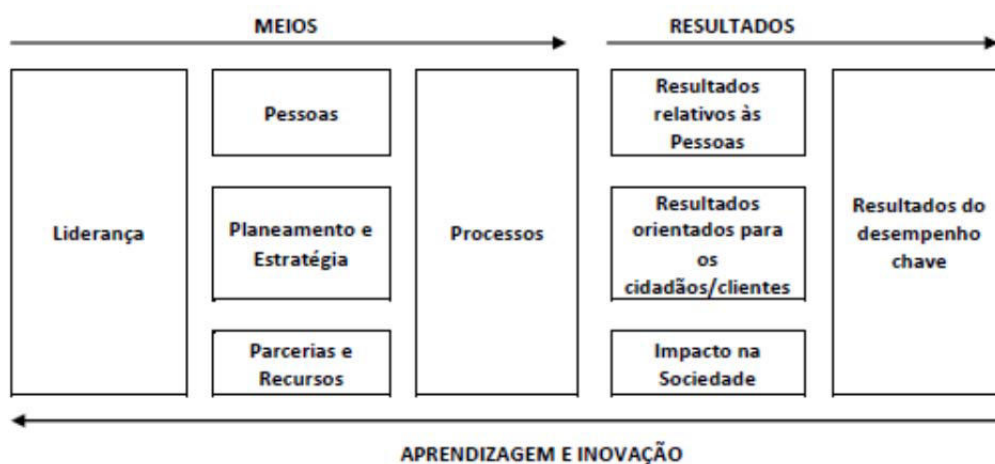


Figura 26 - A estrutura da CAF, (DGAEP, 2012)

A estrutura com as nove caixas identifica os principais aspectos a ter em conta numa análise organizacional. Os critérios (Liderança; Estratégia e planeamento; Pessoas; Parcerias e recursos; Processos) dizem respeito aos meios de uma organização, os quais determinam o que a organização faz e como realiza as suas actividades para alcançar os resultados desejados. Nos critérios (Resultados orientados para os cidadãos/clientes; Resultados relativos às pessoas; Impacto na sociedade; Resultados do desempenho-chave) os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho chave são avaliados através de medidas de percepção e indicadores internos.

4.6.3. Aspectos a melhorar na Cultura Organizacional Escolar

Enverando por programas de Qualidade, a Cultura Organizacional será imprescindível para o seu sucesso em Organizações Escolares. A Cultura Organizacional na Organização Escolar configura-se como um factor de sucesso na implementação da Avaliação Interna, inclusive no caso de estudo em apreço nesta investigação.

É nosso entendimento que o Agrupamento de Escolas do Vale do Ava pode controlar ou influenciar os seguintes aspectos da sua Cultura Organizacional de forma a perspectivar uma Cultura da Qualidade:

- Empreender uma cultura de aprendizagem, de melhoria contínua e de orientação para os seus *stakeholders*;
- Envolver todos na busca da qualidade, sendo a sua consciencialização e prática parte da sua cultura;
- Acomodar na estrutura de valores da escola os valores da responsabilidade social e da Qualidade;
- Implementar um estilo de gestão e uma liderança humanista dos recursos humanos motivando a participação, o envolvimento e o comprometimento no alinhamento com os valores da qualidade;
- Valorizar as relações humanas e os valores sociais;
- Promover o empenho da gestão de topo na concepção e orientação dos princípios da qualidade;
- Promover a autonomia responsável privilegiando o trabalho em equipa e as relações interpessoais;

CONCLUSÕES

Conclusões

A relevância dada à Avaliação das Escolas resulta de dois movimentos que têm marcado a maioria dos países europeus, a saber, a descentralização de meios e a definição de objectivos nacionais e de patamares de resultados escolares. Assim, a autonomia dos serviços públicos, consubstanciando uma delegação de poder, pressupõe a responsabilização e a transparência, a definição de objectivos e a recolha de informação sobre resultados. A prestação de contas é, neste sentido, apresentada como o contraponto necessário à substituição da gestão directa e centralizada dos sistemas públicos pela regulação, independentemente do grau de efectiva descentralização e de real autonomia (Azevedo, 2005).

A Sociedade, a Política e Administração Educativa têm conferido grande importância à Avaliação da Qualidade na Escola enquanto instrumento de melhoria e desenvolvimento organizacional. Essa relevância tem uma leitura num quadro em que é assumida uma relação estreita entre a Avaliação e o processo de autonomia das escolas, cujo desenvolvimento pressupõe a prestação de contas e a responsabilização pelos resultados obtidos. Com o Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, tenta-se ir ao encontro das expectativas de todos os *stakeholders* na escola reforçando a participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino e materializar os princípios da responsabilização colectiva e da transparência da prestação de contas. A autonomia das escolas, a descentralização, a Avaliação de Escolas e a participação dos *stakeholders* na gestão escolar, constituem assim, aspectos fundamentais de uma nova organização da educação.

Neste contexto, exige-se cada vez mais um compromisso das Organizações Escolares com a melhoria dos níveis e resultados de desempenho e com a qualidade do serviço público educativo, configurando-se a Avaliação Interna como um poderoso instrumento de melhoria da Qualidade com impactes fortemente positivos no desempenho organizacional.

No decorrer desta investigação, desde logo, se tornou perceptível o manancial de implicações, ligações e interacções que se estabeleciam quer a montante quer a jusante da Avaliação da Qualidade da Escola, quer ao nível das macro e micro envolventes à Organização Escolar.

Por um lado, a Escola revela-se um palco cultural onde a Política e a Administração Educativa determinam a Cultura Escolar, e os pais, a comunidade local e a sociedade exercem pressão e participam na orgânica da Escola, acabando ambos por influenciar fortemente a Cultura

Organizacional Escolar. Por outro lado, a Cultura surge a montante e a jusante da Avaliação da Qualidade da Escola como conceitos indissociáveis e pelos impactes que os programas de Qualidade têm na mudança e melhoria da Cultura e Identidade Organizacionais.

No desenvolvimento da abordagem teórica à temática da Qualidade verificámos que diversos são os conceitos e áreas que se conjugam, apresentam afinidades, são interdependentes e se correlacionam entre si. De facto, para uma melhor contextualização e compreensão da temática da Qualidade e a sua implementação, seja lá qual a forma que tomar, devem-se ter em conta os conceitos de Valor Organizacional, Mudança, Inovação, Aprendizagem Organizacional, que convergem para um conceito mais vasto que é a Cultura Organizacional.

Por sua vez, para melhor se compreender os enredos da Cultura Organizacional, dever-se-á ter em consideração as suas ligações com a Estratégia, a Gestão da Qualidade, a Gestão de Recursos Humanos, o Estilo de Liderança e o Comportamento Organizacional.

A Qualidade exige mudança, mas será que a Cultura vigente da Organização Escolar a permitirá ou a promoverá? Cultura e Qualidade devem ser pensadas conjuntamente para que a segunda tenha sucesso na sua implementação e assumir-se como um factor crítico de sucesso e uma vantagem competitiva para a Organização Escolar. É neste cenário que a Cultura Organizacional Escolar poderá ser indutora, potenciadora e facilitadora de práticas, atitudes e comportamentos alinhados com os seus objectivos estratégicos da Qualidade, a Missão e a Visão da Organização Escolar.

A Gestão da Qualidade na Escola e a Cultura Organizacional Escolar não se devem limitar somente aos seus aspectos formais, pois a necessidade de eficiência dos meios e eficácia dos resultados, leva-nos a considerar ambas como factores críticos de sucesso para a obtenção de um melhor desempenho do aluno em todas as suas vertentes.

Neste quadro, o principal objectivo da presente investigação foi aferir se a Avaliação Interna pode ser um instrumento decisivo de melhoria da Qualidade e de desenvolvimento da Escola. O presente Estudo pretendeu assumir-se como um projecto aplicado, exploratório, de carácter qualitativo sobre a prática e implementação da Avaliação Interna na Organização Escolar.

Por conseguinte, começámos por identificar e estudar o modelo utilizado e aplicado pela escola na Avaliação Interna. Tratando-se do modelo aberto, não estruturado de Alaíz *et al.* 2003, este

foi ajustado e desenhado pela Equipa de Avaliação Interna, perspectivando as especificidades da Organização Escolar em concreto. Embora o modelo proposto pela escola seja flexível e adaptável, entendemos que os modelos estruturados, em particular, a CAF Adaptada à Educação seja o mais indicado para o processo de Avaliação Interna por servir melhor o propósito de avaliar o desempenho organizacional.

A Avaliação Interna consubstanciada no modelo aplicado e desenvolvido na escola, foi um processo composto por três actividades basilares: Análise dos Pressupostos, a Auto-avaliação e a Melhoria. Estes processos foram monitorizados, analisados e avaliados num quadro de aplicação da metodologia PDCA – um método universalmente reconhecido, de fácil gestão e aplicação ao contexto escolar, o que nos pareceu de exemplar relevância no presente estudo.

O ciclo de melhoria contínua PDCA permitiu-nos fasear a aferição dos processos da Avaliação Interna no sentido de apurar a consistência e coerência do seu planeamento, execução, verificação dos resultados e avaliação das acções de correcção e de melhoria. Concluímos que os processos de Avaliação Interna foram realizados pela EAI de forma adequada, diligente, competente e com consistência de propósito conducentes à melhoria eficaz da escola.

Foi possível identificar o grande comprometimento da Liderança, o espírito de colaboração e trabalho em equipa entre os diversos actores envolvidos na Avaliação Interna, ainda mais reforçada após este processo. Foi possível sentir e observar a gestão democrática, moderna e focada nos resultados imprimida pela Direcção da Escola, assim como, a sua promoção de um ambiente motivador para a melhoria e mudança - elementos fundamentais e marcantes na busca pela qualidade e excelência na Educação.

Desta forma, foi possível verificar que os objectivos para a Avaliação Interna foram na sua generalidade atingidos, porquanto, o AEVA promoveu a melhoria da qualidade da organização e tendencialmente a melhoria do sucesso educativo, incentivou acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola e fomentou a credibilidade e a satisfação dos *stakeholders*.

A melhoria contínua precisa de mudar para continuar a melhorar (Oackland, 1993, *apud* Lopes e Capricho, 2007), assim como, saber gerir a mudança, exige visão estratégica e um esforço de aprendizagem permanente que permita à organização moldar-se às novas realidades da envolvente interna e externa, isto é, aprender e desaprender de forma a renovar os seus saberes

(Senge, 1990).

Consequentemente a Gestão da Qualidade em geral e a Avaliação Interna em particular, requerem à Organização Escolar a necessidade de conhecer-se a si própria, tempo e vontade para a aprendizagem e determinação para a acção e para a mudança. O local onde tudo acontece é a Escola – o palco intercultural onde a Autonomia e a Avaliação Interna se encontram para trilharem a mudança de paradigma organizacional: a Excelência da Organização Escolar.

Pensamos ter alcançado o propósito que este Projecto Aplicado abraçou e ajudou a compreender, ou seja, a Avaliação Interna contribui decisivamente para a melhoria das Organizações Escolares, assim como modifica, fortalece e consolida a Cultura Organizacional ao ponto de contribuir para o desenvolvimento de uma Cultura da Qualidade.

A Qualidade e a Cultura Organizacional não só são relevantes para o sucesso da Organização Escolar, como também se apresentam como factores críticos para a sua afirmação na sociedade.

Consideramos que o AEVA deverá ter em consideração algumas vicissitudes relatadas, os pontos fracos detectados, o facto de o modelo poder não ser o mais exigente e indicado, assim como, deverá inserir a Avaliação Interna numa visão sistémica e holística das diferentes dimensões da Organização Escolar (Estratégia, Gestão de Recursos, Gestão das Pessoas, Cultura Organizacional, Comportamento Organizacional, Liderança, Gestão da Qualidade, Gestão Pedagógica, Parcerias e Comunidade Local), por forma a melhorar continuamente os padrões de qualidade, de desempenho e a satisfação dos seus *stakeholders*.

A Avaliação Interna tornando-se de carácter obrigatório acentua a necessidade de formação inicial e contínua das equipas de avaliação interna, em gestão de projectos, modelos de avaliação, concepção de indicadores, de relatórios, ferramentas estatísticas e de resolução de problemas.

Outra recomendação passa pelo incentivo e ênfase que as escolas deverão dar na partilha de práticas, experiências, e de projetos com outras escolas, no que toca ao aperfeiçoamento de métodos, instrumentos, procedimentos e abordagens à Avaliação Interna.

Este Estudo qualificado de carácter exploratório não está isento de limitações, desde logo, pelo facto de se ter abordado e observado uma realidade social e, portanto, susceptível de diferentes abordagens, percepções e interpretações.

Uma dissertação é sempre um trabalho inacabado, não só porque este tema se inscreve num quadro de progresso permanente, mas, sobretudo, porque as limitações prenderam-se com o dual papel de docente da escola e de investigador, que poderá, de alguma forma, ter conferido parcialidade no olhar sobre os fenómenos sociais da Avaliação Interna no AEVA.

A outra limitação está na reduzida publicação de trabalhos empíricos sobre a Avaliação Interna e as interacções que consigo se estabeleceram no decorrer desta investigação, mormente com a aplicação do modelo preconizado em Alaíz, *et al.* 2003.

Após a realização deste Estudo emergem algumas linhas de investigação futura que merecem ser analisadas de uma forma mais aprofundada, como sejam, no âmbito da Abordagem por Processos da Avaliação Interna ou no âmbito da contribuição da Avaliação Interna para uma Cultura da Qualidade.

Com este Estudo, pretendemos dar um contributo embora modesto, para a compreensão da problemática da Avaliação Interna, o seu contexto, processo e as suas interacções com áreas e temas de Gestão com os quais à partida poderiam não ser tão perceptíveis.

Esperamos contribuir para o despertar da curiosidade sobre tão gratificante tema, e que o mesmo seja objecto de futuras abordagens.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

- Alaíz, V., Góis, E., Gonçalves, C. (2003). *Auto-avaliação de escolas*. Lisboa: Edições ASA.
- Alaíz, V. (2007). Auto-avaliação nas escolas. Há um modelo recomendável?, *Correio da Educação*, 301, 1- 4.
- Agrupamento de Escolas do Vale do Alva. (AEVA, 2011). *Relatório de Avaliação Interna*. Ponte das Três das Entradas: Agrupamento de Escolas do Vale do Alva.
- Agrupamento de Escolas do Vale do Alva. (AEVA, 2012a). *Projecto Educativo*. Ponte das Três das Entradas: Agrupamento de Escolas do Vale do Alva.
- Agrupamento de Escolas do Vale do Alva. (AEVA, 2012b). *Regulamento Interno*. Ponte das Três das Entradas: Agrupamento de Escolas do Vale do Alva.
- Agrupamento de Escolas do Vale do Alva. (AEVA, 2012c). *Plano de Actividades*. Ponte das Três das Entradas: Agrupamento de Escolas do Vale do Alva.
- Agrupamento de Escolas do Vale do Alva. (AEVA, 2012d). *Projecto Curricular de Agrupamento*. Ponte das Três das Entradas: Agrupamento de Escolas do Vale do Alva.
- Agrupamento de Escolas do Vale do Alva. (AEVA, 2012e). *Relatório de Avaliação Interna – Plano de Melhoria*. Ponte das Três das Entradas: Agrupamento de Escolas do Vale do Alva.
- Alves, M. (2009). *Avaliação e Qualidade das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, A.C. (2008). *A Cultura da Qualidade nas Organizações de Alojamento e Restauração*. Tese de Mestrado. Faro: Universidade do Algarve.
- Assembleia da República (AR, 2002). Lei nº 31/2002, Aprova o Sistema de educação e do ensino não superior. Diário da República, I Série-A, Nº294, 20 de Dezembro, 7952.
- Arroteia, J. C. (2008). *Educação e Desenvolvimento: fundamentos e conceitos*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Azevedo, J. M. (2005). Avaliação de Escolas: fundamentar modelos e operacionalizar processos. *Seminários e Colóquios*, [Online]. Disponível em: <http://www.cnedu.pt/pt/publicacoes/seminarios-e-coloquios/754-avaliacao-das-escolas-modelos-e-processos>. [consultado em 18 de Março de 2014].

- Barañano, A.M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Besterfield, D., Besterfield-Michna, C., Besterfield G., Besterfield-Sacre, M. (1999). *Total Quality Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Borges, C. L. (2010). Implementação da ISO 9001:2008 no ensino superior. O caso da ESEnfDAG. Tese de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Brown, R. (2004). School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience. A Background Paper for The Denver Commission on Secondary School Reform [Online] Denver: The Denver Commission on Secondary School Reform. Disponível em: http://www.dpsk12.org/pdf/culture_organization.pdf. [consultado em 24 de Março de 2014].
- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues J. (1997), *Humanator (Recursos Humanos e sucesso empresarial)*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carapeto, C., Fonseca, F. (2005). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carmo, H., Ferreira, M.M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Coelho, I., Sarrico, C., Rosa M. (2008). Avaliação de escolas em Portugal: que futuro?. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Abril/Junho, 56-67*.
- Costa, J.A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições Asa.
- Deal, T., Kennedy A. (1983). Culture and School Performance. *Educational Leadership, February, 14-15*.
- Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2012). *Estrutura Comum de Avaliação – Adaptada ao Sector da Educação*. Lisboa: DGAEP.
- Dias, N.F., Melão N. F. (2009). Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos Indissociáveis na Gestão Escolar. *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos, Vol. VII, 193-214*.
- Fialho, I. J. (2009). A Avaliação das Escolas em Portugal: percursos e contributos para a melhoria da qualidade da educação [Online]. Évora: Universidade de Évora. Disponível em: <http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/5088/1/Artigo%20IFialho%20Rev%20Temas%20e%20Problemas.pdf>. [consultado em 12 de Março de 2014].
- Fonseca, L. (1988). Filosofias da Qualidade – desenvolvimento duma cultura da qualidade na empresa. *Qualidade, 3, 9-13*.
- Goetsch, D.; Davis, S. (1997). *Introduction to Total Quality – Quality Management for Production, Processing and Services*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Grilo, V., Machado, J. (2009). *Avaliação das Escolas e Actores Locais: responder ou melhorar? - Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia*. Braga: Universidade do Minho.
- Inspeção-Geral da Educação (IGE, 2005). *Efectividade da auto-avaliação das escolas – roteiro*. Lisboa: Inspeção-Geral da Educação.
- Inspeção-Geral da Educação (IGE, 2009). *Avaliação Externa das Escolas - Referentes e Instrumentos de Trabalho*. Lisboa: Inspeção-Geral da Educação.
- Inspeção-Geral da Educação e Ciência Avaliação (IGEC, 2013). *Avaliação Externa das Escolas 2011-2012 — Relatório*. Lisboa: Inspeção-Geral da Educação.
- Instituto Politécnico da Guarda (IPG, 2008). *Manual da Qualidade da ESTG*. Guarda: Instituto Politécnico da Guarda.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2005). NP EN ISO 9000:2005 - *Sistemas de gestão da qualidade: Princípios essenciais e vocabulário*. Caparica. Instituto Português da Qualidade.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008a). NP EN ISO 9000:2008 - *Sistemas de gestão da qualidade - Exigências*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008b). NP EN ISO 4469-1:2008 - *Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social - Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Irani, Z., Beskese, A., Love, P.E.D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24, 643–650.
- JUSE (Juse, 2014). *The Deming Prize*. [Online]. Tokyo: Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). Disponível em: <http://www.juse.or.jp/e/deming/>. [consultado em 22 de Fevereiro de 2014].
- Kanji, G., Yui, H. (1997). Total Quality Culture. *Total Quality Management*, Vol.8, 6, 417-428.
- Lopes, A., Capricho, L. (2007). *Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH.
- Leite, C., Rodrigues, L., Fernandes, P. (2006). A Auto-avaliação das Escolas e a Melhoria da Qualidade da Educação – um olhar reflexivo a partir de uma situação. *Revista de Estudos Curriculares*, 4, 2-45.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. Singapura: McGraw Hill.

- Marques, A., Cunha, M.P. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Milan, G.S., Pretto, M. R., Pigozzi, P.R. (2012). Gestão da qualidade e cultura organizacional: um estudo de caso desenvolvido em uma fábrica de embalagens de papelão. *Revista de Negócios*, 17, 40-54.
- Ministério de Educação (ME, 1998). Decreto-Lei nº 115/98, Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário (Lei de Bases do Sistema Educativo). *Diário da República*, 1ª Série A, nº102, 4 de Maio, 1998.
- Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Educação (MFAPE, 2006). Despacho conjunto n. 370/2006, Procede á constituição de um grupo de trabalho com o objectivo de estudar e propor modelos de auto-avaliação e de avaliação externa. *Diário da República*, 2ª Série, 85, 3 de Maio, 6332.
- Ministério de Educação (ME, 2007). Portaria nº 1260/2007, Estabelece os requisitos para o estabelecimento do contrato de autonomia dos estabelecimentos de educação pré escolar e dos ensinos básico e secundário. *Diário da República*, 1ª Série, nº186, 26 de Setembro, 6839.
- Ministério de Educação (ME, 2008). Decreto-Lei nº 75/08, Regime jurídico da autonomia, Administração e gestão das escolas. *Diário da República*, 1ª serie, nº79, 22 de Abril, 2341.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública e da Educação (MFAPE, 2011). Despacho conjunto n. 4150/2011, Procede à constituição de um grupo de trabalho com a missão de apresentar uma proposta de um modelo de avaliação externa. *Diário de República*, 2ª Série, 45, 4 de Março, 10772.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ravald, A., Gronroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, 19-30.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rocha, A. P. (1999). *A avaliação de Escolas*. Porto: Edições Asa.
- RsoMatrix (RsoMatrix, 2007). *Guia metodológico para a implementação de Plano de Responsabilidade Social das Organizações*. Lisboa: EQUAL.

- Sarmiento, M. (2003). *Gestão Pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saylor, J. H. (1996). *TQM Simplified: A Practical Guide*. New York: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- The Forbes Funds (The Forbes Funds, 2014). Organizational Assessment [Online]. Pittsburgh: The Forbes Fund. Disponível em: <http://forbesfunds.org/tools/building-management-capacity/organizational-assessment>. [consultado em 23 de Fevereiro de 2014].
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Mcgraw Hill.
- Thévenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris: Les editions d'organizations.
- Williams, A. (1993). *Changing culture: New organizational approaches*. London: Institute of Personnel Management.
- Xavier, A.C. (1994). *Rompendo paradigmas: a implantação da Gestão da Qualidade Total nas escolas municipais de Cuiabá*. Brasília: IPEA.

