



Auto-avaliação numa escola da Beira Interior a partir de um olhar sociológico

Um estudo de caso exploratório

“Dissertação para a obtenção do grau de mestre de Administração Pública –
Especialização da Educação “

Orientador: Professor Doutor Fernando Humberto Serra

Rosa Maria Pereira Caetano

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todos aqueles que permitiram que este trabalho se concretizasse num difícil contexto profissional.

- Desta forma, agradeço aos elementos da direcção desta instituição, da coordenação do mestrado e a todos os professores que possibilitaram um momento de actualização e de reflexão profissional;

- Um especial agradecimento ao Professor Doutor Fernando Serra, que me orientou e ajudou a subir a difícil pirâmide da investigação e da elaboração da tese;

- Agradeço todos aqueles que, na escola, permitiram a concretização desse trabalho a partir da sua aplicação na realidade vivenciada.

Índice Geral

Introdução	1
Parte 1- Políticas públicas e a auto-avaliação de escola – um olhar da sociologia	4
1.1- O Contexto Administrativo e social	4
1.2- As políticas públicas de regulação no sistema educativo português	12
1.3- A avaliação como processo regulador na educação	14
1.4- Uma proposta de modelo sociológico de auto-avaliação das organizações	18
1.3.1- Uma abordagem sociológica de auto-avaliação – um modelo de Piotet e Sainsaulieu	22
Parte 2- O diagnóstico sociológico do Agrupamento José Sanches de Alcains – Um estudo de caso	45
2.1- Apresentação do agrupamento	48
2.2- Abordagem sociológica ao serviço da auto-avaliação institucional	50
2.2.1- Primeiro olhar - O efeito do contexto	50
2.2.2- Segundo olhar - Análise do sistema social	66
2.2.3- Terceiro olhar - O desenvolvimento social das organizações	80
Conclusão	96
Bibliografia	100

Índice de figuras

Figura nº 1- As Relações de Poder de Piotet e Sainsaulieu	28
Figura nº 2 - Modos de Sociabilização de Piotet e Sainsaulieu	29
Figura nº3 - Modos de Legitimação de Piotet e Sainsaulieu	30
Figura nº 4 - Modelo das Regulações Sociais de um sistema de relação com o trabalho S.I.C.	32
Figura nº 5 – Orgânica piramidal do funcionamento da unidade escolar	51
Figura nº 6 – Relações entre as diversas estruturas orgânicas	52
Figura nº 7 – Actores Externos	56
Figura nº 8: Reacção da organização às pressões do contexto Interno, Externo e Tecnológico	60
Figura nº 9: Disfunções e Efeitos perversos numa organização	63
Figura nº 10- Resultado dos questionários – Modelo de avaliação CAF	65
Figura nº11- Coligação existente no Agrupamento	77
Figura nº12- Coligação provocada pela constituição do Agrupamento	79

Índice de Quadros

Quadro nº 1 - Síntese dos modelos de organização	25
Quadro nº 2 - Relações entre o ambiente e a estrutura da organização segundo Lawrence e Lorsch	26
Quadro nº 3 - Contexto e Estrutura Organizacionais segundo Mintzberg	27
Quadro nº 4- A identidade no trabalho	37
Quadro nº 5- Modelo teórico das identidades ligadas à inovação	38
Quadro nº 6- As identidades associadas ao percurso de formação	39
Quadro nº 7- A dupla implicação identitária	40
Quadro nº 8 - O diagnóstico da reprodução cultural	43
Quadro nº 9- Objectivo da recolha dos dados – Metodologia e evidências	46
Quadro nº 10- Relação da organização com os parceiros	57
Quadro nº 11 – Contributo dos parceiros	59
Quadro nº 12 - Reacção dos serviços ao processo de implementação das novas tecnologias	61
Quadro nº 13- Identificação das fontes de incerteza	66
Quadro nº 14- Processos de construção colectiva e de sociabilização	68
Quadro nº 15- Falhas na orientação e legitimação do processo	69/70
Quadro nº 16- As Fragilidades Organizativas	70/71
Quadro nº 17 - Tipos de saber	73
Quadro nº 18 -Tipos de regras	74
Quadro nº 19 - Quadro Geral dos Recursos Estratégicos	75
Quadro nº 20- Resumo das reacções estratégicas na implementação do Plano Tecnológico	76
Quadro nº 21- As relações profissionais relacionadas com os modelos teóricos	83
Quadro nº 22- Os tipos de comportamento face à inovação	84

Quadro nº 23- Os tipos de comportamento associados à formação	84
Quadro nº 24- Definição das identidades colectivas	85
Quadro nº 25- Práticas assumidas na organização	86
Quadro nº 26 - Compromissos na organização	88
Quadro nº 27- Tema 1 – Finalidades e missão do Agrupamento	88
Quadros nº 28/29 - Tema 2 – A Liderança na Organização	89
Quadro nº 30 - Tema 3 - A gestão dos recursos humanos	90
Quadro nº 31 - Tema 4 – os Valores da Organização	91
Quadro nº 32- Tema 5 - Processo de avaliação do Pessoal Docente	92
Quadro nº 33 - As modalidades da produção cultural	93
Quadro nº 34 - As modalidades das relações culturais	94
Quadro nº 35- As características identitárias da organização	95

Siglas

A	Alunos
CAF	Common Assessment Framework
CCMCE	Coordenadora das Ciências Matemáticas e Ciências Experimentais
CDT	Coordenação dos Directores de Turma
CE	Coordenador de Expressões
CEE	Comunidade Económica Europeia
CEFA	Centro de Estudo e Formação da Administração
CG	Conselho Geral
CP	Conselho Pedagógico
CPE	Coordenador do Projecto Excsel
CPES	Coordenadora do Pré-Escolar
C1ºCEB	Coordenadora do 1º Ciclo do Ensino Básico
DT	Director de Turma
EAA	Equipa de Auto-Avaliação
E-ARs	Entidades – Autoridades Regulatórias
EE	Encarregados de Educação
IGE	Inspecção Geral do Ensino
INA	Instituto Nacional de Administração
ME	Ministério da Educação
NPM	New Public Management
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
PB	Professor Bibliotecário
PE	Projecto Educativo
PD	Pessoal Docente
PND	Pessoal Não Docente
RI	Regulamento Interno
SD	Subdirector

Introdução

Na história, predominam movimentos evolucionários que surgem das mudanças inerentes às concepções humanistas. Heráclito, filósofo sofista grego, já enunciava que o mundo se define pela mudança. Os níveis de governação, impostos pela globalização decorrente de novas filosofias mundiais, reflectem-se nas alterações e nas melhorias exigidas ao sistema educativo, considerando que a educação está no centro do desenvolvimento dos povos e das culturas.

Na Europa, as escolas caminham em busca da qualidade, instaurando processos estratégicos, com o objectivo de responder às exigências, cada vez maiores, da sociedade. A participação dos pais e do meio envolvente conduz a políticas educativas de integração. Para atingir os novos desafios, a avaliação aparece como uma estratégia político-administrativa de controlo da eficácia e da eficiência das instituições escolares. Em Portugal, ao “Pacto Educativo para o Futuro”¹, considerado por Rocha (1999), como o marco inicial, sucedem-se várias medidas e programas governamentais, com o intuito de desencadear mecanismos de avaliação nas escolas. A Lei de Bases do Sistema Educativo² integra directrizes que foram desenvolvidas pela Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior,³ que preconiza a auto-avaliação como um modelo de avaliação a ser desenvolvido pelas Escolas ou Agrupamento de Escolas, com carácter de obrigatoriedade e de permanência, nos seus artigos 5º e 6º.

Com o nosso trabalho, pretendemos, num primeiro momento, partindo de uma macro-visão administrativa, conceptualizar os vários paradigmas de Estado, fundamentados nos diferentes níveis de abordagem, intervenções e papéis assumidos, ao longo da história. Situando-se, inicialmente, num modelo burocrático, institui-se um novo modelo de governança: o New Public Management. Realidade integrada, enquanto micro-organismo, a escola encontra-se imbuída nestes novos conceitos organizacionais que se regem pelas Políticas Públicas, emergentes do século em que vivemos. Consequentemente, a crise do modelo de “escola instrutora”, correspondente a uma administração centralizadora e burocrática, deu luz a uma “escola educadora” de cariz mais liberal, que se estrutura a partir de um novo modelo administrativo de estado e de governação.

Acentuando a importância das políticas de regulação na sobrevivência de uma organização, entendemos que uma unidade orgânica, como sendo um Agrupamento de Escola, deve desencadear mecanismos próprios de auto-regulação. Consequentemente, ainda na primeira

¹ Documento apresentado à Assembleia da República em Maio de 1996, pelo Ministro da Educação do Governo de António Guterres, o Professor Doutor Marçal Grilo.

² Lei nº 46/1986 de 14 de Outubro

³ Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro

parte do nosso trabalho, apresentaremos uma proposta teórica de um modelo de auto-avaliação sociológico. A mesma será aplicada, na segunda parte, à realidade do Agrupamento José Sanches de Alcains, que a assumirá como ferramenta para melhorar a eficácia, a eficiência e a qualidade da organização. Esta aplicabilidade ao contexto real traduz-se num estudo de caso.

A experiência da avaliação, no Agrupamento José Sanches de Alcains, abarcou várias técnicas e metodologias. Ao longo dos anos, conheceu-se uma avaliação baseada apenas em dados quantitativos, retirados de inquéritos implementados a toda a comunidade. Seguiu-se a constituição de uma comissão de avaliação interna, quando se sentiu a necessidade de associar o quantitativo ao interpretativo relativamente à realidade vivenciada. Aderiu-se ao Projecto EXSCEL, financiado pela Câmara Municipal de Castelo Branco, que analisa e compara os resultados dos exames nacionais e das provas de aferição dos alunos de todo o concelho. Com o intuito de desenvolver a avaliação, tendo por referência um olhar externo, contratou-se uma empresa de consultadoria, que, durante dois anos, implementou o modelo avaliativo CAF (Common Assessment Framework), envolvendo uma equipa de auto-avaliação. Por fim, em Fevereiro do ano de 2011, a escola foi avaliada por uma entidade externa, uma equipa constituída por dois inspectores e um docente do ensino superior. A avaliação externa, com base nas competências emitidas à Inspeção Geral do Ensino através do Decreto-Regulamentar nº 81-B/2007 de 31 de Julho, fundamenta o seu processo avaliativo, na análise de um documento de caracterização elaborado pela escola e dos documentos internos tais como regulamento Interno, Projecto Educativo, Projecto Curricular de Agrupamento, Projecto Curricular de Turma, Plano Anual e Plurianual de Actividades, Plano de formação e Análise dos resultados académicos. No contexto escola, durante três dias, a equipa de avaliação entrevistou vários painéis representativos da orgânica escolar, abordando cinco domínios avaliativos: os resultados, a prestação do serviço educativo, a organização e gestão escolar, a liderança e a capacidade de auto-regulação.

Baseados nos resultados, na gestão dos recursos humanos e materiais, nos critérios de produção definidos, nas metodologias utilizadas, todos os processos até agora implementados, no Agrupamento José Sanches de Alcains, omitiram “olhares” preponderantes numa organização relacionados com a influência do contexto, com as relações entre os vários actores e, finalmente, com a projecção da organização no futuro. Conclusivamente, desviou o olhar do núcleo central de qualquer instituição: as Pessoas.

Desta forma, com o intuito de centrar a auto-avaliação no factor humano, foi percorrido um caminho, tendo por base a obra de Piotet e Sainsaulieu, escrita em 1994, intitulada “Méthode pour une sociologie de l'entreprise”. Embora aplicada a uma realidade empresarial, a metodologia desenvolve, numa perspectiva sociológica, um processo de diagnóstico avaliativo que nos conduz ao conhecimento e à análise de realidades humanas intrínsecas a uma

organização. A metodologia sociológica aplicada permite olhar para a organização sob três perspectivas: o efeito do contexto, a análise do sistema social e o desenvolvimento da organização. Estes diferentes olhares ou abordagens ajudarão a apreender a unidade escolar como um conjunto organizacional, respondendo às seguintes questões: Como a organização reage às pressões internas e externas? Como se definem, dentro da própria instituição, os jogos de interdependências e as interações relacionais? Será que existem simbioses construídas à volta de uma cultura organizacional e civilizacional que ajudarão a organização a sobreviver e a projectar-se no futuro?

Enquanto directora do Agrupamento, durante mais de uma década, foram tidos como essenciais, os conhecimentos intrínsecos assimilados durante anos. No entanto, consciente do perigo da subjectividade inerente a esse factor, a investigação centrou-se em metodologias que permitiram fazer uma triangulação de dados, objectivando as abordagens nomeadamente: a análise de documentos internos (Projecto Educativo, Regulamento Interno e a Concepção Cognitiva do Agrupamento José Sanches de Alcains); análise do relatório de auto-avaliação de acordo com o modelo CAF, análise do relatório da avaliação externa elaborado pela Inspeção Geral do Ensino (IGE) e os relatórios das entrevistas de “Focus Groups”, aplicadas a várias estruturas da comunidade escolar, tais como a Equipa de Auto-avaliação e os Departamentos Curriculares que envolveram todos os docentes do Agrupamento.

Uma organização, como a escola, deve aprender a viver ou a sobreviver inserida no seu contexto social e económico, adaptando-se às dinâmicas internas e externas que, nela, interagem diariamente. A apreensão da forma como os seus membros se mobilizam, se ligam ou associam, em determinado contexto fora ou dentro da instituição escolar, pode ser determinante no âmbito da eficácia e da eficiência organizativa. Neste domínio, enquadra-se a competência social da própria unidade educativa, partindo de uma análise sociológica que define a natureza das relações, que podem conduzir a uma força motriz colectiva, com capacidade para criar uma coesão social benéfica ao crescimento do ambiente educativo.

Consequentemente, encarando a intervenção da sociologia, enquanto ciência social, pela sua capacidade de definir o perfil institucional que, a partir de um diagnóstico, identifique as potencialidades e as fraquezas da organização, associamo-lo à auto-avaliação do agrupamento enquanto processo de avaliação interna que permite aprofundar o conhecimento da estrutura organizativa de um agrupamento de escolas, acreditando que “Uma vida não examinada não pode ser vivida.” Sócrates⁴

⁴ Filósofo ateniense, um dos mais importantes ícones da tradição filosófica ocidental e um dos fundadores da actual Filosofia Ocidental.

Parte 1- As políticas públicas e a auto-avaliação de escola – um olhar da sociologia

1.1-O contexto administrativo e social

A sociedade, em que o Homem se insere, define-se como sendo uma colectividade de organização complexa com necessidades que, segundo Freitas do Amaral, citado por Carvalho (2001:33) se dividem em três espécies fundamentais: a segurança, a cultura e o bem-estar. Noções que interagem com o interesse público e que se integram num conjunto organizado, denominado de aparelho administrativo. Assim, de entre as várias definições explanadas por vários autores, Bilhim (2000) escolhe a de Gulick “ *a administração tem a ver com fazer coisas; com a prossecução de objectivos definidos*” (p.29).

O Estado concebe a sua acção em nome do interesse público, a partir do aparelho administrativo, ou seja, da Administração Pública (Carvalho 2001:33). A administração, decorrente de uma actividade organizacional, conduz ao acto de administrar que, segundo Bilhim, (2000) é “*uma actividade que, tal como gerir, se expressa através da combinação de recursos, que dão entrada num processo de transformação, e saem sob formas de bem ou serviço, num contexto organizacional*” (p.29).

O sucesso e a sobrevivência das organizações, inseridas num contexto ambiental complexo e dinâmico, dependem da sua capacidade de adaptação à mudança⁵. Para Chiavaneto (2004), “*toda a mudança rompe a rotina e impõe uma ruptura com relação ao passado*” (p.151). Neste processo de transformação, a organização sofre uma crise, enfrentando alterações inevitáveis, ou seja, segundo o autor citado, o certo transforma-se em incerto e o que era actual, rapidamente se desactualiza. Por sua vez, David Giauque entende as mudanças nas organizações, como inevitáveis, já que as mesmas nascem dos constantes desequilíbrios e das “desorganizações” (Giauque 2003: 568).

O Estado surge como algo que emerge de uma história em constante mutação, visto que não se cristaliza no tempo ou no espaço. Na história da Europa, o conceito de Estado surge

⁵ Entendemos a **mudança** como um processo que define a passagem de um estado para outro diferente, o que implica uma transformação ou uma ruptura dependendo da intensidade da mudança. Chiavaneto (2004:147) cita Kurt Lewin na identificação de três etapas no processo de mudança: o descongelamento do padrão actual de comportamento que se define pelo “derretimento” das ideias velhas para que possam surgir ideias novas; a mudança, etapa que consolida as ideias novas a partir da experimentação, exercitação e aprendizagem. Durante este processo, os agentes assumem novos comportamento e atitudes padronizados de acordo com a mudança preconizada e, última etapa, o recongelamento, processo que incorpora a mudança cimentando-a como um comportamento adquirido. O factor importante das mudanças centra-se no agente da mesma ou seja nas pessoas que preconizam e as que as assimilam.

associado a dinâmicas de Cidades-Estado Gregas, das Igrejas, dos Impérios, das Associações. Tal como refere Rodrigues (2010), citando Harold Laski citado por José Maltez (2001:79) “ *O Estado Moderno não é, nem pela forma nem pela substância, coisa permanente ou eterna, mas muito simplesmente um momento no tempo histórico, nascido das necessidades especiais desse mesmo tempo histórico, e, destinado a transformar-se quando deixe de satisfazê-las ou quando já não existam*” (p.320).

A formulação do Estado Nação surge após os tratados de Westfália, em 1648, que, redesenhando os vínculos de subordinação, criam condições para a definição de sociedades organizadas, em torno de estados soberanos. Desde então, reconfiguram-se como “Centros e Teias de Poder Político” com maior ou menor densidade do poder ou das relações do estado, sendo que o denominador comum entre os estados é a sua interdependência. Definindo-se num exercício de geopolítica, as sociedades aparecem “intrusadas” por diversas Redes de Poder (Rodrigues 2010:46)

No caso europeu, as formas de governo iniciam-se nas “communes” existentes na Idade Média, estruturas analisadas por Max Weber (1995). Assim, da organização das cidades medievais, emergem a burocracia, o desenvolvimento da estatística, a política comercial e de armamento e o crescimento urbano.

Este modelo foi adaptado por Weber às organizações governamentais, uma vez que considerava que a autoridade burocrática, cimentada numa legitimidade racional, era a única forma de responder às exigências administrativas dos sistemas sociais (Giddens 2000)⁶. Segundo Weber (1995), a burocracia constitui-se como uma forma de organização humana centrada na racionalidade, ou seja, na capacidade de adequar os meios aos objectivos pretendidos, como garantia de uma maior eficácia.

Weber associou a burocracia, não a um sistema social, mas principalmente, à combinação existente entre um tipo de autoridade associado ao de uma sociedade. Bilhim (2008) refere que Weber terá distinguido três tipos de autoridade: a carismática em que os subordinados aceitam as ordens do superior, reconhecendo-lhe capacidade de liderança; a tradicional, na sociedade em que as ordens superiores são inquestionavelmente aceites, realidade assente no “sempre foi assim” e a autoridade legal/racional ou burocrática em que os subordinados aceitam as ordens superiores porque estão sujeitos aos procedimentos e às normas legitimadas por quem manda. Deste modo, Bilhim encontrou na definição de Weber, um retrato fiel da burocracia, enquanto forma de organização que se alicerça na divisão do trabalho e das tarefas, criando hierarquias, regras e regulamentos detalhados. Nesta perspectiva, o poder de decisão vinha de cima “Top Down”.

⁶ Ob.cit. em Carrapeto, Carlos, e Fátima Fonseca. 2006. *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo:23

Este modelo de administração pública caracterizava-se pela execução por parte de um agente especializado e profissionalizado de ordens hierarquizadas, que desciam em “cascata” (Quertainmont 1996, citado por Carrapeto e Fonseca 2006:23), no âmbito de Leis e Regimentos definidos. A Administração Pública aparecia, deste modo, subjugada ao poder político que a legitimava pelo voto e pela execução governamental. Esta noção foi corroborada por Miguel Rodrigues (2009:34), como sendo um modelo hierárquico que racionalizava as tarefas, partindo de um sistema rígido de responsabilização. A esse Estado “centralizador” competia planear, produzir, financiar, distribuir e controlar. As ferramentas de gestão adoptadas definiam-se a partir da regulamentação, do planeamento, da descrição pormenorizada da actuação dos agentes e do controlo efectuado com o intuito de verificar a conformidade da acção executada em relação ao planeamento. (Rodrigues 2009:35).

A análise do fracasso e das limitações dos programas públicos vai, progressivamente, colocar em evidência as fragilidades desse modelo, sujeito a directrizes legitimadas pela autoridade, que deriva de ordens emanadas superiormente, sem serem questionadas. Esta metodologia revela-se muito limitada na prática, colocando os actores numa atitude de seres passivos.

Consequentemente, o Estado, identificado como Estado-Nação, durante o século XX, sofre transformações provocadas pelo efeito da globalização, que encetou a mundialização da economia. O crescimento das actividades administrativas originou uma sobrecarga desmesurada da Administração Pública, nos vários domínios dos recursos financeiros e humanos. O estado deixou de poder actuar, através das ferramentas tradicionais do modelo hierárquico. Carrapeto e Fonseca (2006:19) associam o fracasso do modelo burocrático à mudança do papel do Estado na sociedade actual.

Progressivamente, os Estados Europeus estenderam a sua actividade e o seu controlo para tratar de um número crescente de problemas, controlando em grande parte o crescimento dos recursos. No entanto, a partir dos finais dos anos 70, nas democracias ocidentais, a intervenção do estado na sociedade entrou em declínio, evidência determinada a partir da fiscalidade e das despesas.

As evoluções demográfica, a globalização e, consequentemente, a amplitude concorrencial originou uma crise “endémica” que esgotou o Estado de Providência, surgindo uma reconfiguração, subtilmente abarcada pelo Estado Regulador. Perante a crise provocada pela globalização e pela introdução das novas tecnologias, o paradigma do Estado de Providência, foi subtilmente substituído pelo paradigma do Estado Regulador que se manifestou através da “*metamorfose dos serviços públicos e das Políticas Públicas*” (Rodrigues 2009:157).

Consequentemente, ao factor da globalização associa-se a introdução das novas tecnologias de informação (TIC), que para alguns autores, nomeadamente Carvalho (2009) são identificados como o “motor da *metamorfose do edifício burocrático*” (p.41). As organizações

em todo o mundo adquirem novos conceitos dimensionais. A informação *on-line* e *just-in-time* anula o tempo e o espaço, transformando-se em conceitos que Chiavenato (2004:137) denomina de, respectivamente, instantaneidade e virtualidade, como principais tendências do mundo actual.

Essa nova definição de Estado insere-se em iniciativas como a reforma dos serviços públicos e emergência dos actos administrativos, a definição de políticas de modernização e de novas formas de gestão por objectivos. As novas políticas centram-se na problemática da governação, ou seja, de “fazer política sem estado”. A legitimação da política e o seu factor de sucesso residem na proximidade da governação, relativamente aos sujeitos que governa, com o intuito de, como segundo alguns autores afirmam, tratar-se de “*uma nova forma de pensar sobre as capacidades do Estado e as relações entre o Estado e a Sociedade*” (Pierre e Peters 2000:50).

Por outro lado, segundo Carrapeto e Fonseca (2006), o grande desafio do Estado consiste em abarcar os conceitos da democracia, inerentes a um Estado de Direito “*fundados em princípios como a separação de poderes, a legalidade, a proporcionalidade, a separação jurídica, a responsabilidade dos titulares de cargos públicos e com controlo jurídico*”. (p.20). O Estado de providência, reflexo de uma liderança autoritária de quase cinquenta anos, dá lugar a um Estado identificado com “*catalizador-dinamizador*” (Carrapeto e Fonseca 2006:20), ultrapassando as suas meras funções de produção e distribuição de bens ou de prestação de serviço. Essa dicotomia presente nas funções do Estado transparece nos conceitos de serviço público e serviço privado.

A reforma ou modernização administrativa⁷ ocorre em vários países impulsionada pelos factores anteriormente descritos, apresentando segundo Carrapeto e Fonseca (2006:24), uma convergência de princípios que se identificam em todos eles, nomeadamente na descentralização, na utilização de modelos de teorias de gestão, na presença de valores inerentes à sociedade civil e de princípios, tais como os da produtividade, da eficiência, da eficácia, do controlo da despesa pública, da transparência, do aumento do controlo político democrático e do aumento da participação do cidadão.

Consequentemente, o final da década de setenta, época que coincide com o choque petrolífero, assiste à mudança da *public administration* para a *public management* ou seja, New

⁷ Reforma e modernização podem aparecer com significados diferentes. Assim, Jiná (2009) no seu artigo sobre a Formação dos Quadros da AP, explica que “*enquanto a modernização é um processo de mudança orientado para uma cultura administrativa existente, efectivando-se pela introdução de mudanças incrementais e continuadas, a reforma assume um carácter disruptivo produzindo alterações estruturais/sistémicas que rompem quase sempre com a cultura administrativa existente.*” (p.5). Apesar de existirem nuances entre os dois conceitos apresentados, ao longo do nosso trabalho, não haverá uma distinção substancial na utilização de um ou de outro.

Public Management (NPM) e as instituições associam-se ao que os países anglo-saxónicos apelidaram de “governance”, termo adoptado pela OCDE. A filosofia do *managerialism* predomina visto que se procuram soluções para os problemas organizacionais a partir da gestão.

Segundo Lascoumes, Le Galès, (2007) entra-se no período do Management Public, ou seja, dos procedimentos de planificação e das metodologias de apoio à decisão. Assim, e tendo por base Carvalho (2001), que citando Pollitt, define o *managerialism* como “ *um conjunto de crenças e práticas, que tem como centro a assunção, raramente testada, de que uma melhor gestão será uma solução eficaz para um amplo campo de males económicos e sociais*” (p.45). As crenças, que o identificam, assentam nas ideias de que o progresso social atinge-se a partir do aumento contínuo de produtividade que resulta da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas; de que a gestão, considerada na sua função organizacional, possui um papel preponderante no planeamento, na implementação e na mensuração das melhorias de produtividade e finalmente, de que o sucesso dessas tarefas depende do perfil do gestor. (Carvalho 2001:45)

Implementado durante os últimos quinze anos, tal como afirma Carvalho (2001), o aparecimento da NPM surge ligado a quatro grandes tendências, nomeadamente: “*tentativas para abrandar ou reverter o crescimento do sector administrativo em termos de despesa pública e em número de funcionários; tendência para a privatização ou semi-privatização e um afastamento das instituições governamentais; desenvolvimento das TIC e desenvolvimento de uma agenda internacional cada vez mais centrada nos aspectos gerais da AP*” (Hood: 3 citado por Carvalho, 2001:46).

Em resumo, o NPM pode definir-se como a adequação da gestão do sector privado ao sector público. Os defensores do NPM acreditam que o modelo burocrático falhou porque não existia uma gestão apropriada; a acção da gestão deverá basear-se na experiência e nos valores do sector privado que assentam na avaliação de desempenho orientada para os resultados, na mudança para a descentralização e devolução de poderes e na importância dada ao cliente na procura de uma melhor qualidade a um custo menor; a política deverá ainda assumir-se como independente da administração, responsabilizando-se o sector público pelo planeamento e pelo controlo das medidas definidas e entregando a produção de bens e serviços a outros organismos com capacidades competitivas. (Isaac-Henry (1997) citado por Carvalho, 2001:47).

Essa nova doutrina professada pela NPM traduz-se na frase “(...) *Going public is out. Going private is in*” (Rockman, 1998:20 citado por Carvalho, 2008:7). A noção do serviço público tem vindo a sofrer uma evolução ao longo dos tempos. Na definição de Marcello Caetano, citado por Bilhim (2000) “ *serviço público é o modo de actuar da autoridade pública a fim de facultar, de modo regular e contínuo, a quantos eles careçam, os meios idóneos para a satisfação de uma necessidade colectiva individualmente sentida*” (p.78). No entanto, esse conceito não ficou

immune às políticas sociais internas e externas e, caminha-se para um serviço público fundamentado em regras de solidariedade e concretização de direitos sociais dos cidadãos.

Assente no pressuposto da necessidade de privatizar como meio de tornar as organizações públicas mais eficientes, de rentabilizar os recursos e, conseqüentemente, de justificar as despesas aos contribuintes, a NPM define-se na aquisição de uma maior autonomia de decisão dos gestores que só fará sentido se for dada às entidades infra-estaduais uma autonomia administrativa e financeira. No entanto, a implementação de uma autonomia gestonária conduz a uma maior responsabilização pelos actos executados e, conseqüentemente, ao incremento de controlo e de avaliação de desempenho, que se tornam essenciais na prossecução dos objectivos de eficácia e de eficiência que origina a qualidade dos serviços públicos. A defesa de uma maior autonomia nas decisões dos gestores obriga os gestores a gerir ou seja “*Make managers manage / Let managers manage*”. Efectiva-se uma descentralização das funções, diminuindo a intervenção directa do Estado que se identifica mais como um Estado Regulador.

Até aos anos oitenta, em todo o mundo, os governos expandiram as suas actividades, assumindo funções do sector privado. A sua função reguladora assenta no princípio de se estabelecer uma relação justa e equilibrada entre as entidades públicas e as entidades privadas que se definem no mesmo domínio, evitando, deste modo, abusos da posição dominante. Bilhim evidencia a posição dos partidários da “*desintervenção ou da redução das actividades do Estado*” (2000) que encaram esse facto como predominante para uma série de melhorias “*o aumento da eficácia, a melhoria da qualidade, a redução dos impostos, a diminuição do sector público e o melhor atendimento do cliente*” (p.74). No âmbito da sua função reguladora, o Estado desencadeou uma série de mecanismos de natureza legislativa e/ou administrativa que limita a actuação dos agentes económicos.

A noção do Estado, nas suas mutações, surge na metamorfose do Estado de Providência em Estado Regulador. Resumidamente, Bilhim (2009), na sua concepção de Estado, apresenta quando três modelos patentes na Administração Pública “*o tradicional do estado empreendedor, o liberal, do estado franqueador, o do novo serviço público, do estado parceiro*” (p.114). O estado tradicional enquadra-se, segundo o autor referido, no pensamento de Weber ou seja no modelo burocrático, atrás referido, “*Maior e melhor Estado*”. Este modelo, considerado ineficaz por muitos autores, evoluiu para o conceito de Janet e Robert Denhard “*New Public Service*”, centrado numa nova versão da administração que visa satisfazer o cidadão. Esta visão liberal liga-se ao conceito de mercado “*Menor e Melhor Estado*” baseando-se numa perspectiva de cidadania democrática, originária do pensamento de Aristóteles que apelam à participação dos cidadãos na administração da *polis* que “*não depende do ter, mas do ser*”. No último modelo, Bilhim (2009:118) apresenta conceitos práticos que o caracterizam tais como: servir cidadãos e não clientes; procurar o interesse público; valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora; pensar estrategicamente e actuar democraticamente;

prestar contas não é uma coisa simples; servir mais do que mandar; valorizar as pessoas não apenas a produtividade.

A modernização administrativa opera no âmbito da reengenharia que tem sido encarada como um caminho trilhado pela mudança e pela inovação na abordagem de um processo de reforma administrativa. A reengenharia assenta na designação de Charles Handy (citado por Carvalho 2001:78) *empty raincoat*: promessas de crescimento económico mesmo num sector em que esse crescimento é questionável e na inevitabilidade assumida pela competição. Evocam-se, segundo Hammer (citado por Carvalho 2000:79) três conceitos definidos pelos “três Cs”: Clientes que se tornam mais exigentes; Competição globalmente mais agressiva e *Change* (Mudança) que se processa num ritmo alucinante. Assim na opinião de Elisabete Carvalho (2001), a reengenharia é importante porque “ *Onde o estado terá de intervir, fá-lo-á com maior eficácia e eficiência*” (p.81).

Apesar de todas as vantagens enunciadas pela implementação do NPM, nem todos os académicos das Ciências da Administração receberam com entusiasmo esse novo paradigma e denunciaram aquilo que definiram como sendo o seu principal erro: confundir a gestão do sector privado com a gestão do sector público. Em 1982, Graham Allison, no seu artigo “ *Public and Private Management: Are they Fundamentally Alike in all Unimportant respects?*” referia a diferença existente entre o sector público e o sector privado. A NPM tendeu a minimizar a acção do Estado, no entanto, o contexto político interfere inevitavelmente na gestão pública.

No início dos anos 90, resfriou o entusiasmo sentido na implementação da NPM. A Ciência da Administração tentou avaliar o seu impacto, revelando-se uma tarefa difícil porque a informação disponível sofre de várias lacunas, nomeadamente, diagnósticos inexistentes ou sem quantificação, ausência de exercícios de benchmarking, não sendo mencionados os custos da transição e os efeitos colaterais das mudanças e adopta-se uma visão estreita de indicadores. No entanto, segundo Pollitt (citado por Carvalho 2008:41), nem que seja do ponto de vista simbólico pode se afirmar que a NPM foi um sucesso visto que várias organizações mundiais e governos abraçaram os seus princípios e os académicos encontraram razões para discussões inter pares.

Em Portugal, a Reforma Administrativa surge com o regresso do regime democrático instituído em Abril de 1974, apesar de se ter esboçado, nos anos sessenta, uma tentativa reformadora. Segundo Araújo (2004), foi a introdução dos valores democráticos que desencadeou o impulso reformador visto que os mesmos propiciaram o desenvolvimento económico e, conseqüentemente, as necessidades sociais.

Na generalidade dos países da OCDE, já se vislumbrava a adopção de novos modelos administrativos, com o intuito de minorar a intervenção do Estado. No entanto, em Portugal, essa necessidade só surgiu no final da década de sessenta do século passado, com a abertura

do caminho para um novo regime democrático mas também, como salienta Carrapeto e Fonseca (2006:29), pela adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986. Citado pelos referidos autores, Barreto (2000) afirma que foram “*nessas últimas décadas que pela primeira vez, na história do país, se criou um regime constitucional e um sistema político respeitadores das regras democráticas e das liberdades públicas, consagraram-se os direitos fundamentais, cívicos e políticos elementares*”.

As garantias e direitos dos cidadãos foram reforçados através do desenvolvimento de sistemas de saúde e de educação. Cresceram instituições e acções com o propósito de definir uma sociedade democrática estável que defende os seus cidadãos, nos seus princípios e valores de integridade pessoal e social.

Por outro lado, constata-se o fenómeno da colonização, Carrapeto e Fonseca (2006) fazem referência ao relatório *Renovar a Administração Pública*, apresentado por Corte-Real em 1993 “*bastará pensar no enquadramento ao retorno de milhares de cidadãos portugueses das antigas colónias...*” (p.29). Segundo Rocha, citado por Araújo (2004), em vinte anos, o número de funcionários duplicou.

Até à década de oitenta, as mudanças não são muito significativas visto que se vivia uma época de instabilidade política, marcada por governos minoritários ou de curta permanência no poder. Foi, no entanto, nessa época que, segundo Araújo (2004), se institucionaliza o poder local que passa a dispor de órgãos eleitos e de competências próprias; criam-se estruturas para formação do pessoal da administração: o Instituto Nacional de Administração (INA) e o Centro de Estudos e Formação da Administração Local (CEFA).

Na segunda metade dos anos oitenta, defendem-se políticas que, segundo os académicos, já introduzem os princípios e os valores da NPM. Alguns factores identificados por Elisabete Carvalho, (2008:11) com base na análise de vários autores, determinam essa apropriação nomeadamente: um clima político estável com um governo apoiado por maioria parlamentar; uma atenuação da crise financeira e das pressões orçamentais; o acesso a fundos comunitários, após a adesão de Portugal à CEE e a identificação de novos papéis assumidos pelo Estado na sociedade e na acção da Administração Pública, em consequência das pressões económicas globais.

Segundo Araújo (2001:917), as ideias do NPM conferem uma nova abordagem à organização administrativa. Procura-se orientar os procedimentos administrativos de forma a irem ao encontro das necessidades dos cidadãos, encarados como clientes, e gerar, deste modo, serviços de qualidade proporcionados, ainda, pela introdução das novas tecnologias que aparecem como indispensáveis ao funcionamento de uma Administração Pública mais eficiente, mais eficaz e com mais qualidade. Definem-se iniciativas que têm sido

implementadas para melhorar a relação do cidadão “cliente” com a Administração Pública e revitalizam-se a prestação de serviços, através da subcontratação de organizações inovadoras.

O NPM concretiza-se a partir de uma transferência de poderes do Estado Público para Institutos Políticos ou outras entidades com autonomia financeira e administrativa, reafirmando a descentralização de funções a partir de uma administração indirecta do Estado que reforça as competências dos dirigentes dos organismos públicos. A partir da introdução da NPM, O Estado assume-se, essencialmente, como Estado Regulador, que procura assegurar o cumprimento do legalmente disposto, ultrapassando a figura do Estado Interventor.

1.2- Políticas Públicas de Regulação

Segundo Lacousmes e Le Galès (2007: 7), é difícil identificar o momento em que se começa a vislumbrar a noção de “políticas públicas”. Na antiguidade, pode aparecer associada a formas embrionárias de poderes políticos institucionalizados, tais como os impostos, a organização de recursos para fazer a guerra, a construção de cidades, o controlo da população. A estabilização das formas de governo traduziu-se num conjunto de acções voluntárias para dirigir e regular as sociedades.

O conceito de Políticas Públicas, historicamente, surge associado a sociedades organizadas de acordo com as relações sociais, sob práticas políticas que variam no tempo e no espaço. A análise da política pública centra-se, essencialmente, no contexto das sociedades nacionalizadas e industrializadas que seguiram os passos da modernidade ocidental e foram conduzidas por uma determinada forma de política centrada no Estado.

No entanto, ao longo dos tempos, estas sociedades sofreram profundas transformações, encarando-se estas mudanças como o fim de um ciclo. O capitalismo impõe-se, nos diversos pontos do mundo, sob diversas formas adaptando-se as formas ocidentais de regulação, reinventando-se. A análise das políticas públicas inscreve-se na mudança do paradigma das ciências sociais visto que aprofunda a compreensão das mutações sociais.

O Estado de Direito, Democrático e Constitucional tem como epicentro as Pessoas. As Políticas Públicas destinam-se às Pessoas. Como tal, segundo Rodrigues (2010) “ *as Pessoas devem ser sempre consideradas como um fim em si mesmo, cada qual com uma dignidade intrínseca*” (p.43). Definir Estado é, antes de mais, encarar o conceito de Organização, sendo este a face mais visível das instituições. As organizações congregam-se e mobilizam-se tendo em conta a concretização das Políticas Públicas. A existência das mesmas, no contexto socioeconómico, define-se como o paradigma da sustentabilidade do Estado enquanto organização civilizacional. A eficiência e a eficácia das políticas públicas adoptadas comprovam-se no desempenho do estado relativamente ao bem-estar global da sociedade.

Em termos generalistas, podemos, deste modo, utilizando o conceito de Rodrigues (2010), conceber as políticas públicas como “ *um conjunto estruturado de objectivos, de meios e de medidas de que o Estado ou de outras entidades de Poder Político se servem para provisionar a sociedade com determinados Bens Públicos.*” (p.90) Assim, qualquer política pública deverá proceder, com o intuito de estar ao serviço do Bem Comum, considerado um interesse público. Nesse âmbito, congregam-se vários denominadores que se integram no que se considera o Bem Público, nomeadamente, a Ética, a Economia, a Eficácia e a Eficiência.

Imbuídos no paradigma da globalização que insere o mundo contemporâneo, as administrações tradicionais não encontram no Estado respostas eficientes e adequadas às novas realidades emergentes. Procura-se na regulação uma blindagem contra os riscos variados e complexos do mundo actual (Rodrigues 2010:122). Os Estados mundiais envolvem-se em relações sem fronteiras nem limites estabelecidos, migrando realidades completas a partir de negociações multilaterais. É nesse contexto que urge desenvolver mecanismos de regulação e de política concorrencial.

Na sociedade contemporânea, o conceito de regulação aparece profundamente marcado pela carga que deriva da palavra Regra. Assim Rodrigues (2010) concebe a regulação com “*a emanção do Poder que se traduz em regras de diferentes graus de coercibilidade*” (p.139). Neste contexto, as Políticas de Regulação Públicas surgiriam com o intuito de otimizar o serviço e o interesse público.

A OCDE legitimou o processo de regulação promovendo a disseminação de uma cultura de eficiência, com o intuito de beneficiar globalmente a sociedade, com a indução de processos de sustentabilidade onde se incluem as políticas de regulação.

Esta filosofia de actuação acentua-se na concretização do Estado Regulador que consolida o desenvolvimento de várias formas de regulação nos mais diversos sectores da comunidade seja ela estatal ou infra-estrutural. As políticas de Regulação preencheriam, deste modo, os requisitos de uma boa governação que, segundo a Comissão Europeia, deveriam ser simbolizados a partir de princípios como a abertura, a participação, a responsabilização, a eficiência e a coerência e seriam defendidos pelas Entidades – Autoridades Regulatórias (E-ARs). Estas entidades proliferam nos anos 80 do século XX, com a liberalização e as privatizações que surgiram na União Europeia.

Durante as últimas décadas, as políticas públicas conduziram à emergência de um novo modelo de estado baseado segundo Jacint Jordana (2007), “*na utilização de instrumentos de regulação económica e social como forma primordial de intervenção pública, evitando ao mesmo tempo a acção directa do estado na implementação dos serviços públicos*” (p.93). A acção reguladora do Estado levou à criação de autoridades reguladoras autónomas, que se impõem como novo modelo institucional para a gestão das decisões públicas. Essas novas

estruturas têm um âmbito de actuação que se define segundo o grau de interdependência estabelecido assim como o nível das responsabilidades adquirido.

Durante a década de 90, muitos países aplicaram esse novo “modelo” de entidades reguladoras autónomas a numerosos sectores de distribuição, financeiros ou de outro âmbito. Utilizando vários instrumentos de regulação, os governos pretendem controlar os mercados, fomentando a sua eficácia e eficiência e alargando o seu âmbito ao bem-estar dos cidadãos quando implementado nos sectores sociais, nomeadamente, a protecção da saúde e do meio ambiente.

1.3- A avaliação como processo regulador na educação

Desde os finais dos anos oitenta, que várias organizações internacionais influenciam as visões dos vários estados. A União Europeia passa a actuar sobre a educação em Portugal como uma “*instância de avaliação e de regulação das políticas nacionais*” (Nóvoa 2005: 209). A partir desse momento, a influência da União Europeia foi crescendo, procedendo a uma “*lenta gestação do processo de europeização que agora ensaia a maturidade*” (Antunes 2005:130). Sem homogeneizar, nem uniformizar, os instrumentos que foram definidos, no âmbito do Programa Educação e Formação, concebem uma panóplia de metodologias que, a partir de uma aprendizagem mútua, impõem princípios de regulação a todos os membros da União Europeia.

No domínio da educação, a reconfiguração da função e das responsabilidades do Estado coloca-o num paradigma inovador, confrontando o seu papel de Educador ao de Avaliador. Barroso e Maroy, citados por Carvalho, Barroso, Fontoura e Afonso (2007:12) retratam o “*confronto de projectos entre o Estado Educador e o Estado Avaliador*”.

A descentralização procurou resolver os problemas que surgiram num Estado de Providência, repleto de organizações demasiado burocratizadas. Deste modo, no século XX, aos departamentos centrais do Ministério da Educação que se constituíam enquanto pilares do sistema educativo, foram delineando-se Direcções Regionais. A descentralização administrativa distanciou a administração central da intervenção exclusiva e ineficiente do Estado, filosofia inerente à concepção de uma nova administração pública, New Public Management.

A partir de 2005, a Educação assistiu a uma modernização administrativa, acentuando o perfil mais técnico e menos burocrático dos dirigentes responsáveis pelas políticas educativas. As reformas foram concebidas por professores, designados como experientes ou por eruditos que pensam a educação, no entanto, os dirigentes eram escolhidos de fora das áreas de conhecimento da educação.

Com a estrutura redefinida da administração central, emergem formas de regulação, que, em Portugal, segundo Barroso (2000) citado por Barroso, Carvalho, Fontoura e Afonso (2007: 15), até finais do século oitenta, foram estabelecidas, simultaneamente, por um modelo burocrático e um modelo profissional, onde coexistia na componente burocrática, a intervenção administrativa do Estado, e na componente profissional, a intervenção da racionalidade pedagógica.

Neste papel de regulação, surgem os especialistas no processo de tomada de decisões no âmbito da educação, tendo os mesmos vindo a ganhar uma dimensão cada vez mais considerável. Segundo Carvalho, Barroso, Fontoura e Afonso (2007), os especialistas desempenham as seguintes funções: “*reforço da tecno-estrutura do aparelho do estado; elemento de racionalização da decisão política e fonte de “legitimação compensatória” da acção do Estado e mediadores entre políticos, administradores e meio social*”. (p.16)

Contudo, e não obstante, os discursos de uma boa governança consubstanciada pela “mão invisível do Estado”, muitas medidas não passam de processos híbridos com sobreposições de diversas estratégias metodológicas e aplicação de medidas educativas que traduzem as políticas públicas. Em Portugal, as últimas três décadas foram assinaladas pela tentativa, através de várias reformas, de promover a democraticidade da escola pública. As reformas sucederam-se e concretizaram-se em vários programas e medidas direccionadas e financiadas pela União Europeia. Nesse contexto, surge um aumento da taxa de frequência dos alunos, da formação e qualificação dos professores e da proliferação de estruturas escolares. No entanto, os progressos quantitativos nem sempre são acompanhados pela qualidade e eficiência do sistema educativo. A escola “tranquila” do alvorecer do século XX (a do mestre/escola) deixou, apesar das mudanças temporais e culturais da nossa sociedade, a sua estrutura organizativa alicerçada num currículo para todos, num espaço e num tempo único, que ainda hoje persiste. As pessoas pensam em novos paradigmas implementados, mas ainda vivem dentro das “velhas” instituições.

A autonomia como espaço de libertação e de afirmação das escolas aparece regulamentada em 1989 (Decreto-Lei nº 46/89), em 1998 (Decreto-Lei nº 115-A/98) e em 2007 (Decreto-Lei nº 75/2007), com o intuito de especificar uma complementaridade de responsabilidades entre o estado e a Sociedade no reconhecimento de uma margem de liberdade atribuída à escola. A legitimação da autonomia das escolas inscreve-se na legitimação do Estado que orientou a sua esfera de acção da democratização para a modernização, associada à globalização, à europeização e à disseminação de uma visão neoliberal. De acordo com Madalena Fontoura (2008:18) a modernização passaria por legitimar os intervenientes, afastando-os das posições demasiado políticas.

Contudo, se não se levantam dúvidas quanto à institucionalização das medidas, coloca-se-nos a questão, quanto à exequibilidade das mesmas, na prestação dos actores sociais envolvidos,

ou seja trata-se de saber se, a ideia se concretiza em acção ou se se mantém no campo ideológico.

Segundo Lima (1999:65), citado por Fontoura (2008) “ *a governação democrática das escolas e o benefício de usufruir de uma autonomia legitimada cedo se revelaram ilusórios*” (p. 19), ou seja, a autonomia poderia aumentar a eficácia da execução das decisões políticas mas, sem as competências devolvidas às escolas, sem os poderes transferidos, não se torna viável a descentralização imbuída na autonomia.

Concebe-se, deste modo, que a aplicação das medidas políticas e administrativas encaixam no sentido de alterar os modos de regulação dos poderes públicos, retirando-os da intervenção privilegiada até então do Estado. Tais medidas integram critérios de diversa ordem, umas vezes técnicos de modernização, de desburocratização, de combate à ineficiência do estado, outras vezes de ordem política, com o intuito de libertar a escola do controlo do estado. Não obstante a sua consecução, continua pouco consistente no âmbito das políticas educativas. A defesa da autonomia das escolas impõe-se no contexto da transformação do estado indutor de mudanças administrativas e políticas nacionais e europeias. Estabelecem-se paradigmas que se constituem com referenciais globais inerentes ao processo de europeização do qual fazemos parte, mas que encontram resistências a vários níveis na sua aplicabilidade.

Na agenda da democratização educativa, a qualidade, referida como termo moderno, aparece, subordinada às preocupações de eficiência e de eficácia, como condição inerente ao processo de modernização da administração educativa. Nas políticas assumidas, está patente a ideologia e o discurso da qualidade, no entanto, a sua natureza pluridimensional, assente na multiplicidade de critérios e de metodologia, dificilmente se poderá enquadrar num programa de avaliação simplista. Segundo Afonso (2002): “*é provável que o desempenho organizacional e a “qualidade” de uma escola onde predominam preocupações com a equidade e a coesão social não sejam adequadamente reconhecidos por um programa de avaliação que privilegia a liberdade de escolha, a eficiência e a produtividade*”. (p.54)

A complexidade do sistema educativo, segundo Rocha (1999:35), traduz-se no facto deste integrar inúmeros subsistemas, tais como o currículo, as relações pessoais e interpessoais entre alunos, professores, funcionários, pais e outros agentes educativos; que, por sua vez, se inserem em sistemas como o social, económico, político, cultural, legal e comunicacional. Em paralelo, a escola reflecte uma realidade que decorre num determinado espaço e tempo onde se cruzam culturas e dinâmicas estruturais e pessoais. A Escola como instituição existe na definição de Azevedo (2005) como “*um nó de uma rede escolar e social, pelo que a sua avaliação é complementar à avaliação de outros níveis dessa rede, ou seja dos alunos, dos profissionais, da administração educacional, das medidas de política*” (p.16).

A avaliação de uma instituição como a escola deve ser, obrigatoriamente, encarada como “holística”, visto que o objecto de avaliação, enquanto evidência, é a escola na sua totalidade e “integradora” pois, mobiliza as várias abordagens educativas em torno de um projecto globalizante que confere rumo e identidade à escola: o Projecto Educativo (Sá 2009).

Assim, a avaliação, assumida como um todo, não avalia a escola nos seus segmentos: pessoal docente, discente, resultados ou processos, mas, antes reúne todos os fragmentos existentes para constituir o puzzle que caracteriza a avaliação institucional, (Dias Sobrinho 2000:103). Através desta conceptualização de avaliação institucional, o autor evidencia o carácter colectivo da avaliação como reflexão e juízo de valores, que visa a melhoria.

A avaliação interna ou auto-avaliação é o processo desencadeado pelos actores de “dentro” da escola que pretende efectuar o diagnóstico da “história” vivida, enunciando os pontos fortes e fracos, através da recolha sistemática de informação, com o objectivo de promover um Plano de melhoria. MacBeath (2004) citado por Azevedo (2005) descreve-a como “ *um processo dialógico, um encontro de corações e de mentes, o forjar de novos caminhos de ver e de fazer, vital e contínuo, pois está no centro da vida educacional da escola. É a essência da comunidade aprendente, da escola inteligente, da escola que aprende*” (p.78). Nesta definição, consideramos particularmente interessante a identificação da escola a uma comunidade aprendente, centrada, geralmente, no aluno enquanto ser aprendente, a própria instituição deve, também, desencadear os seus auto-mecanismos de aprendizagem.

A dificuldade em tornar a auto-avaliação nas escolas, uma prática reguladora é explicada por Azevedo (2005) por duas ordens de razões: “1) *praticada de forma isolada, normalmente fracassa; 2) para que seja implementada de uma forma durável e útil, a avaliação dos estabelecimentos de ensino, deve ser coerente por um lado com o funcionamento do estabelecimento de ensino e, por outro lado, com os procedimentos externos de regulação*” (p.80).

A implementação da auto-avaliação nas escolas deve ser sustentada por um envolvimento consciente dos agentes educativos. De facto, não é possível iniciar o processo de avaliação se os professores e as lideranças não se comprometerem com o processo de melhoria. No estudo das práticas de auto-avaliação realizado em diversas escolas dos países da Europa⁸ foram identificadas características comuns às boas práticas de auto-avaliação: Liderança forte; Metas entendidas e partilhadas pelos membros da comunidade; Empenhamiento dos principais actores da escola nas actividades de auto-avaliação e de melhoria; Definição e comunicação claras de políticas e orientações; Actividades de auto-avaliação centradas na aprendizagem, no ensino e na melhoria dos resultados; Dispositivos de acompanhamento e avaliação são

⁸ Este estudo aparece referenciado no trabalho de Azevedo (2005:81) retirado de SICI(2003:25).

sistemáticos e rigorosos; Infra-estrutura forte de apoio nacional e/ou local à auto-avaliação como processo.

Em suma, segundo Azevedo (2005:82), “ a auto-avaliação insere-se no esforço colectivo da escola e a sua utilidade está em servir a eficácia desse esforço, também pela maior endogeneização dos recursos e das competências mobilizadas nos processos de avaliação”.

1.4- Proposta do modelo sociológico de auto-avaliação das organizações

A educação encontra-se subordinada a vários princípios e ideologias políticas, organizativas, normativas e financeiras. Serra (2004) define a educação como um sistema de engenharia social, encarado como um poderoso instrumento de um estado, que pretende a modernização, através da alfabetização e da escolarização da população.

Apesar de várias perspectivas no modo como esse processo de escolarização foi implementado na sociedade, parece consensual para autores que desenvolveram trabalhos, no âmbito da sociologia da educação, evocados por Serra (2004), tais como Dale 1982,1989, 1992; Robertson & Dale 2001; Apple 1986, Whitty 1997; Morrow & Torres 1997; Hill 2001, que os problemas evidenciados no Estado se manifestam no domínio da educação, evocando uma forte correlação entre ambos.

A reforçar esta noção, Serra cita a obra de Paul Valois e de Yves Bertrand (1994) que encaram o funcionamento da sociedade, a partir de campos interligados, nomeadamente os campos paradigmático, político e organizacional, sendo que, muito sumariamente, o campo paradigmático aparece associado às actividades sociais inerentes aos paradigmas socioculturais; o político, ao domínio da regulação e o organizacional às acções concretas. Neste contexto, Valois e Bertrand caracterizam as organizações educativas como sistemas, com alguma autonomia, que atingem determinados objectivos inerentes e condicionados pela sociedade em que se inserem.

Concluimos, deste modo que existe uma relação existencial e interdependente entre a sociedade e a educação, denominada como bidireccional ou simétrica, uma vez que segundo Serra (2004), a organização educativa influi, de acordo com as orientações globais, aceitando-as, adaptando-as ou opondo-se a elas, dentro do restrito espaço de autonomia que detém.

Assumindo esta correlação existencial entre as organizações educativas e os vários princípios políticos que regem a sociedade, a sociologia, enquanto ciência humana, encontrará com alguma facilidade o “seu campo intelectual de acção”.

Segundo Lascoumes e Le Galès (2007:5), numa análise social podem conjugar-se perspectivas de índole política ou sociológica. A primeira perspectiva, do âmbito das ciências políticas, centra-se no papel predominante do estado, dos governantes na organização e na orientação da sociedade, evidenciando a intervenção do estado na mesma. A perspectiva sociológica analisa os indivíduos em interacção, nas mudanças, nos mecanismos de coordenação, na formação dos grupos, nos jogos das regras e nos conflitos. É, particularmente, sensível aos grupos de interesses e aos movimentos sociais, de onde emergem os poderes, nas transformações das políticas públicas e nas contestações de cariz política. É uma acção sociológica de cariz colectiva que actua no seio das organizações. Deste modo, os primeiros pretendem compreender a acção da política e entender as suas consequências assim como os efeitos dos processos centralizados; os segundos dão prioridade à interacção entre os vários intervenientes, assim como à intervenção do contexto e da cultura civilizacional.

As perspectivas sociológicas sofreram, ao longo dos tempos, alterações tendo em conta a sua percepção do Homem e da sociedade. Durante muitos anos, os sociólogos encararam o Homem como um ser homogéneo, submisso a uma unidade dimensional coerente, inserido numa única esfera de actividade. Numa visão ideológica de um estudo sociológico, o ser humano, assumido como entidade colectiva, era no entanto, estudado e analisado num contexto tipo “bloco” onde se congregavam conjunto de símbolos estáveis. Este pressuposto era reforçado nas ciências sociais pelas especializações, por exemplo em educação, família, política

A evolução da visão do homem surgiu, nas ciências sociais, quando se alargou a escala do estudo da constituição social ao indivíduo como ser heterogéneo e não homogéneo. O interesse da sociologia abarcava a noção de sociedade, mais tarde de grupos sociais, de estruturas sociais, dos contextos, das interacções, para finalmente olhar para o indivíduo, na sua singularidade. Esta mudança de perspectiva acompanhou a evolução do mundo social. Nas sociedades ditas tradicionais, as várias funções sociais, assim como a divisão do trabalho, encontravam-se estratificadas e perfeitamente delineadas. Na sociedade contemporânea, os indivíduos encontram-se submetidos a vários paradigmas de socialização, ou seja, uma mesma pessoa pode estar integrada numa determinada esfera profissional, mas desenvolver outras actividades e pertencer a instituições com valores e modelos opostos. Envolvem-se numa pluralidade de contextos sociais.

Na concepção dessa pluralidade, Bernard Lahire (1999) introduz o conceito de Homem Plural, como um ser imbuído de hábitos diferentes e, mesmo contraditórios, onde coexistem o “ser social” e o “ser pessoal”. Esta noção do ser humano, na sua plenitude social e individual, segundo Lahire (1999), conduz a sociologia a estabelecer uma ligação entre o seu psiquismo individual e o seu quadro social. Enquanto a sociologia se limitava a analisar o indivíduo, o seu estudo restringia-se a uma lógica social individualizada, contudo, encarando o indivíduo como

um todo, a análise sociológica abarcará toda a complexidade do seu processo múltiplo de socialização.

Tendo em conta a noção da pluralidade do ser individual, Martuccelli, Danilo (2010), analisado por Rebughini (2010), introduz um novo paradigma sociológico assente no processo de singularização. Enquanto processo cultural, a experiência do indivíduo transformará a sua relação com o colectivo. Consequentemente, as suas experiências assimilam-se às percepções sociais, porque é, a partir do individual, que se constitui a sua referência social. Neste processo de singularização, o Homem, enquanto actor individual social, assume a responsabilização dos seus actos, colocando-se numa posição solitária e consciente perante as suas escolhas. A sua vida pessoal está no centro da vida comunitária, mas os seus problemas são encarados como pessoais. O ser humano encontra-se perante a sua autenticidade, a sua autonomia e o seu desenvolvimento pessoal. Neste contexto, o indivíduo, aliado à sociedade, recebe da mesma, todos os recursos para o seu desenvolvimento pessoal e social, a partir da sua experiência pessoal. Martuccelli tem consciência dos riscos deste processo de sociedade singularista: os indivíduos não estão mais sujeitos a normalizações, mas encontram-se perante o fardo da responsabilização instituída como uma nova forma de regulação.

Neste novo mundo, Martuccelli acredita que o processo de singularização assemelha-se a um processo de auto-referenciação, onde o indivíduo reconhece a sua necessidade de estar com o outro. Mas à escala individual, o “eu” deverá ser confrontado com desafios ou provas. Cada prova individual (divórcio) ou social (desemprego) define-se como um combate a uma situação concreta que se projectará, enquanto estrutura, num domínio colectivo. Nestes desafios, cada pessoa encontrará uma resposta pessoal a um problema colectivo. O método explorado por Martuccelli é o da extrospecção sociológica ou seja: na explicação de Rebughini (2010), se a sociologia participa na construção das representações colectivas, face a uma fragmentação crescente da sociedade, ela pode defender a ideia duma forma possível de experiência para além das clivagens. Ao mesmo tempo, o método extrospectivo retoma o papel activo da sociologia ao serviço do indivíduo porque visa uma nova forma de emancipação, face à extrema polarização dos antigos actores da emancipação colectiva como movimentos sociais.

Uma sociologia para o indivíduo constitui-se como um saber ao serviço da reflexividade individual que desenvolve a autonomia e desencadeia forma de proteger o indivíduo do domínio dos outros e dos vários condicionalismos. Uma sociologia capaz de tornar visíveis as interdependências ou as semelhanças entre as experiências individuais poderá beneficiar valores como a solidariedade. O autor considera que esta percepção da sociologia é um verdadeiro trabalho do imaginário que vai romper com várias teorias e paradigmas sociológicos.

Viajando pelas várias perspectivas sociológicas na sua obra, Peter Berger (2010) apresenta uma visão humanística da sociologia. Considera que a compreensão sociológica pode conduzir o homem a um verdadeiro desencanto ou a uma atitude de cinismo irónico. Para Berger (2010), na compreensão sociológica deve coexistir “*uma compaixão, participação limitada e um senso do que existe de cômico ao circo social do homem*” (p.179). A perspectiva humanística da sociologia dá um significado humano a uma disciplina intelectual, uma vez que, no entender do autor, não se pode perceber a dimensão humana da vida, desprendendo-a dos fenómenos que constituem a “*verdadeira comédia humana*”. Nesta matéria, o sociólogo será capaz de descobrir os valores humanos inerentes aos métodos científicos tais como “*humildade diante da imensa riqueza do mundo que se investiga, altruísmo na busca do entendimento, honestidade e precisão no método, respeito por conclusões a que se chegou honestamente, paciência e disposição de aceitar provas em contrário e de rever as teorias e ainda, comunhão com outros indivíduos que compartilham esses valores*” (Berger 2010:183). Deste modo, os métodos científicos utilizados nesta perspectiva humanística implicam a arte de escutar e de estar atento aos assuntos considerados por vezes banais. A sociologia centra a sua actuação no que deve ser considerado vital para a humanidade ou seja a sua própria condição humana. Berger conclui a sua obra com a imagem do teatro das marionetas. Observam-se as marionetas a dançar no palco, movidas por cordões a desempenhar papéis. A sociedade pode encontrar-se nesse palco onde o ser humano desempenha o seu papel puxado por fios, mas existe uma diferença consubstancial, nós seres humanos, podemos inverter esses movimentos, constituindo-se como o primeiro passo para a liberdade individual, refutada aos bonecos. Segundo Berger (2010), é nesse acto de que “*se encontra a justificação definitiva da sociologia como uma disciplina humanística*” (p.194).

A sociologia da educação concentrou a sua análise nos comportamentos associados ao meio escolar, encarando a escola como um sistema de interações, ou tal como o definiram Crozier e Frieddberg como um sistema de acção concreta. Neste campo, a sociologia vai compreender as acções entre as pessoas que desempenham uma determinada função associada ao seu estatuto numa organização onde todas as associações de relações pessoais são possíveis.

1.4.1- Uma abordagem sociológica da auto-avaliação – um modelo de Piotet e Sainsaulieu

Longe de pretendermos romper com as teorias sociológicas mas, antes abarcar um pouco das noções de cada uma, é nosso objectivo, com a aplicação adaptada da metodologia sociológica dos autores Françoise Piotet e Renaud Sainsaulieu (1994), na sua obra « Méthodes pour une sociologie de l'entreprise », encontrar uma forma de “olhar para dentro” de uma organização, como um Agrupamento de Escolas. Consciente das adaptações necessárias, visto que a metodologia enunciada aplica-se a uma realidade empresarial, deixamo-nos levar pelo desafio de aplicar alguns conceitos de análise sociológica ao processo de auto-avaliação do Agrupamento, com o intuito de estabelecer um diagnóstico das dinâmicas internas e externas da organização em estudo.

Será nessa perspectiva sociológica que considera o Homem enquanto ser pluralista mas ao mesmo tempo, actor e responsável no e pelo contexto em que se insere, que este trabalho pretenderá olhar com outras perspectivas para a organização de uma escola. Imbuído por vários paradigmas que representam o ser humano como o “motor” de qualquer acto organizacional, encararemos o estudo apresentado como um acto auto-reflexivo de seres humanos sobre outros seres humanos com um único objectivo: a partir do conhecimento adquirido, aumentar a qualidade da instituição em análise.

Na apresentação da metodologia de Piotet e Sainsaulieu (1994:21), a sociedade humana é encarada, de facto, como uma realidade colectiva que se cria a partir de realidades individuais. Deste modo, a sociedade manifesta-se, tendo em conta cinco realidades:

- 1) As reacções colectivas são provocadas pelas pressões do contexto;
- 2) O crescimento, aliado às mudanças, conduz a uma constante alteração ou redefinição das normas de trabalho;
- 3) Uma sociedade só existe se conseguir incrementar uma coesão social duradoura entre todos os indivíduos que se traduz numa identidade sociocultural interna e externa;
- 4) A organização deve ser criada e legitimada, tendo por alicerces as ideologias, a visão do presente e a sua projecção no futuro, onde estão patentes os seus compromissos em relação ao emprego, à modernização e ao investimento local e estrangeiro;
- 5) Uma sociedade deve conhecer as reacções das várias estruturas sociais às mudanças, com vista ao desenvolvimento social da organização, tendo em conta as capacidades de uma colectividade ao factor mudança, inerente aos processos sociais e culturais.

Perante a análise destas realidades sociais, Piotet e Sainsaulieu enunciam três abordagens sociológicas que denominaremos de “olhares”, que se constituirão como metodologia de estudo:

- A 1ª abordagem/olhar identifica a dimensão dos problemas sociais vividos no contexto interno e externo, traduzindo-se no **Efeito Social do Contexto**;
- A 2ª abordagem/olhar revela as dinâmicas sociais específicas, existentes no conjunto das relações humanas, conduzindo à **Análise do Sistema Social**;
- A 3ª abordagem/olhar analisam-se as reacções às mudanças e às perspectivas de futuro, tendo em conta a identidade da organização, encarando o **desenvolvimento social da organização**.

Primeiro olhar – Efeito social do contexto

Desde há décadas que culmina no centro do debate, a questão da adaptação das instituições ao seu contexto. O efeito da globalização, assim como a introdução das novas tecnologias, provocaram reacções no seio das organizações que podem projectar ou pôr em causa as mesmas.

Com o intuito de, numa primeira abordagem, conhecer as diferentes dimensões estruturais de uma organização, Piotet e Sainsaulieu vão apresentar vários modelos teóricos, refutando, no entanto, a ideia do “modelo ideal”, no âmbito da organização da vida dos homens.

Os Modelos Prescritivos e Normativos

a) A Direcção Administrativa Burocrática – Max Weber

Segundo Weber, tendo em conta as necessidades da administração de massas, seja de bens ou de pessoas, a administração burocrática é inevitável. Centra-se no saber especializado, dominado pela tecnologia moderna e pela economia da produção. Existem alguns fundamentos essenciais tais como: 1) Administrar consiste em aplicar regras: existe quem defina as regras e quem obedeça; 2) Delimitam-se, concretamente, as tarefas atribuídas a cada funcionário; 3) Identifica-se uma hierarquia administrativa; 4) Introduce-se a ideologia de que ninguém é detentor, proprietário do “seu” trabalho; e, por fim, 5) Todas as regras e normas devem ser por escrito, a administração transforma-se num “local de memórias”. Durante anos, este modelo prevaleceu e, ainda hoje, sobrevive em algumas organizações. A sua eficácia, e ao mesmo tempo, a sua fragilidade residia na previsibilidade de todas as acções. Vários autores apontaram a sua rigidez como causa para várias disfunções organizativas.

b) A organização científica do trabalho – a administração industrial e geral

Taylor pretendia criar, não uma doutrina, mas apenas um sistema sustentado no fundamento existente: “one best way”. Centrou o seu estudo no poder e na capacidade da empresa,

concluindo que compete ao dirigente definir a tarefa do funcionário, uma vez que é detentor de mais conhecimentos. Nesta fase, em todos os países industrializados, definiram-se políticas de rotatividade do trabalho e de definição de grupos de tarefas, distinguindo os funcionários da concepção dos funcionários de execução.

Os Modelos Descritivos

a) As cinco configurações organizacionais de Henry Mintzberg

Segundo Hofstede, G (2003:177) Mintzberg contribui para a compreensão das concepções organizativas, através da sua simplificação, ou seja o autor reduziu as teorias existentes a um conjunto de conceitos que por serem práticos e úteis, ajudam a compreender. Assim, na sua obra, *Structure et dynamique des organisations*, Mintzberg distingue cinco configurações organizativas típicas:

- **A estrutura simples** aplicada a empresas onde a organização está muito centralizada. Nesta análise, o autor, distingue dois tipos de burocracia: a mecanicista e a profissional. A burocracia mecanicista corresponde ao modelo burocrático: o trabalho é coordenado por uma série de normas standardizadas com metodologias definidas, sem deixar autonomia ao funcionário. O poder encontra-se definido numa hierarquia;

A burocracia profissional, por sua vez, centra a sua teoria nas competências dos agentes, deixando que os mesmos controlem o seu próprio trabalho, porque acredita nas suas capacidades. Compete aos profissionais conceberem e aplicarem o trabalho. Estamos perante um sistema democrático, que, no entanto, apresenta falhas porque não tem definido as suas formas de auto-regulação: não se sabe quem chama a atenção do “profissional” que não cumpre.

- **A estrutura divisionária:** para empresas constituídas por várias unidades. O mecanismo mais utilizado centra-se na standardização e o controlo das performances. Esta estrutura define a importância dos instrumentos de gestão utilizados na organização.

- **A adocracia** – define-se como uma estrutura orgânica centrada na inovação. Constituem-se grupos no âmbito da construção de um Projecto, onde o poder se centra na própria pessoa, que detém a responsabilidade de encontrar as soluções para os problemas. Numa estrutura deste tipo, a direcção tem um duplo papel: deve negociar no sentido de “angariar” projectos para a empresa e deve ter a capacidade de gerir os conflitos internos.

b) O modelo cooperativo de AOKI

Economista japonês, Aoki apresenta um modelo de cooperação organizativa, que se baseia num processo de conhecimento e de formação do funcionário, impondo uma política de

mobilização sob uma forte gestão. Segundo o autor, a cooperação centra-se em mecanismos de incitamento, ou seja o funcionário é motivado, a partir de um aumento salarial quando atinge o mérito. A graduação depende de um sistema de classificação entre os funcionários. A competição gere-se a partir do reconhecimento do mérito. No entanto, paralelamente, também se baseia em mecanismos de coerção. Neste mecanismo, não existe um emprego garantido, visto que a manutenção do mesmo não depende dos anos de serviço ou da continuidade, mas sim da competência. Este modelo define-se a partir do equilíbrio entre o poder e o controlo existentes no seio da organização.

Quadro nº 1 - Síntese dos modelos de organização

MODELOS	TIPO	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
Prescritivos e normativos	Direcção administrativa e burocrática	Weber	- Aplicação de normas escritas; - Definição de tarefas; - Hierarquia administrativa.
	Administração Industrial e Geral	Taylor	- Política de rotatividade das tarefas; - Definição de grupos de trabalho; - Liderança.
Descritivos	Configurações organizacionais Estrutura simples: . Burocracia Mecanicista	Mintzberg	Organização centralizada . Modelo burocrático
	. Burocracia Profissional		. Sistema Democrático . Centrado nas competências
	Estrutura Divisionária		Organização com várias unidades: . Controlo performances
	Estrutura "Adhocracie"		Organização centrada na inovação: . Projecto
	Modelo Cooperativo	Aoki	. Processo de conhecimento e formação . Promoção do mérito

Os vários modelos apresentados permitem ao sociólogo enquadrar a instituição, no âmbito do seu contexto organizacional.

Na perspectiva da relação da instituição com o seu contexto, vários estudos foram realizados com o intuito de verificar a adaptabilidade das organizações às circunstâncias ambientais, sejam elas internas ou externa, visto que as mesmas poderiam constituir-se como ameaças. Lawrence e Lorsch, citados pelos autores (1994:78), na década de sessenta, definiram, no seu estudo, essas ameaças como “contingências estruturais” e elaboraram um esquema que permitiria analisar as reacções da organização ao ambiente:

Quadro nº 2 – Relações entre o ambiente e a estrutura da organização segundo Lawrence e Lorsch

		Estrutura da Organização	
		Simples	Complexa
Pressão contexto	Fraco	A Organização piramidal e Formalista	B Organização Utópica e ideológica
	Forte	D Organização hierárquica e rígida	C Organização de “matriz” negocial

Fonte: Piotet e Sainsaulieu 1994:86

Os autores do estudo reconhecem que as estruturas, que se encontram em simbiose com o seu contexto, são as que se enquadram nas letras A e D do quadro, uma vez que as mesmas desenvolvem estruturas de integração que poderão responder a eventuais conflitos, evitando desde modo, os modelos patentes em B e C que colocam em risco, através das diferenciações, a vida da organização. Consideram a estrutura C uma forma pouco segura, visto que não se define claramente e tem tendência para multiplicar as formas de controlo hierárquico, definidas em A. Na B, a estrutura baseia-se em fundamentos ideológicos, associados a movimentos cooperativos.

Nos anos noventa, tendo em conta o contexto cultural vivido, Mintzberg identifica diferentes variáveis ligadas ao contexto, tais como a estabilidade: quanto mais estável é o contexto, mais as probabilidades de mudanças aparecem como escassas, um ambiente “dinâmico” revela mais incertezas; a complexidade: o ambiente revela-se complexo de acordo com as exigências da própria organização; da diversidade dos mercados que podem afectar a diversidade do trabalho e finalmente, a hostilidade ou seja a concorrência que pode existir no próprio contexto.

Desta análise, Mintzberg apresenta um quadro que define o impacto na organização do contexto, descrevendo as variáveis presentes nas quatro dimensões:

Quadro nº 3 - Contexto e Estrutura Organizacionais segundo Mintzberg

Estrutura Contexto	Estável	Dinâmico
Complexo	Descentralizado; Burocrático Estandardização das qualificações	Descentralizado Orgânico: ajustamento mútuo
Simple	Centralizado Burocrático Estandardização das tarefas	Centralizado Orgânico: supervisão directa

Fonte: Piotet e Sainsaulieu 1994: 89

Qualquer organização procurará estabelecer uma relação favorável com o ambiente de forma a garantir a sua sobrevivência e aumentar a sua eficácia para que o contexto não seja encarado como uma ameaça, mas antes como um parceiro na sua estrutura organizacional. Para esse efeito, deverão ser analisadas as relações de interesse e de poder que a organização mantém com os seus parceiros, assim como a forma como cada um contribui na vida organizativa.

Neste primeiro olhar, estabelece-se um diagnóstico global do contexto interno e externo da organização, caracterizando ainda “as dinâmicas sócio-produtivas”, uma vez que se estabelece uma relação entre as pressões sentidas ao nível interno (organizacional) e externo (económico) sobre o ambiente de trabalho estabelecido na organização.

Poderão constituir-se alguns exemplos práticos para analisar a forma como a organização responde às ameaças externas ou internas. O diagnóstico deve centrar-se na maneira como a mesma se adapta e cria respostas originais, de forma a conciliar as formas burocráticas existentes com a necessidade de adaptação à realidade.

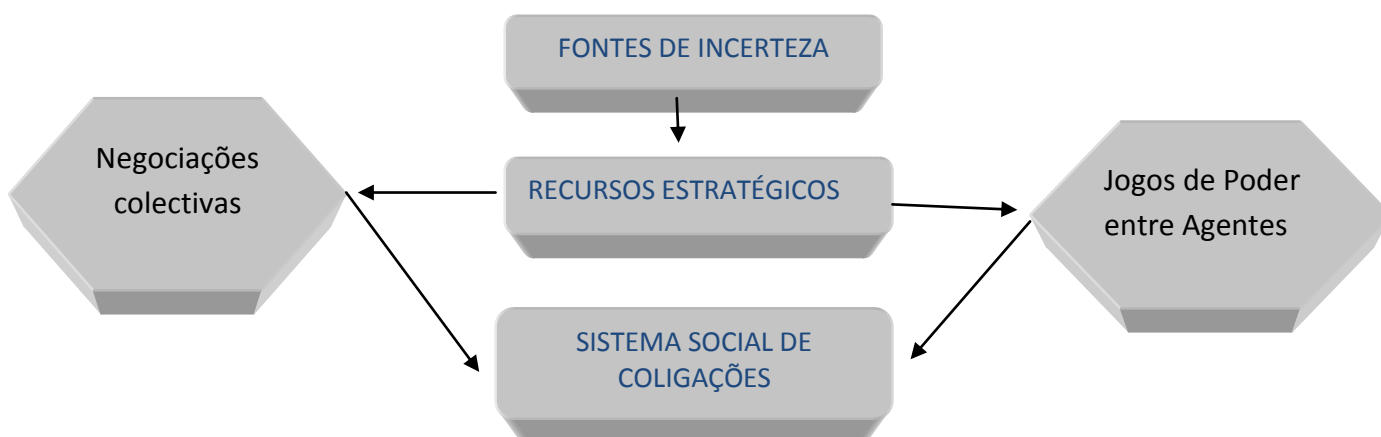
Segundo olhar – Análise do Sistema Social

Nesta abordagem, o sociólogo identifica as estruturas sociais existentes na organização, com o objectivo de apreender a forma como se definem as relações entre as várias forças sociais, tendo em conta três aspectos (Piotet e Sainsaulieu 1994:28):

- 1- Os jogos de poder à volta das regras da organização que criam as inter-relações existentes;
- 2- Os processos de sociabilização que definem uma identidade colectiva e uma cultura de coesão social;
- 3- As relações de poder e de compromisso existentes e assumidas na organização.

Relativamente ao primeiro aspecto, em qualquer organização existem fontes de incerteza. Conhecê-las, é um factor preponderante para conseguir, sempre que possível, prever os problemas e criar, em consequência, um sistema de protecção da própria organização. As negociações colectivas, correlacionadas com as fontes de incerteza, serão a solução para se definirem recursos estratégicos com o envolvimento das pessoas. Neste contexto, podem surgir jogos de poder entre os agentes que devem ser identificados e geridos para que os mesmos possam contribuir para a sobrevivência da organização.

Figura nº1: As Relações de Poder



Fonte: Piotet e Sainsaulieu 1994:29

Neste âmbito, para que as fontes de incertezas sejam colmatadas, é necessário conseguir integrar os indivíduos num espírito colectivo. Uma organização, para viver com alguma estabilidade, deve tentar eliminar o “factor surpresa”, tornando as coisas previsíveis, para isso, planifica, regulamenta e controla. No entanto, as dificuldades surgem quando as pessoas, que fazem parte integrante da organização, questionam as ordens e as regras definidas.

Das relações e jogos de poder, originados pelos factores de incerteza, nascem processos de construção colectiva, segundo aspecto a ter em conta na análise das relações sociais. Os processos de construção colectiva estão profundamente associados aos processos de sociabilização. Os mesmos surgem das diferenças individuais mas integram-se num espírito colectivo que cria a própria cultura organizativa, conforme se representa na seguinte figura:

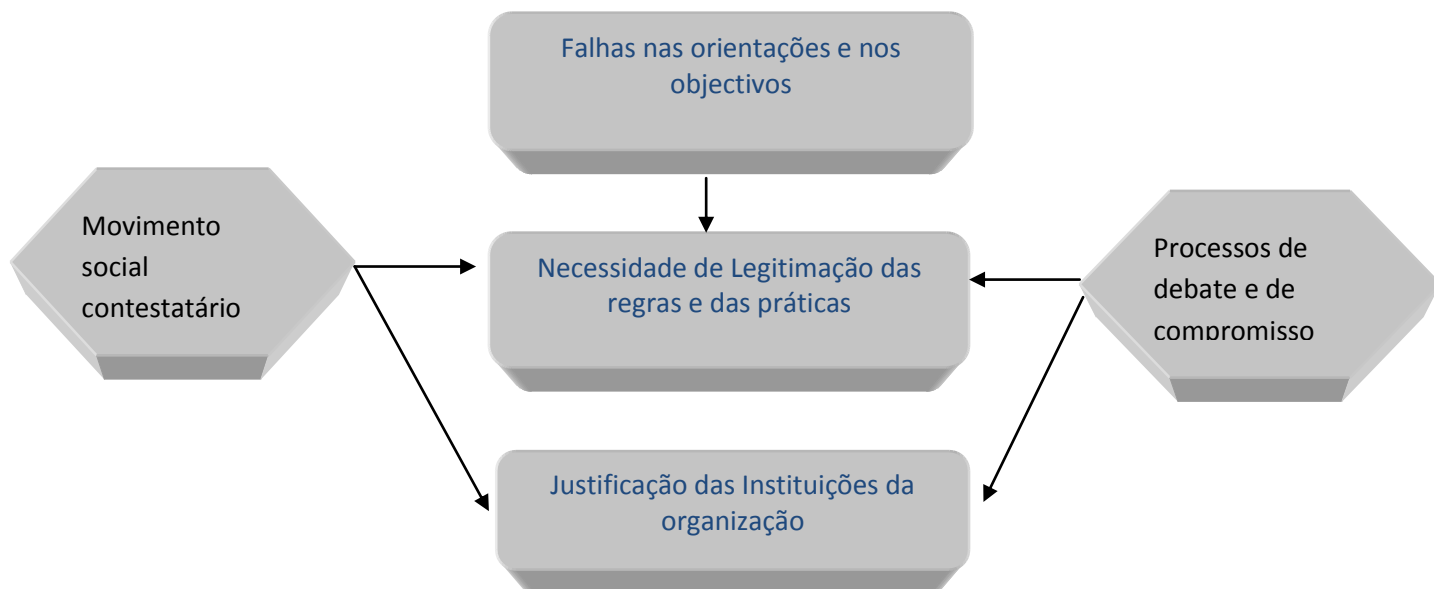
Figura nº 2 – Modos de Sociabilização



Fonte: Piotet e Sainsaulieu 1994:31

O trabalho do sociólogo, neste âmbito, incide sobre a necessidade de analisar o espírito colectivo existente, partindo de uma identidade própria. O estudo vai identificar, num primeiro momento, a organização da vida em grupo no seio da organização e num segundo momento, os valores comunitários existentes que transformam o individual em colectivo, através do compromisso. Quanto ao terceiro aspecto, para que se defina um compromisso entre os vários elementos da organização, assume-se um processo de legitimação das práticas e das regras, ou seja as pessoas devem entender as tomadas de decisão e assumi-las como essenciais à organização. Essa necessidade de legitimação define-se através do processo de debates, evitando os movimentos contestatários que podem pôr em risco o bem-estar da organização.

Figura nº 3 – Modos de Legitimação



Fonte: Piotet e Sainsaulieu 1994:32

Estas análises conduzem o diagnóstico à definição da complexidade sociológica do sistema social da organização. Neste contexto, o esforço da socialização deve existir com o intuito de garantir a sobrevivência da organização e o seu reconhecimento no seio da sociedade em geral.

No âmbito desta análise, devem ser identificados indicadores, tendo em conta os seguintes aspectos:

- ✓ Identificar as fragilidades e os jogos: uma organização, apesar de resultar de um conjunto de planos elaborados e de normas identificadas, confronta-se com o factor de imprevisibilidade. Devem ser classificadas as fragilidades de acordo com categorias de âmbito económico, tecnológico, organizacional ou sócio-cultural. Todas estas incertezas poderão pôr em causa a sobrevivência da organização, se não forem encontradas as respostas para restabelecer a normalidade de funcionamento da organização.
- ✓ Identificadas as incertezas, a análise deverá olhar para os agentes directamente envolvidos nos problemas. Neste momento, a análise pode ser complementada por duas perspectivas: a identificação dos grupos directamente envolvidos no processo e a explicação das consequências da resolução do problema para as pessoas.

Nesta análise, definem-se várias etapas:

1ª - **Avaliação dos recursos** ou seja das forças de pressão existentes no seio da organização. Existem três tipos de recursos que se fundamentam no saber, no controlo das regras e no controlo da informação.

- O **saber** define-se como sendo o conjunto de conhecimentos necessários para fazer face às fragilidades.
- O **controlo das regras**: o poder e a capacidade de acção mede-se a partir da forma como o indivíduo conhece, aplica, interpreta e consegue contornar as regras.
- O **controlo da informação**: A informação em si não se constitui como factor de poder, sendo que o mesmo se encontra dependente do tipo assim como da utilidade da mesma para os outros.

2ª- **A reconstituição das estratégias dos actores**: Quando alguém fala do seu trabalho, geralmente, não se limita a fazer uma descrição técnica do mesmo, envolverá, inevitavelmente, sentimentos que são o reflexo das relações existentes na organização. A sua análise basear-se-á na descoberta do conjunto de comportamentos habituais que existem, com vista a preservar os interesses de cada um, podendo assumir uma posição estratégica. O conceito de estratégia define-se a partir da conduta colectiva dos vários actores que detêm o poder relativamente aos problemas organizacionais, orientados com o fim de atingir os seus objectivos ou os dos grupos com o qual se identificam. Para reconstituir essas estratégias, a análise da situação deverá ter em conta três tipos de indicadores: os indicadores de um entendimento a longo prazo, as alianças; os indicadores da oposição, do conflito e os indicadores dos acordos ou da negociação.

Para interpretar essas coligações, Théodore Caplow (citado por Piotet e Sainsaulieu 1994:148) estabeleceu uma reflexão teórica sobre as coligações tendo em conta três tipos de dinâmicas:

1ª- **Coligações conservadoras**: aliança entre um forte e um fraco elemento da estrutura social;

2ª- **Coligações revolucionárias**: onde as alianças dos fracos contra os poderosos ganha legitimidade e altera a ordem estabelecida, criando uma renovação nas camadas dirigentes;

3ª- **Coligações ilegítimas** quando fortes e fracos estabelecem relações paralelas mas contrárias às ordens oficiais.

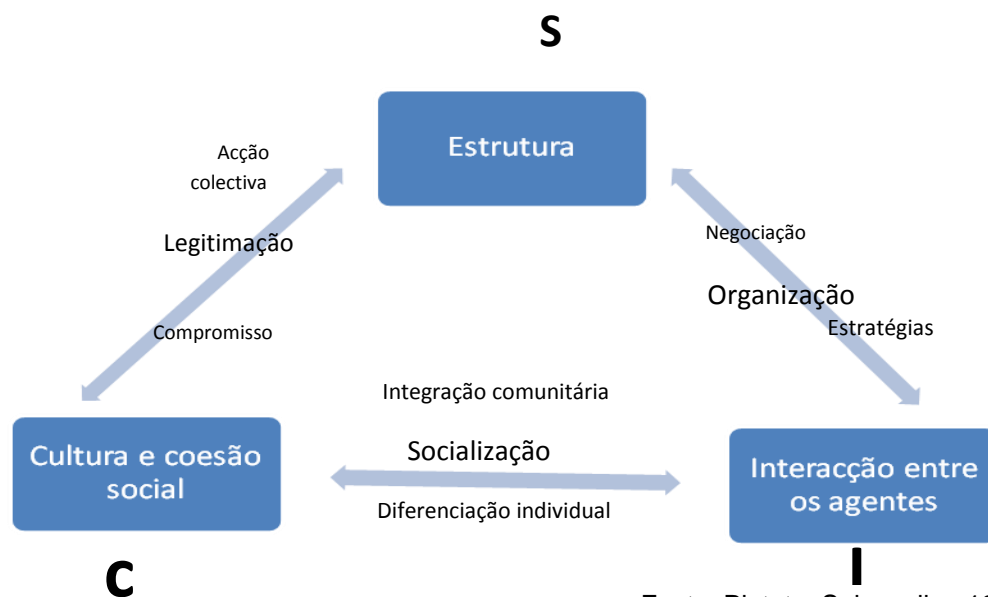
Atendendo a que as relações evoluem no tempo e se encontram condicionadas por uma série de circunstâncias, coloca-se a dúvida quando à validade da análise efectuada em determinado contexto. Todavia, verificou-se que os elementos que estruturam as relações de poderes constituem-se num sistema de relações permanentes, embora evolutivo, mas que não se alteram num curto espaço de tempo. Existe por parte desses elementos uma efectiva resistência à mudança, uma vez que a mesma poderá pôr em causa a sua própria existência.

Terceiro olhar – Desenvolvimento Social da Organização

Os sociólogos, desde cedo, apreenderam a importância das reacções das estruturas sociais às mudanças. Essas reacções fundamentam o próprio sistema, instituído numa organização concebida como um local eminentemente social. A reconstrução das dinâmicas sociais, existentes numa organização, fundamenta-se em torno de três conceitos essenciais na análise das relações sociais: a Estrutura formal (*Struture* – S), as Interações entre os agentes (*Interaction* – I) e as Culturas responsáveis pela coesão social (*Cultures* – C), dando origem ao Modelo SIC, instituído por Piotet e Sainsaulieu.

Num processo de sociabilização, estabelecem-se uma relação entre os poderes e a coesões sociais existentes a partir da observação das metodologias de regulação definidas entre a Estrutura, as Interações e as Culturas. Este modelo basilar interliga todos os aspectos da análise sociológica conduzindo ao diagnóstico do sistema social organizativo, integrado num ambiente de maior ou menor abertura à comunidade, de acordo com o esquema apresentado por Piotet e Sainsaulieu (1994:33):

Figura nº 4 – Modelo das Regulações Sociais de um sistema de relação com o trabalho S.I.C.



Na análise de uma organização, estabelecem-se várias relações entre os elementos apresentados: S – I – C.

- **Num primeiro momento**, no estudo da coexistência entre as várias identidades colectivas, encaramos a dimensão de I → C;
- **Num segundo momento**, na questão da cultura associada a uma filosofia comunitária, a análise centra-se no domínio de C → I, identificando a coesão social produzida pelas

normas, valores e representações, de tal forma definidas como forças de vivências comuns que permitem a existência de uma sociabilidade colectiva entre os membros da organização. Procuraremos identificar os ritos, os mitos, as tradições e as histórias que estão na origem de uma vida colectiva;

- **Num terceiro momento**, no estudo dos compromissos possíveis entre os diversos grupos sociais, entraremos na dimensão societária das relações humanas $C \leftrightarrow S$, baseada na definição das orientações ideológicas que possibilitam o processo de legitimação da organização, centrado nos debates, relacionados com as metas, os objectivos e a visão da organização;
- **Num quarto momento**, estabelecer-se-á uma relação entre as políticas prescritas (prescrito), os valores transmitidos (transmissão) e as identidades adquiridas (aprendizagem) a partir das vivências, definindo o grau de legitimação institucional das estruturas da organização –**S** – pela influência da cultura sobre as interacções $C \rightarrow I$.

Estas quatro análises conduzem ao levantamento aprofundado das formas de regulação social que estão na origem da vida colectiva de uma organização.

Por outro lado, o terceiro olhar sobre o desenvolvimento social consiste em identificar os processos de transformação da organização, suscitados pelas necessidades de regulação que conduzem ao conhecimento dos efeitos, a longo prazo, das mudanças substanciais. Qualquer intervenção na estrutura organizativa provoca reacções individuais e colectivas que modificam os equilíbrios definidos quer ao nível institucional, cultural ou estratégico. Podem ser observados três tipos de processos de transformação, na medida em que as transformações podem ser de ordem técnica, humana ou da competência das organizações.

No âmbito do modelo SIC, podem distinguir-se os vários processos de transformação, no modo de intervenção do desenvolvimento social:

1º- Se a intervenção opera no sector material, técnico e organizacional, poderemos estar perante aquilo que denominamos de Reforma: $S \rightarrow I \rightarrow C$. No caso deste processo, é necessário explicitar as dinâmicas sociais que surgem depois da intervenção de mudanças de políticas organizativas, definidas por programas de reorganização. Um outro tipo de reforma iniciará um processo de transformação, nomeadamente, uma Reforma Mobilizadora capaz de desencadear mudanças nas representações colectivas: $S \rightarrow C \rightarrow I$.

2º- Se a mudança incide, essencialmente, nas interacções e nas relações entre os vários agentes, denominar-se-á de Processo Experimental: $I \rightarrow C \rightarrow S$.

O processo de transformação experimental baseia-se em duas modalidades de intervenção directa nas relações entre os vários agentes:

- De um lado, a intervenção sociológica e psicológica: cria condições para uma mudança no sistema relacional;

- Por outro lado, a intervenção denominada sócio-técnica (definida por O. Orstman, M. Liu, G. de Terssac, citados por Piotet e Sainsaulieu 1994:36) provocam a introdução de novas formas de trabalho.

3º- Se estamos perante uma mudança cultural, enquadramo-nos, então, num Processo Transferencial: **C** → **S** → **I**.

Este tipo de transformação transferencial é um processo que interfere na cultura, e, em consequência, nas mentalidades. As dinâmicas sociais desta mudança cultural definem-se a partir da transferência de conhecimentos, normas, valores e representações do mundo, entrando no domínio da ideologia. A transferência, outra forma de intervenção cultural, consiste na procura de novas visões no exterior: exemplos de actuações noutros países, que serão transferidas para o interior da organização, assumidas e assimiladas pela própria instituição.

A performance do sociólogo define-se na sua capacidade para intuir o processo de transformação, detectando, prognosticando e acompanhando as mudanças sociais susceptíveis de existirem na organização

A cultura, termo associado à antropologia, manifesta-se a partir de um conjunto de códigos, saberes, linguagens e técnicas que, a partir da sua simbologia, criam uma identidade cultural. A história recente das organizações identifica-as como centros de relações sociais inseridas num espaço cultural único e específico. O conceito de organização interliga-se com o de cultura, a partir do momento em que, considerado o ser humano como um ser eminentemente social, o mesmo não se consegue isolar e deve saber relacionar-se com os outros. Sendo algo de social, é inevitavelmente, algo de cultural (Piotet e Sainsaulieu 1994:191).

A partir dos anos 80, um contexto histórico de crise na gestão das organizações centrou o estudo das mesmas nas capacidades encontradas nos recursos humanos. Um conjunto de factores orientara a gestão para a preocupação de uma integração cultural das pessoas mobilizadas à volta de projectos comuns. Deste modo, o desafio colocado a uma organização é o de saber congregar o seu corpo de efectivos, à volta de um mesmo objectivo ou seja, criar uma identidade fundada numa cultura colectiva reconhecida. Neste contexto, a própria identidade cultural assumida na organização cria uma comunidade ou uma sociedade única.

Definir se existe uma cultura organizacional não é uma tarefa fácil, uma vez que remete para a difícil análise do sistema social existente. No entanto, apreender a realidade social, é entrar no mundo das referências, das representações, dos símbolos e dos valores que envolvem os indivíduos que, consciente ou inconscientemente, sabem que vivem numa sociedade. Uma cultura organizativa fundamenta-se numa dinâmica consistente criada a partir da interiorização de estruturas mentais colectivas.

A análise da identidade cultural vai estabelecer o nível de sociabilização dos indivíduos no seio da organização. Assim, o estudo da integração na comunidade vai definir a coerência possível entre as várias identidades que coexistem num mesmo contexto de simbologia e de representações. A interpretação das confrontações sociais existentes permitirá apreciar a legitimidade das acções estratégicas utilizadas pela direcção.

O modelo sociológico em análise apresenta quatro etapas, como já foi referenciado a partir do Modelo SIC, que aplicadas, identificarão as regulações sociais existentes que se constituem como alicerce da vida colectiva da organização em análise.

1ª Etapa: Definição de identidades colectivas

Uma identidade, segundo Piaget e Sainsaulieu (1994:202), pode ser definida a partir do conjunto de representações mentais que permitem aos indivíduos encontrar uma coerência, uma continuidade entre as suas experiências no presente com uma ligação ao passado. É a identidade de si. A identidade de si integra a individualidade da pessoa, a partir de um processo biográfico que atravessa o tempo. Constitui-se, deste modo, como a transacção subjectiva entre a visão do passado e a projecção no futuro, entre o seu legado e os seus objectivos para o futuro.

No entanto, esta identificação individual vive das representações que os outros fazem de nós. É a identidade para os outros. Este tipo de identidade subsiste a partir de um sistema incutido de valores e de normas que constituem um modelo cultural de referência.

Distinguem-se várias formas de constituição de uma identidade:

1ª Forma: como se estabelecem as relações na organização: os jogos de poder e de estratégias.

2ª Forma: como o grupo reage às mudanças e às crises, alguns encararão esse momento como um desafio, introdutor de inovações; outros com receio, sentindo-se excluídos e incapazes de enfrentar as mudanças.

3ª Forma: como o indivíduo reage a situações de mobilidade e de instabilidade. A identidade do indivíduo relaciona-se com movimentos seja de mudança ou de crise.

4ª Forma: como se envolve com o contexto externo à organização, seja ele familiar, associativo ou cultural.

Os estudos sociológicos, nomeadamente o trabalho de Sainsaulieu identifica quatro modelos de caracterização das relações entre colegas, grupos e os líderes: os modelos de fusão, de afinidades, de negociação e de “retraídos”, relacionados com o modo como os indivíduos se posicionam no contexto da organização. - O Grupo de fusão define-se pela sua dedicação profissional, o indivíduo encara como importantes as relações no seu local de trabalho mas não assume nenhuma responsabilidade em relação a elas, não existe um envolvimento pessoal. - O Grupo de negociação pretende a mediação, definindo-se fortes laços democráticos onde existe um líder que, apenas coordena; existe uma noção clara de grupo mas que se encontra enriquecido com as várias possibilidades de trocas e de alianças com outros grupos. - O Grupo de afinidades caracteriza-se pela sua identificação com determinados valores ou posições similares, mas onde não se perpetuam relações, as mesmas alteram-se consoante as suas afinidades. As relações existem muito raramente, apenas quando as querem ter para se definirem entreajuda. Preferem a exclusão, mantendo-se num núcleo de cultura diferenciada. O chefe é uma figura essencial visto que é ele que tem a responsabilidade de mobilizar projectos de promoção. - No Grupo dos “afastados”, o investimento pessoal não se centra na profissão, mas num outro tipo de “vida”, seja ela familiar, cultural Não procura, por isso, estabelecer relações, mantendo-as no campo da superficialidade, evitando os conflitos. Este grupo não se constitui como colectividade, mas sim como uma junção de pessoas com preocupações individuais. A existir um chefe nesta estrutura de junção, ele age com autoridade, não coabitando com a figura de líder.

As relações de poder requerem verdadeiras capacidades estratégicas num jogo onde os indivíduos se transformam em actores. O tipo de relação existente vai interagir com os modelos identificados. Assim, no modelo de “afastados”, não existe capacidade estratégica nas relações de poder. No modelo “de afinidades”, a acção confina-se a um individualismo, centrada na experiência da própria promoção social, identificando-se, ainda com a definição do “agente em si”; Na fusão, observar-se-á uma acção colectiva quando por fragilidade, os indivíduos procuram a força num grupo e num líder. Teremos um actor de “massa”; No modelo de negociação, a qualidade das relações parte da capacidade estratégica.

Os autores especificam os vários modelos teóricos apresentados a partir do seguinte quadro:

Quadro nº 4: A identidade no trabalho

Relações profissionais	Modelos Teóricos			
	Fusão	Negociação	Afinidades	Afastados
Relações entre colegas: . Proximidade . Abertura . Respeito pelas diferenças . Pontos de vista	+ + - 	+ + + 	+ + + 	- - -
Relações no grupo: . Homogeneidade do grupo . Modo de decisão: . Unanimidade . Por maioria	+ + - -	+ - + -	- - - +	- - - +
Relações de autoridade: . Aceitação da hierarquia . Autoritarismo . Liberalismo . Legalista	+ + - -	- - - -	+ - + -	+ - - +
Relações com o líder: . Aceitação do líder . Líder carismático . Líder especialista	+ + -	+ - +	- - -	- - -
Os sinais de + e – indicam a existência forte ou fraca das relações tipificadas no modelo teórico				

Fonte: Piotet e Sansaulieu 1994: 209

Num outro estudo realizado por N. Alter, citado por Piotet e Sainsaulieu, evidenciam-se três lógicas de acção colectiva quando confrontados com a implementação de novas tecnologias no seio da organização. Tipificam-se, desta forma, três comportamentos que se cristalizam nesse momento de mudanças: os inovadores que se apelidam de “**pioneiros**”; os conservadores activos, de “**legalistas**” e, finalmente, os “**excluídos**”. Num desenvolvimento desta tipificação, definem-se **os pioneiros** como os indivíduos que não só se adaptam facilmente, como procuram a inovação técnica e organizacional. Gostam da aventura e da procura de novas formas de actuar, rejeitando todas as tarefas burocráticas, demasiado rotineiras. O objectivo destes indivíduos encontra-se na implementação de um novo profissionalismo, adaptado às suas necessidades. Os **legalistas** não se identificam como totais opositores à inovação, mas são resistentes às grandes alterações de um sistema social já apreendido com uma hierarquia definida. Os **excluídos**, confinam-se aos “sem poder” no jogo da inovação. Não conseguem controlar esse movimento de “desordem” e limitam-se a estar e a observar com receio do seu emprego.

Quadro nº 5 : Modelo teórico das identidades ligadas à inovação

Tipos de comportamentos face à inovação	Pioneiros	Legalistas	Excluídos
. Interesse pela inovação	+	+	-
. Aceitação da desordem	+	-	-
. Profissionalismo	+	+	+
. Racionalismo	-	+	-
. Luta pelo emprego	-	-	+
. Ligados às profissões tradicionais	-	-	+
. Ligados às regras	-	+	+
. Capacidade de jogos e alianças estratégicas	+	+	-
. Relações com o poder			
- Avaliativo	+	-	-
- Rede	+	-	+
- Gestão	-	+	-
- Ligações com a direcção	-	+	-

Fonte: Piotet e Sansaulieu 1994: 213

Este diagnóstico tem por objectivo identificar as forças de cada categoria no seio da organização, sendo que a introdução do facto inovador permite verificar o posicionamento dos indivíduos, e, conseqüentemente, caracterizar a cultura de uma organização perante a mudança.

Relacionando a relação existente entre o perfil apresentado e a necessidade de formação, C. Dubar, citado por Piotet e Sainsaulieu (1994:214) apresenta quatro tipos de identidades ligadas ao percurso de formação:

- **A identidade do excluído:** conjugam-se nesta categoria, os indivíduos sem esperança no futuro e sem capacidade de adaptação. A sua vida depende da estabilidade do seu emprego, centrando-se no seu chefe. Constitui-se numa identidade frágil que não consegue responder às adversidades do contexto. A sua vida centrada no emprego, quando o mesmo está em risco, é a sua própria vida e imagem de si que, também, se transforma num risco de sobrevivência.
- **A identidade bloqueada:** incluem-se nesta categoria, os indivíduos que se especializaram numa determinada técnica, num determinado saber-fazer. Mas todos estes conhecimentos adquiridos não são moldáveis e estes indivíduos não conseguem competir com os novos técnicos que mais do que saber-fazer detêm competências mais alargadas, sendo mais rentáveis para uma organização. Perante esta realidade, estas pessoas entram numa crise.
- **A identidade de promoção e de organização:** são os indivíduos que, independentemente, da categoria adaptam-se às políticas da gestão dos recursos humanos, assumindo uma postura flexível e adaptada aos novos desafios organizacionais. Estes indivíduos procuram evoluir actualizando o seu saber. Estas capacidades, por vezes, criam nestes grupos elevados níveis de competitividade.

- **A identidade independente:** caracteriza-se por estes novos diplomados que colocam ao serviço da organização os seus serviços, sem por isso fazer parte integrada da mesma. Não assumem nenhuma responsabilidade de relacionamento com os outros.

A identidade associada à organização pode não ser exclusiva da mesma, ou seja pode existir um duplo envolvimento.

Quadro nº 6: As identidades associadas ao percurso de formação

Comportamentos associados à formação	Excluídos	Bloqueados	Promovidos	Independentes
Interesse e saber centrados: . No trabalho . Na técnica . Na gestão/organização . nas actividades externas	+ + 	+ + + -	+ + + -	- - - +
Práticas de formação de adultos: . No conjunto . Em aperfeiçoamento . Nos diplomas	 +- - -	 + + -	 - + -	 - + +
Evolução e promoções ligadas: . À profissão . À mobilidade . Às responsabilidades . Às oportunidades externas	- - - -	+ - + -	- + + -	- - + +
Solidariedades colectivas com: . Os profissionais . Os colegas da empresa . As diversas redes	+ 	- + -	- + +	- - +
Ameaças ligadas a: . Mudanças tecnológicas . Performances da organização . Valor dos diplomas . Projectos pessoais	+ + - -	+ - + -	- + + -	- - - +
Afirmação de identidades . Ameaçada . Estabilizada . Evolutiva . Incerta	+ - - -	+ + - -	+ - + -	- - - +

Fonte: Piotet e Sansaulieu 1994: 216

Em estudos desenvolvidos em empresas e hipermercados, S. Le Corre, I. Francfort, F. Osty e M. Uhalde, citados por Piotet e Sainsaulieu, (1994:218), descobriram que existem outras identidades, nomeadamente, no caso das mulheres que tendem a conciliar a sua vida na organização e em casa. A definição das identidades sociais encontra-se, neste âmbito, dependente de duas esferas: a profissional e a privada. Partindo desta realidade, caracterizam-se quatro tipos de identidades complementares que associam a experiência profissional a outras actividades.

- **A Identidade de cidadania:** São indivíduos activos que aplicam as suas competências tanto ao nível profissional como privado, conseguindo abarcar, com responsabilidade, todos compromissos. Esta identidade encontra-se nos funcionários preocupados em integrarem uma colectividade, assumindo-se como actores da história da organização. (A. Touraine, B. Ollivier)
- **A identidade doméstica** de Thévenot e Boltanski, não se conseguindo impor no seio da organização, estes indivíduos conseguem desenvolver a sua identidade apenas no seio da família ou no seu envolvimento em actividades culturais e associativas. Sem grandes motivações no mundo do trabalho, o indivíduo procura a sua afirmação, no mundo da família, da cultura.
- Esta terceira identidade identifica-se com os **excluídos**, que não encontram um reconhecimento nem no seio da organização, nem na vida privada. Esta categoria tende a proliferar na nossa sociedade, uma vez que aumentam as situações de precariedade e de instabilidade que estão na origem dessa identidade.
- O outro extremo encontra-se na identidade **produtiva** que podem ao extremo caracterizar-se como patológica porque reúne os indivíduos que se dedicam exclusivamente ao trabalho.

Quadro nº 7: A dupla implicação identitária

	Actividade e reconhecimento social	Tipos de identidades			
		Produ-tivo	Cidada-nia	Domés-tica	Excluído
Trabalho	. Poder na organização	++	+	-	-
	Inovação	++	+	-	-
	Formação	+	+	--	-
Fora do trabalho	Responsabilidades associativas	+	+	+	-
	Actividades culturais	-	+	+	-
	Meio familiar	-	+	+	--
	Exemplos	Dirigentes	Sindicalistas	Mães	Desem-pregados

Fonte: Piotet e Sainsaulieu 1994: 221

A organização, sem dúvida, encontra-se no cerne da definição destas identidades. O problema colocado ao sociólogo na sua análise, consiste em conseguir detectar os vários grupos de identidades existentes no seio da organização e encontrar a relação que os mesmos podem ter com a dinâmica social da organização. Aceitar essa realidade, significa aceitar que as relações se criam a partir da lógica das identidades que se organizam à volta do jogo de poderes. Afirmar que existe, conseqüentemente, uma regulação a partir das identidades, significa que a definição de colectividade é influenciada pelas identidades caracterizadas no seio da organização.

2ª Etapa: Definição de uma cultura de organização

Partindo da observação, a análise sociológica identificará actos e práticas que se desenvolvem numa determinada organização, a partir dos seguintes conceitos:

- **Ritos:** condutas colectivas de acolhimento, festas e de distinção social entre grupos. As práticas dizem-se ritualizadas porque são codificadas, tendo um efeito social integrador;
- **Mitos:** enquadram as histórias consideradas essenciais na constituição da colectividade do grupo, que contam o início, os momentos de crise ou de sucesso da instituição.
- **Tabu:** congrega os receios colectivos, as proibições que não queremos assumir porque colocaria a imagem da organização em perigo.
- **Crenças:** definem-se como referências dos valores partilhados que se cimentam a partir de sentimentos de lealdade e de pertença à organização;
- **Normas de sociabilidade:** evocam o carácter de “educação” no seio das relações, baseada no respeito pelo outro.
- **Imagens e signos da vida colectiva:** simbolizam a força da organização no exterior que pode ser traduzida a partir dos uniformes, do logótipo, da decoração, das cores ...São os valores simbólicos que caracterizam a organização.

A análise sociológica deste universo identifica indicadores de integração nessa comunidade que culmina na sua capacidade de funcionamento, a partir de uma colectividade identificada. Este diagnóstico pode ainda caracterizar as organizações que se juntaram por uma necessidade de fusão, não se confinando, deste modo, a uma lógica de funcionamento única, mas diferenciando-se pelos vários registos culturais predominantes.

3ª Etapa: Aproximação social das várias identidades colectivas

A cultura organizativa insere valores da sociabilização criados pelo contexto onde se encontra inserida, assim como a apropriação dos objectivos definidos e encarados como identidade da organização. No entanto, mais do que encarar o projecto comum da instituição, é necessário compreendê-la culturalmente, ou seja apreender as diferenças e as ideias do outro como fazendo parte de um compromisso de coesão social assumido por todos. Pretende-se, deste modo, identificar a natureza das diferenças ideológicas entre os vários grupos sociais, actores dos compromissos assumidos. A existência desses compromissos deve-se a pequenos acordos formais ou informais constituídos.

As organizações cimentam as suas acções com base na sua capacidade de mobilização colectiva para enfrentar as dificuldades. Quanto mais os actores afirmam a sua identidade, mais as instituições se encontram confrontadas com o processo de legitimação das suas opções estratégicas para o debate interno. Esse debate deve basear-se no carácter comunitário das culturas recebidas. Assim, a análise proposta permite fazer o diagnóstico geral do estado do compromisso ou de resistência de grandes oposições baseadas nos debates sociais.

Os debates surgem da necessidade de definir compromissos entre os vários membros da organização, centrando-se, deste modo, nos problemas considerados basilares para a sobrevivência da instituição. O processo de debate conduzirá a um confronto de ideias, a uma partilha de opiniões, a uma abertura de visões, tendo em conta os grandes objectivos da instituição, as suas fraquezas ou os seus pontos fortes. Assim, no Agrupamento José Sanches de Alcains, os temas que se pretendem debater, permitirão proporcionar um maior envolvimento dos vários grupos, tais como os diferentes ciclos de ensino, o pessoal não docente, os encarregados de educação e os alunos. Definem-se, conseqüentemente, os seguintes temas: as finalidades/ missão da organização; a liderança; a gestão dos recursos humanos, os valores da organização escolar e o processo de avaliação do pessoal docente.

O futuro de uma organização pode estar na natureza dos debates. É necessário, por um lado, reforçar o compromisso e, por outro lado, entender o que pode provocar os desacordos. Este estudo ajudará a elaborar um diagnóstico concreto sobre os jogos de sociedades existentes no seio das regulações sociais do trabalho.

4ª Etapa - Análise dos processos de reprodução cultural

A existência de uma cultura de organização é marcada pelos mecanismos que criam um sentido colectivo integrador de todos os elementos da instituição. Quando existe essa cultura, significa que os indivíduos dessa organização interiorizaram os valores colectivos de tal forma que já não precisam de códigos para interagir dentro da própria sociedade. É necessário, deste modo, conhecer os três processos que podem implementar essa cultura: 1º- A transmissão pelos mais antigos, baseada na história e nas tradições onde se incluem os ritos e os mitos; 2º- A aprendizagem proveniente da experiência que inclui as relações, a maneira de ser e de pensar, a existência dos grupos sociais; 3º- A prescrição ideológica que enquadra a organização mas também a visão que se tem da organização, projectando-a no futuro; incluem-se as orientações estratégicas definidas nos discursos dos dirigentes ou as metas definidas nos projectos e nos planos.

Através dessa análise, verifica-se a dinâmica cultural existente na organização a partir dos três mecanismos de regulação cultural: identitário, comunitário ou societário, como aparecem identificados no seguinte quadro.

Quadro nº 8 - O diagnóstico da reprodução cultural

Modos de regulação cultural	Transmissão	Aprendizagem	Prescrito
Identitário	-Identidade Profissional -Papel da transmissão pela antiguidade	- Integração dos conservadores, resistentes às mudanças	- Uma gestão descentralizada e partilhada com a liderança intermédia
Comunitário	-Paternalismo - Hierarquia - Consenso social	- Definição de uma colectividade	- Dificuldade numa projecção no futuro
Societário	- Integração no grupo de coesão social	- Dificuldade em assumir a precariedade dos contratados	- Afastamento do contexto social

Fonte: Piotet e Sainsaulieu 1994: 271

Estes processos enquadram-se nas dinâmicas de reprodução, quando se replica o conhecimento ou de evolução, quando a cultura não se transmite pelo mesmo processo. Encarar a organização como uma civilização que inclui crenças, condutas comuns ou valores, implica fazer o diagnóstico das regulações identitárias que conduzem a uma sociabilização. Esta análise centra-se em três constatações:

1ª – A organização é uma fonte de identidades colectivas diferenciadas. A identidade colectiva de uma organização define-se a partir de vários processos: a) do sentido colectivo criado pela produção de rituais simbólicos assumidos por todos; b) do debate crítico fomentado pela problematização encarada e assumida como colectiva; c) do sentido da diferença e do futuro da organização a partir da ideologia assumida como dominante; d) do reconhecimento de uma identidade colectiva construída a partir do reconhecimento das identidades individuais. Define-se um modo de regulação cultural de âmbito identitário, fundamentado nas identidades colectivas.

2ª – A organização é encarada como um espaço de várias experiências comunitárias. O quadro apresentado definirá o tipo de comunidade que constitui a identidade colectiva da organização, demonstrando que conjugam-se valores e práticas comuns. Caracteriza-se o modo de regulação cultural enquanto comunitário.

3ª – A organização, como fonte cultural, germina em si uma sociedade global, que integra uma lógica comum de vida social assumida pelo colectivo. Identifica-se, conseqüentemente, um modo de regulação societário.

Ao longo da metodologia apresentada, o sociólogo vai centrar o seu trabalho tendo em conta três aspectos: o contexto, o sistema de actores estratégicos e colectivos e, finalmente a cultura

organizacional. A sua função não é reduzir as incertezas vividas internamente mas, essencialmente, identificar as condições de vida da sociedade em estudo, a partir da síntese do contexto e da definição das estruturas sociais predominantes.

Não se pretende estabelecer nomenclaturas rígidas e encaradas como verdades científicas absolutas, mas antes de mais, produzir um diagnóstico que produzirá, de acordo com a metodologia apresentada, uma análise dos factos sociais e das lógicas existenciais que permitem caracterizar a organização. Esse diagnóstico conduzirá o sociólogo a um prognóstico, que permite, a partir do conhecimento do real, projectar no futuro a organização, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável e de adaptação às mudanças inerentes à evolução do mundo.

Parte 2- O diagnóstico sociológico do Agrupamento José Sanches de Alcains - Um estudo de caso

O diagnóstico traduz a natureza das relações humanas, potenciando-as com vista à eficácia e à eficiência das organizações. Baseado na definição do verbo “Diagnosticar”, com origem no latim *dia gnosis* que, traduzido, literalmente, significa: “ver para além de”, pretendemos ter uma visão lúcida sobre o real. Consequentemente, definem-se as dinâmicas relacionais que se complementam ou se antagonizam e identificam-se as interdependências no interior e no exterior, com os parceiros locais.

Inserido num contexto real, definindo-se problemas num contexto individual, organizacional e social, como o afirma Yin (2003) encaramos a nossa pesquisa como um estudo de caso: que “*surge do desejo de compreender fenómenos sociais complexos*” (p. 20). Assim, mais do que responder a questões como “o que”, “quanto” ou “quando”, (relacionadas com a investigação quantitativa) pretende-se encontrar respostas ao “como” ou “porque”: Como se definem as relações internas e externas de uma instituição? Como o factor humano interfere na organização de uma escola? Porque o factor mudança tem de ser assumido e assimilado numa organização que se projecta no futuro?

Determinadas as questões num contexto real como o Agrupamento José Sanches, projectamos a nossa estratégia de pesquisa, de modo a que exista “*confiabilidade do estudo*” (Yin 2005:60). De acordo com muitos autores, o estudo de caso aparece como “*pouco sólido*” (Stake 2007:23) porque coloca a sua ênfase na interpretação. Todavia, segundo Stake (2007), numa investigação qualitativa, não se pretende atingir uma representação verídica dos factos, mas sim estimular a reflexão: “*A função da investigação não é necessariamente mapear e conquistar o mundo, mas sim sofisticar a sua contemplação*” (p.58). O autor cita ainda Denzin & Lincoln (1994) quando os mesmos definem que, numa investigação qualitativa deve existir “*descrição densa*”, “*compreensão experiencial*” e “*realidades múltiplas*”.

No nosso trabalho, pretendemos conhecer a organização do agrupamento, partindo da metodologia sociológica dos autores Françoise Pirotet e Renaud Sainsaulieu, tendo em conta três abordagens ou três olhares, enunciadas pelos autores. Dar-lhe-emos confiabilidade, tentando evitar erros ou uma visão demasiado personalista, imbuída de subjectividade, utilizando um planeamento objectivo. Segundo Yin, (2005) todos os casos devem seguir uma lógica estrutural: “*definição e planeamento; preparação, coleta e análise; análise e conclusão*” (p.72),”. Pretendemos utilizar várias fontes de evidência, tais como análise de documento

internos e de relatórios das entrevistas de “focus group”⁹ e a observação participante de modo a permitir uma triangulação de dados (Yin 2005: 126).

Quadro nº 9: Objectivo da recolha dos dados – Metodologia e evidências

Objectivo da recolha de dados		Metodologia/ Evidências	
1 ^a Abordagem/olhar	Um olhar sobre o “Efeito social do contexto”	Identifica a dimensão dos problemas sociais vividos no contexto interno e externo.	- Análise documental . Relatório da Auto-avaliação . Relatório da avaliação externa - Entrevistas de “focus Group” - Observação participante
2 ^a Abordagem/olhar	Um olhar sobre o “Análise do sistema social”	Revela as dinâmicas sociais específicas existentes no conjunto das relações humanas	- Análise documental . Relatório da Auto-avaliação . Relatório da avaliação externa - Entrevistas de “focus Group” - Observação participante
3 ^a Abordagem/olhar	Um olhar sobre o “desenvolvimento social da organização”	Analisa as reacções às mudanças e às perspectivas de futuro.	- Análise documental . Relatório da auto-avaliação . Relatório da avaliação externa - Entrevistas “Focus Group”; - Observação participante

Tendo em conta as várias abordagens ou olhares presentes na metodologia sociológica, criamos várias formas de obter informações, assim como de aplicar o modelo apresentado. No âmbito da primeira abordagem, foi direccionado um estudo baseado na análise de documentos internos, nomeadamente, o regulamento interno, o projecto educativo e “a concepção cognitiva do Agrupamento”. Esta análise permitiu definir e identificar algumas influências dos contextos internos e externos.

Numa perspectiva de aplicabilidade da metodologia, no âmbito de todas as abordagens ou olhares em análise, pareceu-nos pertinente envolver os elementos da comunidade educativa,

⁹ Para a condução das entrevistas de “Focus Group” baseamo-nos no documento interno de Almeida, Ana Patrícia, Guião para condução e análise do entrevistas de “Focus Group”, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa, 2000.

através da equipa de auto-avaliação. Essa equipa, no momento do nosso trabalho, já se encontrava constituída há um ano. A mesma integra elementos de todos os departamentos curriculares do agrupamento, mas, com o intuito de envolver toda a comunidade escolar, encontram-se também representados o pessoal não docente, os alunos e os encarregados de educação. Coube a esta equipa, aplicando a proposta do modelo de auto-avaliação em estudo, reflectir sobre a dinâmica organizacional do Agrupamento José Sanches. Foram necessários vários momentos de análise e de reflexão, todos direccionados a partir de entrevistas de “Focus Group”, conduzidas pela coordenadora da equipa de auto-avaliação. A coordenadora assumiu a liderança das mesmas, depois de ter sido, devidamente informada relativamente ao modelo de auto-avaliação a aplicar. Os resultados foram registados nos relatórios elaborados pela coordenadora. Na terceira abordagem, no âmbito da implementação dos inquéritos, foi envolvido um actor externo ao processo, mais uma vez de forma a torná-lo o mais objectivo possível, o professor bibliotecário. Foram-lhe apresentados os pontos a debater, tendo o mesmo, orientado as sessões de debate e, posteriormente, preenchido as grelhas de registo dos resultados. De forma a complementar os dados obtidos através das entrevistas de “Focus Group”, foi ainda, solicitado a todos os docentes, em reuniões de departamento, uma reflexão sobre o funcionamento do agrupamento. Partindo de um conjunto de perguntas, entregues a todos os coordenadores, criaram-se momentos de debate e de reflexão, cabendo ao coordenador registar os mesmos num documento para o efeito. Consciente do perigo da nossa proximidade e possível influência, foram escolhidos os coordenadores de departamento, a coordenadora da equipa de auto-avaliação e o professor bibliotecário, na dinamização das entrevistas de “Focus Group” e dos debates, que foram conduzidos no âmbito da aplicação da proposta de modelo sociológico de auto-avaliação do Agrupamento.

A inclusão da análise do relatório da avaliação externa, elaborado pela Inspeção Geral do Ensino e do relatório da avaliação interna (resultante da aplicação de questionários a toda a comunidade educativa) confere ao nosso trabalho a objectividade de quem está “por fora”. No entanto, e como se trata de uma investigação qualitativa, surgirão interpretações mais subjectivas, fruto de uma observação participante, resultado de uma “visão de dentro”, que assumimos como privilegiada devido ao cargo desempenhado.

Tendo em conta a visão do autor Yin (2005:64), definiremos o nosso projecto como sendo a análise de um caso único, todavia incorporado com mais do que uma unidade, ou seja avaliaremos a organização de um Agrupamento, tendo em conta as três subunidades, acima referidas. O estudo projecta-se num enfoque descritivo (Yin 2005:100), dado que pretende descrever situações relacionadas com a vida do Agrupamento, levando-nos até a uma meta-avaliação, a partir da projecção de um olhar sobre a própria avaliação. Através do estudo descritivo, procuraremos especificar as propriedades e as características do Agrupamento José Sanches de Alcains, numa vertente de avaliação sociológica.

2.1- Caracterização do Agrupamento enquanto organização

Os Homens são, na sua eminência, seres sociais que vivem em grupo. Esse facto conduz à noção de sociedade enquanto estrutura organizativa. Entendida como unidade social, a Escola é constituída por um conjunto de pessoas que interagem entre si com o intuito de atingir um fim comum. Enquanto organização social, conjuga várias pessoas com tarefas bem específicas: alunos, professores e funcionários, que dentro do seio dessa mesma comunidade comungam de objectivos comuns. Segundo Chiavenato (2000:9) existem cinco variáveis numa organização: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente, que interagem entre si, influenciando-se.

Uma organização, no âmbito das teorias sociológicas, é encarada segundo Bilhim (2008:30) como “*uma estrutura social composta de relações sociais entre as quais se destaca a autoridade, a burocracia e a conformidade*”, e onde o poder assume um papel central.

O Agrupamento de Escolas José Sanches situado na Beira Baixa, a 10 quilómetros de Castelo Branco, serve a população de diferentes localidades, tendo como centro a vila de Alcains, onde fica situada a sua sede. Alcains é a localidade com densidade populacional mais elevada e, portanto, aquela onde é residente a maior parte dos alunos que frequentam as escolas do agrupamento. O elevado número de juntas de freguesia englobadas no raio geográfico do agrupamento: Tinalhas, Lardosa, Póvoa de Rio de Moinhos, Lousa, Escalos de Cima, Cafede e Alcains, a par da diversidade que as caracteriza, torna menos homogéneo o seu funcionamento e a sua gestão, nomeadamente a nível dos espaços e do pessoal não docente, no âmbito da Educação Pré-Escolar e do 1.º Ciclo do Ensino Básico. O agrupamento é ainda composto por 14 escolas com aproximadamente 950 alunos inseridos em turmas que vão desde a Educação Pré-Escolar ao 12.º ano de escolaridade.

O desemprego, aliado à baixa escolarização dos encarregados de educação potencia problemas sociais que se reflectem no funcionamento das diferentes unidades de ensino que compõem o agrupamento, contribuindo para explicar algumas das situações menos favoráveis que se têm verificado ao nível do comportamento, do aproveitamento e da formação pessoal e social dos alunos.

Na sua maioria (37,76%), os pais dos alunos do agrupamento frequentaram ou concluíram o 2.º Ciclo do Ensino Básico, sendo, porém, relativamente baixa a taxa de encarregados de educação que terminaram a escolaridade básica (cerca de 23%). É ainda considerável a percentagem de pais que não possuem qualquer tipo de formação (cerca de 11%), sendo também de destacar que apenas 10,32% concluíram estudos superiores. Este quadro explica, em muito, o défice de apoio sentido por alguns alunos no seu agregado familiar, uma vez que a preparação cultural dos pais e o conseqüente reconhecimento da importância da formação

escolar dos filhos não atingem os níveis desejáveis para uma integral partilha dos princípios promovidos na escola.

O agrupamento conta com a prestação de um corpo docente bastante estável, atendendo a que 80,9% do pessoal docente em exercício pertence ao quadro interno e que apenas 6,4% dos docentes são contratados. Na sua generalidade, trata-se de um corpo docente experiente, visto que cerca de 31% dos professores em funções se situam numa faixa etária acima dos 50 anos e que praticamente 51% possuem mais de vinte anos de experiência lectiva e profissional.

O pessoal não docente ao serviço do agrupamento está, na sua maioria, integrado no quadro interno (63%), registando-se um conjunto considerável de funcionários que possui contrato individual de trabalho (cerca de 35%). Em termos etários, a faixa de idades em que se situa a maioria do pessoal não docente é a que está compreendida entre os 40 e os 50 anos, englobando mais de 48% dos funcionários.

Os serviços administrativos foram reorganizados, estando implementado o sistema de gestão de processos, em que cada funcionário docente ou não docente tem atribuído um gestor pessoal. A organização dos serviços administrativos procura responder a todas as necessidades e atender às exigências estruturais e organizacionais próprias de um agrupamento, acompanhando as inovações que vão sendo introduzidas no domínio das novas tecnologias. Nesse sentido, as assistentes técnicas têm realizado formação específica que lhes permite utilizar as funcionalidades dos suportes informáticos activos no agrupamento, nomeadamente o Programa Astuto e os suportes informáticos de gestão dos assuntos administrativos. No ano transacto foi instituído um sistema de rotatividade que, para além de garantir o alargamento de conhecimentos técnicos e competências dos assistentes técnicos, tem permitido atingir um alto nível de rendimento e eficácia na gestão administrativa do agrupamento.

O Projecto Educativo considera os alunos o centro da aprendizagem, pelo que a função educativa, na procura da formação integral do aluno enquanto ser individual e social, se traduz numa busca constante da qualidade educativa. Para que se atinjam metas de excelência, as metodologias e estratégias utilizadas na gestão pedagógica têm em vista uma eficácia que se revele em resultados relativos não apenas ao sucesso escolar, mas também, e essencialmente, ao sucesso educativo, aquele que abrange a formação pessoal e social e muitas vezes não é estatisticamente traduzível. As estratégias de acção representam a concretização da gestão pedagógica definida no agrupamento, que, por sua vez, culmina no tema centralizador colhido pelo Projecto Educativo nas finalidades atribuídas pela UNESCO à acção de educar: *Educar para conhecer, para saber, para saber fazer e para viver com os outros*, tal como referido anteriormente.

Apresentado o Agrupamento enquanto estrutura organizacional, o próximo passo consiste em, partindo da metodologia sociológica escolhida, perspectivar o Agrupamento sob os três olhares que definidos teoricamente, serão, nesta parte do trabalho projectados para a realidade da unidade escolar identificada.

2.2- Abordagem sociológica ao serviço da auto-avaliação institucional

2.2.1- Primeiro olhar – Efeito social do contexto

Numa abordagem holística, enquadraremos a análise do primeiro olhar, na organização estrutural do Agrupamento enunciada no Regulamento Interno (RI), aprovado pelo Conselho Geral (CG), com base no Decreto nº 75/2008, complementando a mesma com os relatórios das “entrevistas focus” realizadas à Equipa de Auto-avaliação, pela coordenadora dessa estrutura e aos departamentos curriculares pelos respectivos coordenadores, aos relatórios da CAF, no âmbito da avaliação interna e da Inspeção Geral do Ensino, no âmbito da avaliação externa.

A organização assenta numa orgânica piramidal, própria do modelo burocrático, visto que, como podemos observar no organigrama, retirado do próprio RI¹⁰, assim como das competências definidas no Decreto-Lei nº 75/2008, o Conselho Geral define as linhas orientadoras de actuação e exerce uma função reguladora em relação à Direcção. Por sua vez, a Direcção assume uma função executória das orientações emanadas pelo Conselho Geral. Assim de acordo com o organigrama apresentado, cada elemento da hierarquia exerce funções específicas, encontrando as suas competências definidas no Regulamento Interno e, quando necessário, nos regimentos de funcionamento dos departamentos, dos grupos disciplinares, das coordenações de directores de turma e de projectos e dos órgãos de decisão intermédia do Agrupamento.

A representatividade dos vários elementos da comunidade educativa no Conselho Geral obedece ao estipulado no Decreto nº 75/2008, mas exercendo a sua autonomia privilegia a presença dos encarregados de educação (5 elementos), optando ainda pela representatividade da comunidade através da empresa DIELMAR, no sector industrial, dos Dadores de Sangue, no sector social e da Associação Alcainense, ARCA no âmbito cultural. Nos outros órgãos, tais como conselho pedagógico e equipa de auto-avaliação, estão representados os vários membros constituintes da comunidade escolar, nomeadamente pessoal docente, não docente e discente. Assim, o esquema, abaixo apresentado, representa a orgânica piramidal de funcionamento desta unidade escolar, definida no Regulamento Interno (2009:7)

¹⁰ Regulamento Interno do Agrupamento José Sanches de Alcains, Maio de 2009: 7

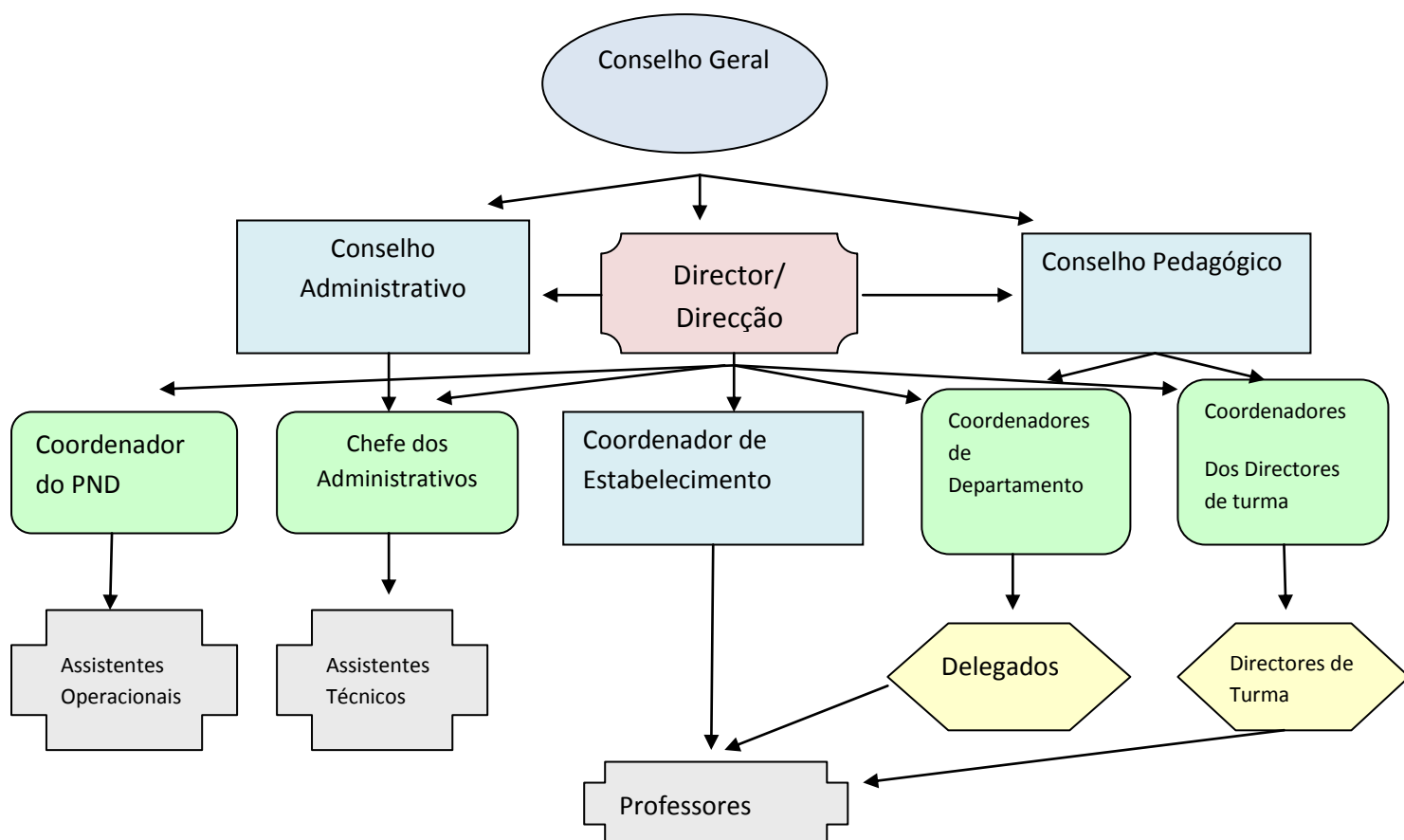
Figura nº 5 – Orgânica piramidal do funcionamento da unidade escolar



Nesta estrutura organizacional, o Conselho Geral, partindo do Projecto de Intervenção da directora eleita, aprova as linhas estratégicas do Projecto Educativo (PE) e do projecto orçamental do agrupamento assim como define o Regulamento Interno. Enquanto órgão com funções reguladoras, acompanha a execução dos mesmos. A Direcção deve gerir, planear e organizar todos os recursos humanos e materiais, para concretizar os objectivos delineados no Projecto Educativo, sendo responsável pela área de gestão do pessoal, financeira e pedagógica. Cabe à directora gerir e coordenar os outros órgãos, nomeadamente, o conselho administrativo e o conselho pedagógico. A Directora desempenha funções estratégicas e organizativas. No plano estratégico, enuncia os objectivos traçados para atingir a missão e a visão da organização, partindo de uma gestão eficaz dos recursos humanos, materiais e técnicos. A rentabilização desses recursos efectua-se no plano organizacional, ou seja distribuem-se tarefas, definem-se grupos de trabalho e estabelecem-se instrumentos de actuação com vista a alcançar os objectivos delineados. Ao nível de liderança intermédia, os coordenadores de departamento, elementos que pertencem ao Conselho Pedagógico, orientam, seguindo as decisões desse órgão, os restantes docentes, organizados em grupos disciplinares.

O Subdirector, assumindo uma delegação de poderes da directora gere o pessoal não docente, de modo a efectuar uma maior rentabilização, que se traduz em eficácia e em eficiência. As relações hierárquicas estabelecidas nos diferentes níveis estão associadas às competências de cada órgão. Deste modo, foi elaborado pela equipa de auto-avaliação (EAA) no documento interno “Concepção Cognitiva do Agrupamento José Sanches de Alcains”,¹¹ o seguinte esquema, considerando a seta como símbolo do “poder sobre”.

Figura nº 6 – Relações entre as diversas estruturas orgânicas segundo a EAA



Numa organização interna, as relações hierárquicas devem ser identificadas e assumidas, uma vez que criam dinâmicas internas próprias da instituição.

Em paralelo com esta estrutura organizativa hierárquica piramidal, existem traços do modelo taylorista, ou seja da organização científica do trabalho, uma vez que, de acordo com o estipulado no Decreto-Lei nº75/2008 e no RI, os vários departamentos constituem-se por docentes da mesma área científica e a coordenação é assumido por um dos elementos, nomeado pela directora, tendo em conta critérios de competência, por uma duração de quatro

¹¹ Documento Interno “Concepção cognitiva do Agrupamento José Sanches de Alcains”, 2010:15

anos, equivalente ao mandato da directora. Os mesmos podem ser substituídos pela mesma se, se verificar que não estão a cumprir com eficácia e competência as funções que lhe foram atribuídas por inerência do próprio despacho e do Regulamento Interno. Estamos, deste modo, perante um sistema definido a partir do fundamento “one best way”.

Relativamente **aos modelos descritivos**, de acordo com As cinco configurações organizacionais de Henry Mintzberg, o Agrupamento José Sanches, apesar de ser constituído por várias escolas, essas assumem-se enquanto unidades sem competências organizativas, remetendo as mesmas para a direcção. Consideramos, deste modo, que, apesar de aparentemente ter características próprias de uma estrutura divisionária, o Agrupamento define-se enquanto estrutura simples uma vez que a organização se encontra centralizada numa direcção. Existem apenas excepções em dois estabelecimentos, no pré-escolar e no primeiro ciclo que, devido ao número de alunos, são geridas por um coordenador, que, todavia, tem apenas funções executórias, encontrando-se dependente das decisões da direcção.

De entre os dois tipos de burocracia evocados por Mintzberg, no Agrupamento, como já verificamos, apesar do poder se encontrar hierarquizado, as competências são atribuídas aos coordenadores, características associadas ao modelo burocrático profissional. Os Coordenadores dos vários departamentos ou dos projectos detêm uma autonomia gestora de estabelecer tarefas e de definir metodologias auto-reguladoras, apresentadas em última instância à Direcção, que detém o poder regulador de “chamar a atenção” de quem não cumpre, suprimindo deste modo a falha apresentada pelos autores ao modelo apresentado.

A adocracia existe na medida em que o Agrupamento estrutura toda a sua actuação de acordo com um Projecto Educativo, onde estão delineados, a visão, as metas e as áreas de intervenção consideradas prioritárias pela comunidade educativa. Nesta situação, a inovação é uma característica fundamental para resistir às pressões internas e externas, competindo à direcção definir os projectos considerados importantes, encontrar o grupo de pessoas que os dinamizem e gerir os conflitos que possam surgir.

O modelo cooperativo de AOKI é um modelo que, no nosso entender, não se aplica ao nosso sistema educativo, nem ao modelo organizacional existente nas nossas escolas. A autonomia atribuída às escolas públicas não permite que se defina um modelo baseado exclusivamente no mérito.

Tendo em conta o esquema apresentado por Laurence e Lorsh¹², a equipa de auto-avaliação considerou que a organização do Agrupamento define-se como A, ou seja como uma estrutura simples com uma fraca pressão do contexto, conforme a seguinte citação¹³: “os *elementos da*

¹² Modelo teórico apresentado nas páginas 23 a 25 do nosso trabalho

¹³ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação p.2

equipa de auto-avaliação foram unânimes em enquadrar a realidade do Agrupamento na letra A, identificando a estrutura do agrupamento como simples uma vez que se enquadra no formato de hierarquia piramidal, conforme se pode observar no organigrama do próprio Regulamento Interno, assim como no funcionamento das respectivas estruturas. A pressão do contexto é por isso fraca, não legitimando qualquer acção do mesmo. Embora nesse aspecto, o Coordenador do Projecto EXSCEL voltasse a referir que o contexto poderá ser forte porque, tendo o poder de legislar, pode a qualquer momento alterar a estrutura do próprio organismo.”

Por outro lado, Mintzberg, tendo em conta quatro dimensões¹⁴, pretendeu analisar a influência das estruturas externas à organização, verificando a capacidade de as mesmas alterarem a realidade organizacional existente. Nesta análise, foram tidas em conta as reflexões¹⁵ enunciadas a partir de uma entrevista de “focus group” realizada pela coordenadora à Equipa de Auto-avaliação, que consideraram que, por um lado, a *“estrutura da escola é dinâmica, uma vez que perante a realidade instável provocada pelo contexto político, a mesma pode estar a ser inserida num ambiente dinâmico e por isso pouco estável.”* No entanto, segundo o professor Bibliotecário, numa micro-visão do agrupamento, *“encontramo-nos num contexto estável porque o mesmo encontra-se definido por uma hierarquia piramidal, trabalho formalizado de uma forma burocrática e uma standardização das qualificações, ou seja a nossa estrutura é estável e influenciada por um contexto pouco maleável, e por isso complexo. Aqui a descentralização, segundo o mesmo docente, associa-se à falta de autonomia da escola, dependente das directrizes emanadas pelas entidades superiores. A Coordenadora do Pré-Escolar interveio referindo que os dois colegas não estavam a apresentar pontos de vista divergentes mas complementares tendo em conta as duas perspectivas enunciadas a macro e a micro. Deste modo, consensualizou-se que, tendo em conta o contexto interno do Agrupamento o mesmo estrutura-se de uma forma estável, reagindo a um contexto complexo, porque descentralizado”.*

A equipa de auto-avaliação considera que o Agrupamento enquadra-se numa estrutura simples, segundo o modelo de Laurence e Lorsh e estável, segundo Mintzberg. Quanto à pressão do contexto, a mesma é considerada fraca, de acordo com o modelo de Laurence e Lorsh devido à hierarquização definida, mas complexa, segundo Mintzberg, porque descentralizada.

Concluimos, deste modo, que o Agrupamento tem uma estrutura piramidal bem definida, o que o caracteriza como simples e estável e que o contexto não exerce uma pressão hostil embora o facto de não existir autonomia, visto que o poder se encontra descentralizado nas Direcções Regionais e não nas escolas, o torne complexo. Por outro lado, a estabilidade da estrutura

¹⁴ Modelo teórico apresentado na página 36 do nosso trabalho

¹⁵ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação p.3

retrai a pressão negativa que poderia ser criada por um contexto inseguro, tendo em conta os modelos apresentados.

No âmbito da estrutura interna organizacional do Agrupamento e da sua articulação, foram tecidas algumas considerações, reportando-nos aos relatórios das entrevistas focus realizadas à Equipa de Auto-avaliação e aos departamentos, e aos relatórios da avaliação interna (CAF) de da avaliação externa (IGE),

Alguns elementos da Equipa de Auto-avaliação questionam, relativamente à estrutura organizacional do Agrupamento, as funções assumidas por alguns órgãos. No momento em que a coordenadora explica que as reflexões desse órgão poderão constituir propostas de trabalho para o Conselho Pedagógico surgiu uma reacção exteriorizada da seguinte forma: *“Evidenciei a importância da reflexão do grupo, uma vez que a mesma poderá não só permitir um conhecimento mais profundo do Agrupamento, mas ainda definir propostas de alteração ou melhoramento de alguns aspectos organizativos que apresentaria ao Conselho Pedagógico. Levantaram-se várias vozes de agrado a essa eventualidade, embora surgisse uma voz de descrença, enunciando a possibilidade de aprovação do Conselho Pedagógico mas duvidando do papel do Conselho Geral nessa definição de medidas.”*¹⁶ E ainda *“O CPE manifestou o seu desconhecimento relativamente ao trabalho desenvolvido pelo Conselho Geral, uma vez que o mesmo não era divulgado.”*¹⁷

Quanto à articulação entre as estruturas, a Inspeção Geral do Ensino, no relatório de avaliação externa¹⁸, evoca como ponto a melhorar o *“ Insuficiente trabalho de articulação interdepartamental que não permite maior desenvolvimento interdisciplinar.”* Os Departamentos, reconhecendo essa falha, apontaram nas suas reflexões várias propostas: Departamento de Línguas¹⁹ *“No campo da articulação departamental, foi sugerida a realização de actividades de leitura que tenham algum impacto global (abrangendo diferentes ciclos) e que possam servir para verificação de resultados de aprendizagem e do domínio de competências por parte dos alunos. Foi também proposta a articulação de conteúdos transversais nas diferentes disciplinas, mas esta é seriamente dificultada pela necessidade de cumprimento dos programas e pela falta de tempos disponíveis coincidentes nos horários dos professores”;* No Departamento de Expressões²⁰: *“A organização interna dos departamentos curriculares deverá ser uniforme o que poderá passar pela aprovação de um regimento interno similar para todos*

¹⁶ Ver Relatório nº 1 da Coordenadora da Equipa de Auto-Avaliação p.1

¹⁷ Ver Relatório nº1 da Coordenadora da Equipa de Auto-Avaliação p.4

¹⁸ Ver Relatório da avaliação externa, elaborado pela Inspeção Geral do Ensino p. 14

¹⁹ Ver Relatório da “entrevista focus” do Departamento de Línguas.

²⁰ Ver Relatório da “entrevista focus” do Departamento de Expressões.

os departamentos. Outras medidas a considerar poderão ser: - Formação de grupos de trabalho e reuniões entre ciclos; - Planificação e dinamização de projectos que promovam a articulação curricular entre ciclos e níveis de ensino ao longo do ano lectivo, garantindo a sua sequencialidade. - Maior envolvimento/empenhamento do conselho geral na vida da escola.” Todos os Departamentos apontam para a realização de reuniões entre ciclos evocando, no entanto, a dificuldade de agendar as mesmas devido aos horários dos professores.

Da análise das reflexões obtidas relativamente à organização interna, verificamos que deve ser mais claramente definido o papel do Conselho Geral e devem ser implementadas estratégias para existir uma articulação entre as estruturas departamentais.

Inserindo a organização escolar no seu contexto externo, a Equipa de Auto-avaliação, identificou no documento interno “A Concepção Cognitiva do Agrupamento José Sanches de Alcains”²¹ os seguintes actores externos:

Figura nº 7 – Actores Externos segundo a EAA



A definição de ligações com indivíduos, grupos ou entidades externas, mas envolvidas na comunidade, define-se, hoje, como um factor de sobrevivência de uma escola que não se pode manter isolada e de portas fechadas. As organizações sofrem as influências do ambiente externo que, consoante a sua capacidade, poderão constituir-se como aliados na procura da definição de uma imagem de qualidade. Essas entidades externas podem contribuir para a sustentabilidade da organização através de um trabalho de parceria, cimentado com protocolos

²¹ Documento Interno “Concepção Cognitiva do Agrupamento José Sanches de Alcains”, 2010:17

ou, simplesmente, na valorização do Agrupamento enquanto entidade formadora ou no seu reconhecimento social.

Com o intuito de se afirmar no meio envolvente, o Agrupamento deve não apenas identificar os seus parceiros, mas, essencialmente, conhecer as suas expectativas e as suas necessidades relativamente à organização escolar, com o intuito de concretizar dois aspectos fundamentais: melhorar a eficácia dos projectos ambicionados pelo Agrupamento, tendo em conta as potencialidades e os interesses comuns com os parceiros e determinar o impacto social dos projectos.

Esta análise dos parceiros traduz-se no quadro baixo mencionado que resulta da reflexão da equipa de auto avaliação²². À identificação das partes interessadas, foi associada a avaliação do interesse das mesmas para a nossa organização, tarefa nem sempre facilitada, uma vez que o interesse pode estar oculto ou não ser, suficientemente, claro para ser avaliado.

No quadro, apresentam-se os vários parceiros, de acordo com o poder e o interesse manifestados em relação à organização, considerando a simbologia do – para o fraco e do + para o forte.

Quadro nº 10: Relação da organização com os parceiros segundo a EAA

Parceiros Relação	M.E DREC	Autarquia	Associações Recreativas	Associações Desportivas	Tecido Empresarial	Comunicação Social	Famílias	Associação de Pais/EE	Associação Estudantes	Centro saúde
Poder	+	+-	-	-	-	-	-	+	-	-
Interesse	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+

No preenchimento deste quadro a equipa de auto-avaliação teceu várias considerações registadas no relatório da coordenadora que passaremos a citar: “O preenchimento da grelha foi consensual, ressalvando-se, no entanto, algumas situações: Relativamente ao parceiro “Autarquia” era consensual que o mesmo não tivesse poder relativamente ao Agrupamento, no entanto as Coordenadoras do Pré-Escolar (CPE) e 1º Ciclo do Ensino Básico (C1ºCEB) ressaltaram que, apesar do Agrupamento ainda não ter protocolo estabelecido em relação ao pessoal não docente, a gestão do mesmo em relação ao pré-escolar e ao 1º ciclo é da responsabilidade da autarquia e, nesse âmbito, podem ter algum poder. Determinou-se então o seu preenchimento com um +-; Quanto ao parceiro, comunicação social, houve uma discussão

²² Ver relatório nº 2 da coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.4.

relativamente ao interesse da comunicação social, visto que cada vez mais a mesma tem uma influência notória, podendo promover a instituição a partir da forma como divulga as notícias. Mas depois da intervenção da C1º CEB, que evidencia que o Agrupamento não pode depender da comunicação social para se promover ou desenvolver um trabalho de qualidade, reconhecida pela comunidade educativa, todos os elementos concordaram em colocar um -; Surgindo a análise das famílias, alguns elementos eram da opinião que as famílias poderiam ter poder sobre o Agrupamento, na forma como as mesmas o projectavam no exterior, mas o Coordenador do Departamento de Expressões teve uma intervenção no sentido de que nunca se poderia deixar as famílias ter poder na escola, sendo que essa realidade iria pôr em causa o próprio processo educativo. Todos concordaram, e conseqüentemente optou-se pelo sinal - .”²³

Em jeito de análise, consideramos que a equipa de auto avaliação identifica o Ministério de Educação, através da delegação na Direcção Regional de Educação do Centro e dos seus outros organismos, como detentor de muito poder e interesse. Foi alvo de debate o poder da autarquia, sendo relevante que a mesma, tal como foi afirmado, detêm poder sobre o pessoal não docente, nos níveis de ensino do pré-escolar e de 1º ciclo. Esse factor constituiu-se como preponderante, uma vez que a qualificação do pessoal não docente pode contribuir para a qualidade educativa. Os meios de comunicação, também, suscitaram alguma discussão devido à influência que os mesmos podem ter na opinião pública: na era da comunicação, a televisão ou os jornais podem valorizar ou enfraquecer a imagem do Agrupamento, dependendo das notícias ou do interesse demonstrado pelo mesmo. No entanto, foi relevante a posição da Equipa que pretendeu desvalorizar o papel da comunicação na sobrevivência do Agrupamento. As mesmas dúvidas surgiram quanto ao poder das famílias, evocando-se a resistência que o Agrupamento deve ter em relação a esse possível poder (oculto) para manter a equidade e qualidade educativas. De acordo com a equipa, a Associação de Pais aparece valorizada na sua intervenção junto do Agrupamento embora a Associação de Estudantes não detenha nenhuma relação de poder.

Quanto aos outros parceiros, tendo em conta o documento da “Concepção Cognitiva do Agrupamento²⁴”, podemos concluir que existe uma relação de interesse mútuo, mas sem poder por parte dos parceiros sobre a organização. Por exemplo, as Associações colaboram com o Agrupamento na dinamização conjunta de actividades ou na cedência de materiais, espaços ou transporte, em contrapartida, o Agrupamento também se envolve nas suas actividades e disponibiliza as suas instalações, sempre que necessário, tal como se pode verificar no quadro apresentado.

²³ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.4

²⁴ Documento Interno “Concepção Cognitiva do Agrupamento de Escolas José Sanches de Alcains”, p.18-20

Quadro nº 11 – Contributos dos parceiros segundo a EAA

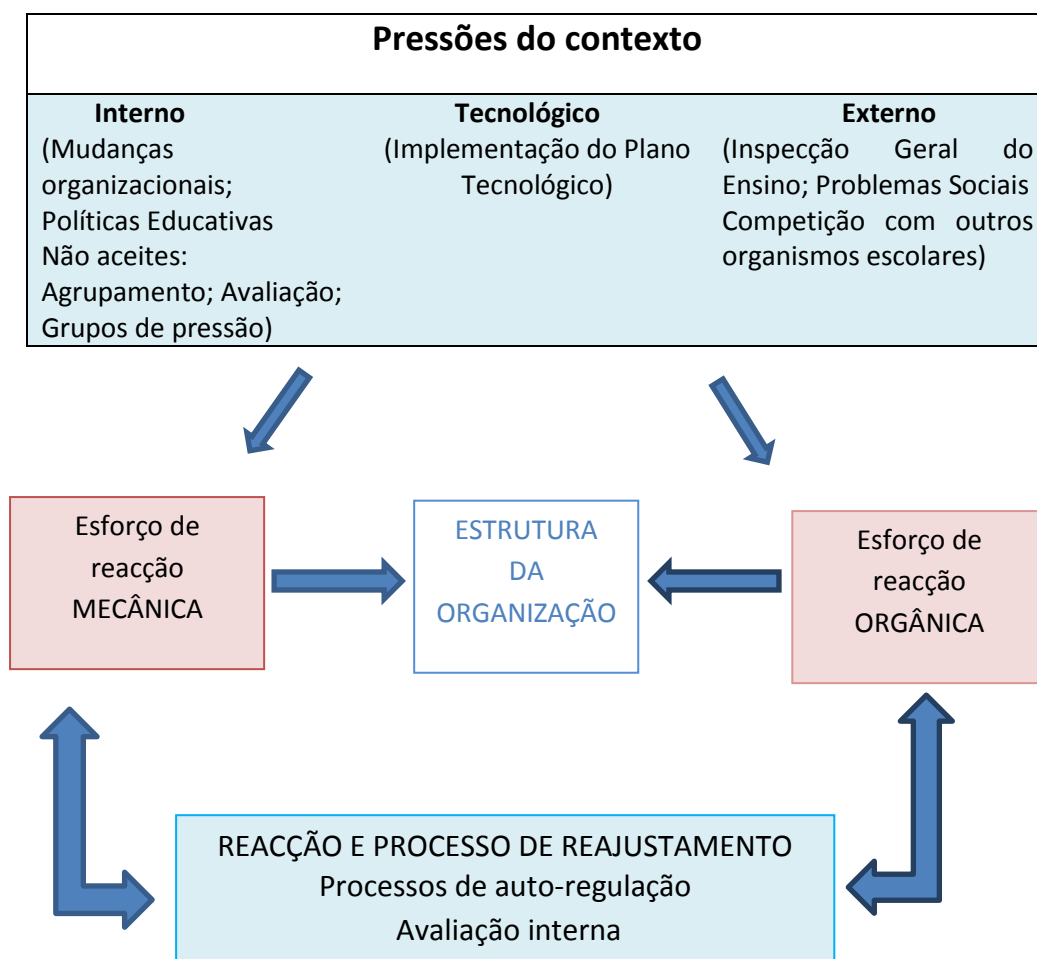
Parceiros	O que damos	O que recebemos
Direcção Regional	Cumprimento de metas da política educativa	Divulgação de projectos; apoio pedagógico e financeiro
Autarquia	Participação social, Instalações, divulgação, alunos para apoio a eventos	Transportes, verbas para o pré-escolar e 1.º ciclo, manutenção dos espaços, gestão do Pessoal Não Docente, participação no CG
Juntas de Freguesia	Apoio material e logístico	Participação no CG, Transporte. Participação no Projecto Eco-escola
Centro de Saúde	Espaço, alunos	Formação, material de campanha, recursos humanos especializados, rastreios, vacinação, Participação no Projecto PES
GNR/Escola Segura	Alunos	Formação, vigilância, segurança, Participação no Projectos Escola Alerta, Comenius e Parlamento Jovem
Associação Desportiva e Recreativa	Instalações, Protocolos de Cooperação nos Projectos, visibilidade	Transporte, Protocolos de cooperação, nos Projectos Desporto Escolar e Teatro

Com o intuito de efectuar um diagnóstico global “das dinâmicas sócio-productivas”, da organização, foi solicitado à Equipa de auto-avaliação²⁵ que, identificando as ameaças internas e externas, verificasse que respostas a instituição consegue dar perante os problemas identificados.

Evocando-se o problema social das pressões das várias estruturas sobre a pessoa enquanto indivíduo, é indispensável analisar o foco que poderá originar mau estar entre os trabalhadores. Procura-se encontrar as disfunções existentes nas estruturas organizativas.

1º Exemplo elaborado pela Equipa de Auto-avaliação²⁶:

Figura nº 8: Reacção da organização às pressões do contexto Interno, Externo e Tecnológico



Esta abordagem sociológica baseia-se em duas vertentes: por um lado, identificam-se os desvios relacionais, em relação à estrutura formalmente definida, a partir da identificação das pressões internas, externas ou tecnológicas, realidades que podem causar no seio da organização disfunções. Por outro lado, enunciam-se duas formas de reagir perante as pressões denominadas como dupla hipótese de contingência que podem conduzir a um duplo esforço de adaptação à mudança, nomeadamente a mecânica: quando a pressão do contexto é fraca e, pelo contrário a orgânica: quando a pressão é forte. Deste modo, enumeradas as pressões exercidas, identifica-se a capacidade da organização reagir e adaptar-se às mesmas.

A Equipa de auto-avaliação²⁷ identificou as pressões sentidas pelo Agrupamento e definiu a forma como a mesma reagiu. A título de exemplo, às actuações da Inspeção Geral de Ensino,

²⁶ Ver relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.6

²⁷ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação p. 6

a escola reage de uma forma orgânica, dado que esse organismo exerce junto da organização uma função reguladora, enquanto que as pressões internas levam a reacções, de ordem mais mecânica, sendo a pressão menor, a mesma poderá originar reacções menos fortes. No entanto, em qualquer situação, a organização inicia um processo de reajustamento que culmina na filosofia inerente à avaliação interna.

2º Exemplo definido pela Equipa de Auto-avaliação²⁸: Reacção dos serviços à implementação das Novas Tecnologias.

Ainda a título de exemplo, a Equipa de auto-avaliação analisou a forma como os diversos serviços reagem à pressão do processo de mudança organizacional ligado à implementação das novas tecnologias. O seguinte quadro regista a forma como a Equipa de Auto-avaliação prevê que os serviços reajam à realidade imposta, segundo a seguinte legenda: Forte + ; Fraco - ; Ausente: 0

Quadro nº 12 - Reacção dos serviços ao processo de implementação das novas tecnologias segundo a EAA

Serviços Tecnologias	Direcção	Directores de turma	Docentes	Serviços Administrativos	Papelaria	Reprografia	Bar/ Bufete	Refeitório	P.B.X
Implementação do processo	+	+	+	+	+	+	+	+-	+
Condições dos equipamentos	+	+	+	+	-	-	-	-	+
Programas especializados	-	+	-	+	+	+	+	+	-
Formação Realizada	+	+	+	+-	+-	+-	+-	+-	+-
Adesão à inovação	+	+-	+-	+	+	+	+	+-	+

Durante o preenchimento do quadro a equipa de auto-avaliação teceu as seguintes considerações, passando a citar o relatório²⁹ da coordenadora: “*Relativamente à implementação do processo, verificou-se que o mesmo se desenvolveu em todos os sectores do Agrupamento, tendo tido mais resistência na parte do serviço de refeitório, justificada pelo perfil das pessoas e das suas qualificações específicas. Em qualquer um dos serviços*

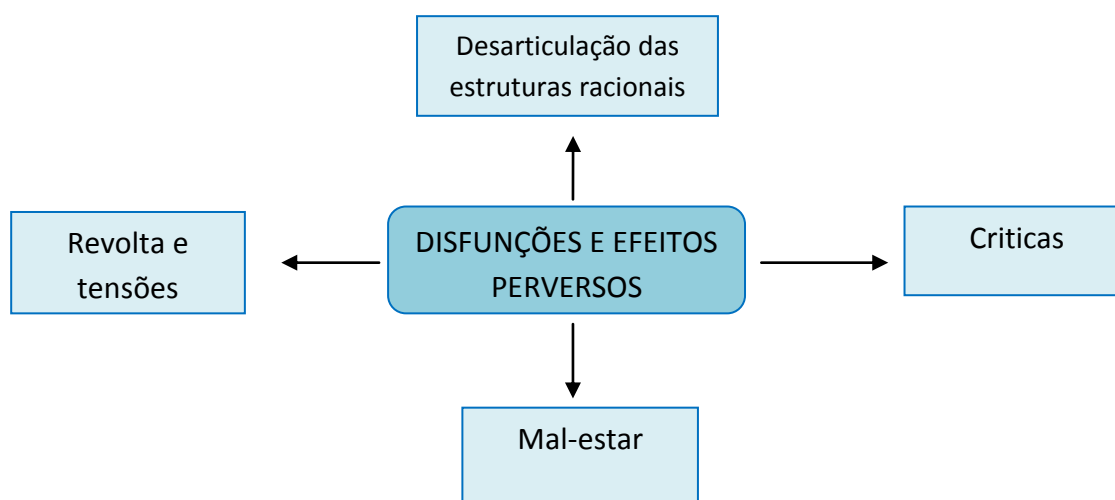
²⁸ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação p. 7

²⁹ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p. 7- 8

definidos: papelaria, reprografia, bar e refeitório, os programas servem apenas para que o aluno pague através do cartão, sem utilizar dinheiro; no PBX, o processo de identificação dos números de telefone encontra-se informatizado. Os equipamentos são oriundos da implementação do Plano Tecnológico da Educação, à excepção daqueles que estão assinalados e que devem ser substituídos, segundo o CPE por apresentarem várias falhas no sistema. Todos têm programas especializados, à excepção dos que estão assinalados com um -, seja o programa alunos para os Directores de Turma e para os serviços administrativo, o programa CONTAB ou o programa ASTUTO para os cartões do pessoal discente, docente e não docente. A formação realizada centra-se no pessoal docente, verificando-se que não existe no pessoal não docente. A representante do Pessoal Não Docente informou que o Centro de Formação não tem proporcionado formação aos assistentes operacionais e relativamente aos serviços administrativos tem havido propostas de alguma formação por parte das entidades privadas, o que implica custos financeiros. Relativamente à adesão à inovação, o CPE afirma que existem professores, tal como funcionários que terão sempre dificuldade em se actualizarem e adoptarem as novas tecnologias. Referiu ainda o facto de muitos docentes ainda não estarem registados na Plataforma Moodle, apesar da formação implementada no agrupamento no início dos anos lectivos. A Coordenadora do Departamento de Ciências Exactas afirma que alguns dos colegas que estão pela primeira vez no agrupamento ainda não efectuaram o registo. A C1ºCEB informou que “obrigou” todos os docentes a registarem-se numa reunião de conselho de docente. O PB concorda relatando que muitos colegas preferem enviar os relatórios para o email, em vez de utilizar a plataforma, de tal forma que para facilitar o envio dos relatórios das actividades, o mesmo já criou um email, acreditando que a Plataforma Moodle deverá constituir-se enquanto instrumento de consulta e de trabalho entre alunos e professores mas que a mesma não é muito funcional na comunicação entre docente. A Encarregada de Educação alertou para o facto de os pais não conseguirem aceder à informação da Plataforma uma vez que é necessário haver um registo. O Coordenador do Departamento de Expressões informou que a sua equipa de trabalho do Plano de Acção de Melhoria vai criar um blogue com todas as informações para os pais, evidenciando ainda a utilização da Página Web que contem todas as informações actualizadas”.

Pretende-se com este diagnóstico, encontrar as disfunções desencadeadas pelo próprio processo, com o intuito de, uma vez identificados os problemas, negociar soluções que não ponham em causa a implementação das novas tecnologias. A figura abaixo mencionada representa, segundo Piotet e Sainsaulieu,(1994:27) as várias disfunções e efeitos perversos que devem ser evitados para o bem-estar da organização.

Figura nº 9: Disfunções e Efeitos perversos numa organização



Fonte: Piotet e Sainsaulieu 1994:27

Deste modo, em qualquer processo de mudança organizacional, é necessário estar atento às reacções das pessoas que, obrigatoriamente, irão estar envolvidas no mesmo. Sem uma estratégia bem definida, as reacções a essa inovação poderão provocar efeitos perversos e disfunções que originarão uma série de sentimentos negativos, tais como os definidos no esquema: críticas, mal-estar, tensões ou revoltas e desarticulações, que, sem controlo, poderão pôr em causa a implementação da estratégia pretendida. Sociologicamente, o ser humano encontra-se emocionalmente envolvido com o seu trabalho. Relembramos a teoria de Bernard Lahire, que introduz o conceito do Homem Pluralista devido à coexistência do ser social e do ser pessoal numa entidade só. As críticas, o mal-estar profissional interliga-se com o íntimo de tal forma que o mesmo pode interferir e prejudicar o indivíduo enquanto pessoa ou a sua vida familiar.

Um olhar atento no ambiente interno e externo, auxiliado pelo diagnóstico proposto permitirá à organização antecipar os problemas ou encontrar as formas mais ajustadas para os resolver. Essa forma de resolução poderá por vezes estar na origem da sua sobrevivência, reforçando a ideia de que no centro de qualquer organização estão as pessoas.

O envolvimento das pessoas internas à organização na avaliação do contexto define-se como preponderante. A equipa de auto-avaliação e os departamentos pronunciaram-se, como verificamos, neste olhar para análise dos efeitos sociais, através da aplicação das “entrevista focus” realizadas pelos coordenadores das respectivas estruturas.

Salientaram a forma como o Agrupamento se projecta no exterior através de uma actividade que envolve toda a comunidade educativa: A semana do Agrupamento: Citando a Equipa de Auto-avaliação: “a “Semana do Agrupamento tem vindo, ao longo dos anos, a permitir que a

escola se projecte muito positivamente na comunidade” ; “evidencia ainda a forma como a escola se projecta na comunidade mas ao mesmo tempo envolve os seus parceiros, uma vez que os mesmos são chamados a colaborar proporcionando actividades”³⁰

Esse facto foi, também, referido nas várias “entrevistas focus Group”, realizadas a todos os professores através do seu coordenador de Departamento, dando como exemplo, afirmações dos elementos do Departamento de Expressões: *“Foram dados passos importantes nos últimos anos relativamente à projecção do Agrupamento no exterior, constituindo a Semana do Agrupamento um exemplo paradigmático dessa preocupação”³¹* e pelos elementos do departamento de Línguas: *“Quanto às relações com o exterior, o departamento destaca a projecção conseguida com actividades como a Semana do Agrupamento, que deve ser continuada e, se possível, alargada a outros momentos do ano lectivo”³²*.

A própria Inspeção Geral no seu relatório refere que *“A imagem de marca do Agrupamento é a capacidade de se articular com instituições e empresas locais com o objectivo de proporcionar à população escolar melhores e mais recursos educativos. A visão de futuro alicerça-se no dinamismo em torno das áreas que são reconhecidas exteriormente”* p.11.

Do relatório³³ realizado através da aplicação do modelo de avaliação CAF, realizada pela Equipa de auto-avaliação, em parceria com uma empresa de consultadoria, o impacto na comunidade aparece bem patente na seguinte figura:

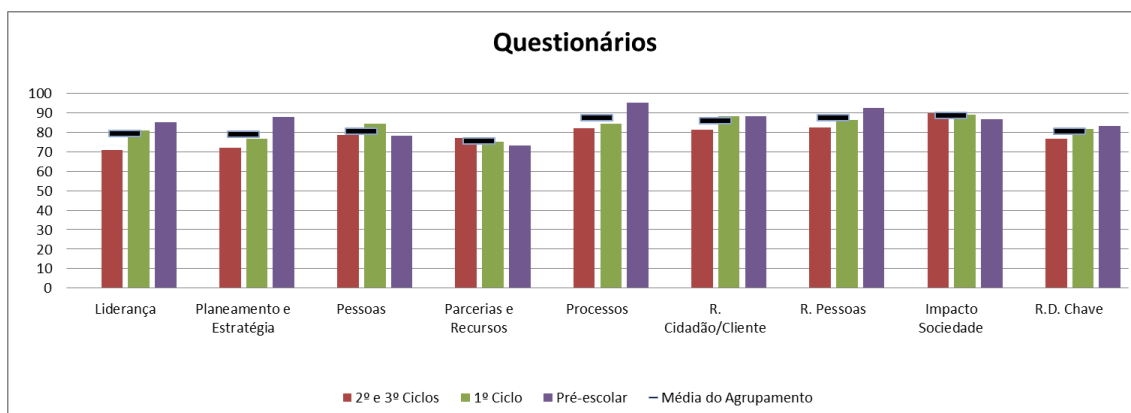
³⁰ Ver Relatório nº 1 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação p.3 e 4

³¹ Ver Reflexão do Departamento de Expressões

³² Ver Reflexão do Departamento de Línguas

³³ Ver Relatório de Auto-Avaliação - CAF p.25.

Figura nº 10- Resultado dos questionários – Modelo de avaliação CAF



Na média dos questionários aplicados ao Ensino Básico e ao Ensino Secundário (Pessoal docente, não docente, encarregados de educação e alunos) posicionam o impacto na sociedade nos 90% numa escala de 100% e o pré-escolar acima dos 80%. Relativamente às parcerias e aos recursos o Agrupamento posiciona-se entre os 70% e os 80%.

Este primeiro olhar permitiu diagnosticar as dinâmicas existentes no Agrupamento de Escola José Sanches de Alcains, no âmbito interno e externo. Revelando-se como essencial, essa abordagem caracterizou e identificou as contingências presentes, partindo da metodologia sociológica de Piotet e Sainsaulieu.

Partindo de uma reflexão interna dos elementos da organização, identificadas as relações estruturais internas e externas, foi accionada a possibilidade do Agrupamento se projectar para o futuro, porque valorizou e envolveu o seu elo forte: As Pessoas.

2.2.2- Segundo olhar – Análise do sistema social

A análise sociológica, partindo dos constrangimentos existentes nas estruturas, vai reconstituir o sistema social, integrando os vários jogos de poder e os interesses colectivos, recriando o sistema de coligações possíveis. Dentro de qualquer organização existem factores que criam incertezas. A equipa de auto-avaliação³⁴ identificou esses factores, definiu os recursos estratégicos necessários, assim como, as pessoas a envolverem na solução.

Quadro nº 13 - Identificação das fontes de incerteza pela EAA

Fontes de incerteza	Recursos estratégicos	Sistema de coligações
O número de alunos põe em causa abertura de turmas e de cursos (facto mais notório no Ensino Secundário)	Diversificação da oferta educativa indo ao encontro dos interesses dos alunos; - Divulgação de uma imagem de qualidade do agrupamento	- sector empresarial - parceria e protocolos - Docentes envolvidos nos projectos
Falta de informação/comunicação entre as estruturas	Favorecer a comunicação através do email, - Afixar atempadamente as informações/decisões provenientes do órgãos;	- Direcção - Coordenadores de Departamento
- Conflito entre as pessoas; - A não aceitação de determinadas decisões (alterações processuais)	- Apresentação clara das informações; - Explicação das razões que levaram a tomadas de decisões	Conselho Geral Direcção Conselho pedagógico Encarregados do PND
Políticas Educativas: - Possibilidade de constituição dos mega-agrupamentos; - Avaliação do Pessoal Docente e Não Docente	Posição do Conselho pedagógico e posteriormente do Conselho Geral	Docentes e Pessoal Não Docente

³⁴ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação p. 9

Na análise efectuada, a Equipa de Auto-avaliação abordou o problema, inicialmente, num âmbito social, associando a falta de natalidade com o decréscimo de alunos nas escolas. No entanto, em Alcains, esse factor assume um cariz diferente uma vez que, de acordo com a própria Equipa, na primeira reunião, o mesmo está associado a um clima social de insegurança provocado pela presença de algumas famílias que vivem à margem da sociedade. O Coordenador de Expressões relatou um episódio com uma Encarregada de Educação, propondo um controlo mais intenso nas entradas. A equipa evoca ainda a saída dos alunos, essencialmente, no Ensino Secundário para Castelo Branco, afirmando a representante dos mesmos: *“os alunos vão para Castelo Branco para poderem sair de Alcains”*.³⁵

Num plano organizativo, a equipa retoma uma fonte de incerteza, já identificada na avaliação interna³⁶, tendo em conta os inquéritos implementados: a comunicação ou falta de informação entre as estruturas, associando esse factor a possíveis momentos de conflitos. Os processos que alteram a rotina podem provocar incerteza originada na incompreensão da implementação dos mesmos: deu-se o exemplo do preenchimento de uma ficha processual diferente em Conselho de Turma, referente à caracterização da mesma, ou à alteração de actuações no âmbito da implementação do novo Estatuto dos Alunos: sistemas de faltas e medidas disciplinares³⁷.

No âmbito das políticas educativas, a avaliação do Pessoal Não Docente e Docente surge sempre como uma situação angustiante que provoca grandes incertezas e mesmo desconforto na própria instituição, assim como a possibilidade de se constituírem mega-agrupamentos. A introdução das novas tecnologias, que para uns é vista como benéfica e como factor de uma maior eficácia, para outros é factor de insegurança.

Não obstante a sua presença oculta, e apesar de não ser referida, entendemos que a Pessoa pode assumir-se, no geral, como fonte de incerteza, porque, tal como foi apontado no capítulo dois, tendo em conta as perspectivas humanistas, o ser humano é a identidade de si, repleta de sentimentos que são, por vezes, incontroláveis, no seio da organização, representando, deste modo, um desafio definir as suas reacções a determinados contextos.

Cria-se, em consequência, um sistema de protecção da própria organização que, através das negociações colectivas, define soluções tendo, todavia, em consideração todos os jogos de poder que podem surgir dessas negociações.

³⁵ Ver Relatório nº 1 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.3

³⁶ Relatório de Auto-avaliação - CAF p.40

³⁷ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.10

Nestes momentos críticos, de modo a evitar conflitos, são necessárias negociações colectivas envolvendo coligações, nomeadamente as lideranças das estruturas intermédias. Na introdução das mudanças de âmbito pedagógico, o Coordenador de Departamento deve explicar, claramente, os objectivos a alcançar e manter o grupo de docente devidamente informado. Se as alterações estão no domínio da Direcção de Turma, as forças de coligação serão o Conselho dos Directores de Turma e os Directores de Turma. Estas lideranças intermédias são essenciais na resolução dos problemas ou conflitos que possam surgir, muitas vezes, por incompreensão das decisões tomadas ou porque as mesmas podem conduzir a um acréscimo de trabalho burocrático. O Conselho Geral actuará em situações de mudanças regulamentares, por força de diplomas legais, sendo que o conflito irá surgir nas estruturas de execução e não de decisão.

As relações definem-se como relações de poder onde cada um “troca” a sua boa vontade, está atento às oportunidades de promoção e mantém a sua margem de liberdade. Deste modo, de alguma forma, o poder centra-se na margem de liberdade que cada um detém, retratada na possibilidade que tem de recusar uma determinada ordem e de impor o seu próprio ponto de vista.

Este segundo olhar integra a complexidade de interpretar a dimensão humana da organização tendo em conta os jogos de poder, as coesões sociais e as redes colectivas instauradas. Para colmatar as fontes de incerteza, devem surgir estratégias que protejam as organizações e, paralelamente, nascem processos de sociabilização, identificados pela Equipa de Auto-avaliação³⁸ e representados no seguinte quadro:

Quadro nº 14 – Processos de construção colectiva e de sociabilização pela EAA

Processos de construção colectiva	Processos de sociabilização
Projecto Educativo	Promoção de encontros entre pessoal docente e não docente nas datas festivas: Natal, carnaval, S. João ...
Regulamento Interno – respectivos regimentos	Reunião geral com PD e PND Reunião com os delegados de turma
Projecto Curricular de Agrupamento	Reunião no final de cada ano lectivo da direcção com os Encarregados de Educação
Semana do Agrupamento	Semana do Agrupamento

³⁸ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.10

Confrontados com um mundo em constante evolução, as organizações são colocadas perante o desafio de redefinição dos seus objectivos e dos seus projectos. Esses reajustamentos deverão ser alvos de reflexão e de uma orientação estratégica bem definida. Podem ser criadas várias lógicas de actuação, que, segundo Piotet e Sainsaulieu (1994), devem ser conseguidas através de compromissos encontrados num debate de ideias. Esta via do compromisso legitima a redefinição dos objectivos, a partir do envolvimento de toda a comunidade. Nenhuma organização pode ter a pretensão de controlar a multiplicidade de variáveis que podem pôr em causa a ordem estabelecida. Assim, a organização sobreviverá tanto pela ordem imposta como pela sua capacidade de criar soluções nos momentos imprevisíveis.

Neste âmbito, o objectivo da sociologia prende-se com a reconstituição das relações que se criam à volta das falhas organizativas. Perante estas falhas, constituem-se grupos na imposição de soluções que vão ao encontro dos seus objectivos. Estes grupos definem posições que podem ser de alianças, de conflitos ou de negociações. A equipa de Auto-avaliação³⁹ procedeu, desta forma, à identificação das falhas na orientação e nos objectivos e no modo como se pode, num segundo momento, legitimar o processo, de forma a colmatar as dificuldades que a organização poderia vir a sentir. As falhas registadas resultam da análise do relatório de auto-avaliação- CAF.

Quadro nº 15 – Falhas na orientação e legitimação do processo pela EAA

Falhas na orientação e nos objectivos	Legitimação do processo
Falta de mecanismos de monitorização das actividades extra-curriculares que permitam verificar qual o impacto na melhoria da performances dos alunos.	A Comissão do Plano Anual de actividades vai criar mecanismos de avaliação das actividades
Falta de mecanismos de registo dos resultados dos apoios educativos	Cada professor deverá fazer uma avaliação dos apoios a entregar ao Conselho de Turma
Inexistência de mecanismos de registo pelo chefe do PND das iniciativas ou falhas do PND	O Chefe deverá informar o PND
Melhorar a comunicação entre o Agrupamento e os EE	Criação do Blogue para os EE
Falta de divulgação de informação à comunidade escolar.	Plano de melhoria para a comunicação entre o pessoal docente

³⁹ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.11

Os representantes do pessoal não docente nos órgãos devem divulgar e melhorar a comunicação entre pares.	Divulgação das informações pelos representante através de afixação do resumo
Incentivar e divulgar as vias de comunicação para sugestões da comunidade. Circuitos adequados de circulação de informação	Colocar caixas para sugestões

As falhas da organização na implementação dos objectivos e das orientações conduzem a uma necessidade de legitimação do processo para superar as dificuldades. Neste momento, surgem movimentos antagónicos que podem originar alguma contestação e pôr em causa a organização ou a definição de compromissos. A estratégia, relevante neste processo, assume a figura consensual de debate que se define num primeiro momento como um espaço de esclarecimento da situação e, num segundo momento, num envolvimento e compromisso das pessoas da organização.

As organizações com mais performance são aquelas que conseguem ajustar os vários objectivos contraditórios em prol da organização. No âmbito da análise, foram identificados indicadores tendo em conta os seguintes aspectos: identificar as fragilidades e os jogos e questionar-se sobre quem pode resolver o problema e tirar partido dessa resolução.

Aplicando a análise das relações humanas acima apresentada, a Equipa de Auto-avaliação⁴⁰ preencheu o seguinte esquema tendo em conta a realidade do Agrupamento.

Quadro nº 16- As Fragilidades Organizativas pela EAA

Categoria das fragilidades organizativas	Problemas não resolvidos	Consequências identificadas	Público envolvido
Económicas	Insuficiência orçamental: - Para formação; - Para as actividades curriculares - Para os projectos	- Falta de formação do PD e ND; - Deficiência no ensino dos conteúdos curriculares - Não realização dos projectos;	- Pessoal Docente - Pessoal Não Docente; - Alunos;
Tecnológicas	- Implementação do Plano tecnológico;	- Impossibilidade de utilizar o programa dos sumários electrónicos (faltas)	Docentes, Alunos, Encarregados de Educação;

⁴⁰ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.12

	- Informatização dos serviços	- Os EE não têm acesso à informação rápida; - Deficiência no programa Astuto; - Deficiência na colocação da rede; - Deficiência no programa Alunos	- Alunos e EE - Todos Directores de Turma; Assistentes técnicos
Organizacionais	- Implementação da articulação vertical e horizontal - Filosofia departamental; - Lideranças e trabalho cooperativo	- Falta de conhecimento entre ciclo; - Falta de trabalho horizontal; - Falta de reflexão e partilha - Consequências no sucesso escolar dos alunos	- Pessoal docente; - Alunos - Direcção - Conselho Pedagógico - Conselho de docentes - Departamentos
Socioculturais	- Contexto sócio-económico desfavorecido e por vezes conflituoso; - Acesso limitado à cultura	- Desigualdade de oportunidade; - Dificuldades de integração; - Insucesso escolar - Abandono	Alunos; Docentes PND Famílias Associação de Pais Comissão de Protecção de Jovens. Escola Segura

As fragilidades do Agrupamento abrangem, como verificamos, vários sectores, os próprios departamentos, nas suas “entrevistas Focus” enumeraram alguns problemas. O Departamento de Ciências Sociais e Humanas⁴¹, no seu relatório, identifica: *“Tratamento diferencial dado aos diferentes agrupamentos do concelho por parte das entidades competentes; A total ineficácia do programa alunos; Dificuldades de acesso à internet e ineficácia das impressoras; Baixo nível socioeconómico/cultural, de significativo número dos discentes, com baixas expectativas sociais e culturais o que se reflecte nos resultados escolares; Uso abusivo de telemóvel por parte dos discentes”*.

Para o departamento de Expressões⁴²: *“A nível económico refere-se a dificuldade na aquisição de materiais e equipamentos, por falta de meios financeiros, o que condiciona o desenvolvimento de algumas actividades. A nível tecnológico é de salientar a falta de sinal da Internet em algumas salas de aula, bem como um deficiente funcionamento de equipamentos*

⁴¹ Ver Relatório do Departamento de Ciências Sociais e Humanas.

⁴² Ver Relatório do Departamento de Expressões.

na sala de trabalho dos docentes o que, por vezes, impossibilita uma adequada utilização dos meios informáticos. A nível organizacional verifica-se alguma falta de zelo por parte de algum pessoal técnico operacional, quer na vigilância dos alunos, nomeadamente durante o recreio, quer na ausência ou deficiência de limpeza das salas de aula e espaços exteriores contíguos às mesmas. A nível social e relacional pensamos que, de uma forma geral, o ambiente é satisfatório, entre todos os agentes educativos. Outros problemas apontados foram: os problemas existentes são de ordem relacional, talvez provocados de há uns anos a esta parte, mais concretamente após a implementação da avaliação dos professores.”

Estes dois departamentos, citados a título exemplificativo, são corroborados nas suas opiniões pelos outros, ressaltando-se os problemas tecnológicos no âmbito dos programas aplicados, da internet e das impressões; a nível social, o baixo nível económico das famílias reflecte-se nas expectativas dos alunos; a nível relacional, salienta-se o facto do processo de avaliação do PD e PND interferir no processo de sociabilização. A reforçar essa visão, citamos o Departamento do 1º ciclo: “A outra (relacional), não tem solução: é intrínseca à espécie humana...”.

Ainda envolvidos no segundo olhar sobre a organização, concretizaram-se as seguintes etapas, com o intuito de caracterizar as relações sociais:

1ª - **Avaliação dos recursos** ou seja das forças de pressão existentes no seio da organização. Identificam-se três tipos de recursos baseados no saber; nas regras e na informação. A equipa de auto-avaliação⁴³ relacionou os saberes com as estruturas que devem detê-lo e com quem devem partilhá-lo, de acordo com o seguinte quadro:

⁴³ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.13

Quadro nº 17- Tipos de saber pela EAA

Tipo de saber	Quem detém o saber	Com quem partilha
Económico/financeiro	Conselho Administrativo; Conselho Geral.	- Elementos da Direcção; - Assistentes técnicos – sector da contabilidade
Organizacional	- Conselho Geral; -Direcção.	- Coordenadores de estabelecimento; - Conselho Pedagógico; - Departamentos; - Associação de Pais - Associação de Estudantes
Pedagógico	- Direcção - Conselho pedagógico - Conselho de Directores de Turma	- Coordenadores de estabelecimento; - Coordenadores de departamento/Projectos - Directores de turma - Docentes

O controlo das regras, numa organização, assume por vezes um carácter de relatividade, uma vez que, à partida, todos são um pouco juristas, todos conhecem e aplicam as regras que julgam conhecer. É necessário criar um conjunto de normas regulamentares, bem definidas de forma a não possibilitar várias interpretações. Existem vários tipos de regras: as estipuladas por escrito num regulamento interno e as que nascem da rotina: existem porque a prática as transformou em regra.

O quadro seguinte irá estabelecer o tipo de regras existentes no Agrupamento e sua relação com o público-alvo, de acordo com a opinião da Equipa de Auto-avaliação⁴⁴.

⁴⁴ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.13

Quadro nº 18- Tipos de regras pela EAA

Tipo de regras	Aplicação	Público-alvo	Controlo e regulação
Contratuais	- Contratos PD; - Contratos PND	PD PND	- Direcção Geral dos Recursos Humanos; - Direcção
Disciplina/ Comportamentais	- Diplomas Legais; - Estatuto PND - Estatuto PD - Estatuto dos alunos; - Regulamento Interno	- Direcção - PND - PD - Alunos/ EE - Comunidade Escolar	- IGE - ME -Direcção -Directores de Turma; - Conselho Geral
Organizacionais/ Pedagógicas	- Regimento Interno; - Projecto educativo; - Regulamento dos Projectos	Toda a comunidade educativa	- Conselho Geral - Direcção - Conselho Pedagógico; - CDT -DT -Docentes - PND
Financeiras	Orçamento do Estado; Orçamento de Compensação em Receitas, ASE	Direcção PD PND Alunos	- Conselho Geral; - Conselho Administrativo

A informação proveniente do exterior ou mesmo do seio da própria organização, só se considera útil quando permite antecipar situações, que poderão colocar a pessoa numa situação de interesse. Por outro lado, a informação deve ser transmitida no momento considerado ideal. Para isso, é preciso saber reter, seleccionar e utilizar a informação.

Relativamente à definição de regras, os departamentos, em geral, entendem que os docentes conhecem os documentos internos que regulamentam a organização. No entanto, as informações deveriam ser mais claras e mais céleres, tal como afirma o departamento de línguas⁴⁵: *“Quanto à circulação da informação, é entendimento do plenário que deveria verificar-se uma transmissão mais célere e objectiva das informações internas.”* Salienta-se ainda a afirmação do departamento do 1º ciclo⁴⁶: *A clareza, a simplicidade e a objectividade são amigas do conhecimento e cumprimento.”* Aparece como nota consensual nos

⁴⁵ Ver relatório do Departamento de Línguas.

⁴⁶ Ver relatório do Departamento do 1º Ciclo do Ensino Básico.

departamentos a necessidade de melhorar a circulação da informação, tal como no Departamento das Expressões⁴⁷: “Pensamos que a comunicação tem vindo a melhorar havendo no entanto ainda arestas a limar.”

Assimilando todos os recursos existentes e depois de analisados, a Equipa de Auto-avaliação⁴⁸ preencheu o quadro geral dos recursos estratégicos abaixo apresentado:

Quadro nº 19: Quadro Geral dos Recursos Estratégicos pela EAA

Órgãos Recursos Estratégicos	Conselho Geral	Direcção	Conselho Administrativo	Conselho Pedagógico	Departamento	Associação de estudantes	Associação de Pais/EE
Controlo do saber							
. Saber	+	+	+	-	-	-	-
. Divulgação	+-	+	+	+	+	+	+
As Regras:							
. Criação	+	+	-	-	-	-	-
. Aplicação	-	+	+	+	+	-	-
. Regulação	+	+	+	+	+	-	-
Controlo da Informação:							
. Transmissão	-	+	-	+	+	+	+
. Filtragem	-	+	-	+	-	-	-
Total dos indicadores	4	7	4	5	5	2	2

Concluimos, partindo da análise dos indicadores deste quadro que o órgão mais envolvido na resolução dos problemas é a Direcção, com uma pontuação de 7, seguida do Conselho Geral e do Conselho Pedagógico. Os menos intervenientes na realidade do Agrupamento José Sanches, serão a Associação de Estudantes e a Associação de Pais com 2 pontuações cada.

Com o intuito de aplicar as noções relativamente à avaliação dos recursos, foi preenchido o seguinte quadro⁴⁹, utilizando com exemplo uma situação já apreciada: a Implementação do Plano Tecnológico, que se constitui como problema organizacional.

⁴⁷ Ver relatório do Departamento de Expressões.

⁴⁸ Ver relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.14

⁴⁹ Ver relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.15

Quadro nº 20: Resumo das reacções estratégicas na implementação do Plano Tecnológico, segundo a EAA

Implementação do Plano Tecnológico						
Qual é o principal objectivo da Direcção? Implementação das Novas Tecnologias			Quais são os recursos da Direcção para se impor?		Saber	Informação
					Controlo regras *	
Quais são os outros sectores que se relacionam com a Direcção?		Qual é o principal objectivo de cada um dos sectores?	Quais são os principais recursos de cada sector para se impor junto da Direcção?			Relação com A
Sectores/órgãos		Objectivos	Saber	Controlo das regras	Informação	Alianças + Oposições – Negociação =
A	Assistentes Técnicos	Aplicar os programas para maior eficiência do serviço			+	+ =
B	Assistentes operacionais	Aplicar os programas para uma maior eficiência			+	+ =
C	Directores de Turma	Aplicar programa: registo de faltas; comunicação com os EE		+	+	+ – =
D	Professores	Utilização das Novas Tecnologias nas aulas; Sumários electrónicos		+	+	+ – =
E	Alunos	Utilização das Novas Tecnologias nas aulas e nos outros tempos.		+	+	+
D	Pais / EE	Informação rápida			+	+ e -

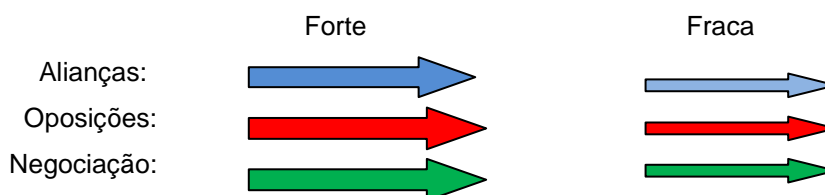
Concluimos que os assistentes técnicos e operacionais entenderam que esses meios são necessários para o seu trabalho ser mais eficiente e mais eficaz. Os mais reticentes são ajudados por aqueles que têm mais apetência. Evidencia-se um clima de solidariedade e de colaboração. Relativamente ao Pessoal Docente, existem vários níveis de aceitação e de utilização das novas tecnologias, definindo-se alianças e negociações, mas também oposição. Os alunos são os que conseguem ambientar-se mais facilmente a uma ferramenta que faz parte do seu quotidiano. Os Pais, dependendo do seu nível social, cultural e económico poderão se incluir na categoria de alianças ou opositores

2ª- A reconstituição das estratégias dos actores:

Esta análise basear-se-á na descoberta das estratégias existentes, ou seja do conjunto de comportamentos habituais que existem com vista a preservar os interesses de cada um. Pretende responder a questões como: Quais são os comportamentos dos vários parceiros?

Como se relacionam com os outros? Como conseguem reduzir as pressões ou como conseguem estabelecer alianças?

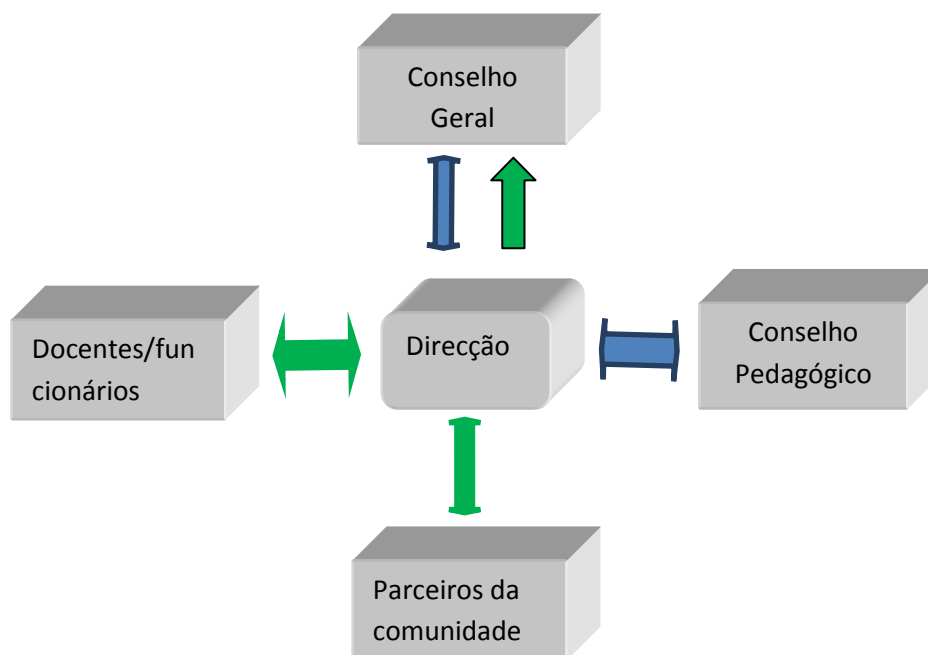
Para reconstituir essas estratégias, a análise da situação deverá ter em conta três tipos de indicadores: os indicadores de um entendimento a longo prazo, ou seja, as alianças; os indicadores da oposição, do conflito e os indicadores dos acordos ou da negociação. Partindo da existência dessas estratégias, define-se o diagnóstico das relações existentes entre os vários actores. de acordo com o seguinte esquema de Piotet e Sainsaulieu (1994: 145)



As setas indicam o sentido das relações encontradas, sobressaindo as coligações significantes das estruturas. Para interpretar essas coligações, Théodore Caplow, estabeleceu uma reflexão teórica sobre as coligações tendo em conta três tipos de dinâmicas, referidas no capítulo dois: Coligações conservadoras; Coligações revolucionárias e as Coligações ilegítimas.

Na realidade do Agrupamento José Sanches, tendo em conta a reflexão realizada pela Equipa de Auto-Avaliação⁵⁰, predomina uma coligação conservadora em que se define uma aliança entre os mais fortes e os mais fracos:

Figura nº 11- Coligação existente no Agrupamento pela EAA



⁵⁰ Ver relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.16

A Equipa de auto-avaliação considera que a direcção encontra-se em forte aliança com o Conselho Geral, embora ressalve o facto de a mesma dever, continuamente, proteger essa aliança uma vez que, perante esse elemento regulador, compete-lhe apresentar relatórios de consecução de trabalho cumprido, indo ao encontro das linhas orientadoras emanadas por aquele órgão.

Perante esse factor, a Equipa de auto-avaliação considera que também deve estabelecer momentos de negociação. Reportamos a afirmação do Coordenador do Projecto EXCSEL: “o Conselho Geral assume perante a Direcção uma função reguladora. Daí a necessidade da mesma estar em constante negociações, provando através da concretização das linhas orientadoras emanadas pelo CG que está em cumprimento, permitindo-se deste modo, manter a aliança e continuar a negociar.”⁵¹

Os Elementos da Equipa de auto-avaliação evidenciaram ainda a forte aliança com o Conselho Pedagógico, “uma vez que os elementos desse órgão acreditam na visão da direcção para o desenvolvimento do Agrupamento, sendo até por vezes criticados nesse sentido”⁵².

Por outro lado, a situação dos docentes e dos assistentes operacionais e técnico é alvo de constantes negociações, tendo ainda em referência uma afirmação da representante do Pessoal Não docente “existem elementos mais problemáticos, tem a ver com o feitiço!” mas que existe uma tendência por parte de alguns funcionários em controlar o trabalho que os outros fazem. “Há vários grupos, aqueles que fazem bem o seu trabalho e não se envolvem em mexericos, aqueles que pouco trabalham, mas gostam de criticar o trabalho dos outros e também há aqueles que até trabalham bem mas infelizmente gostam de criticar tudo e todos!”⁵³

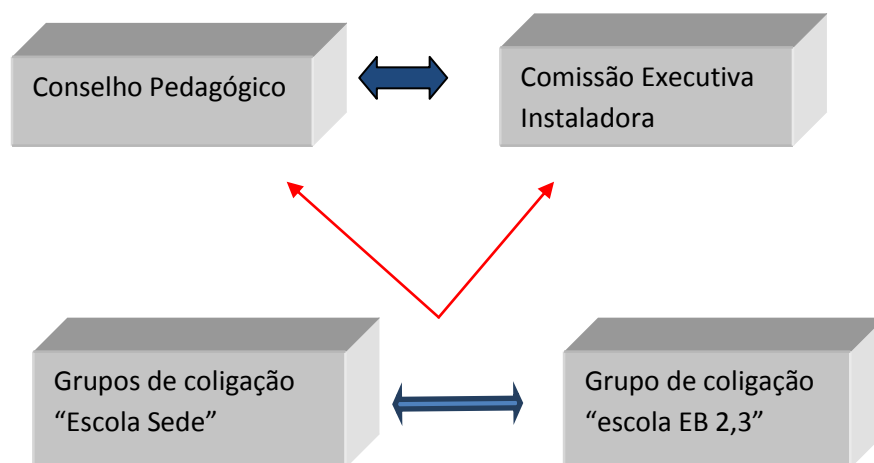
A coligação, acima referida, representa o Agrupamento, tendo em conta a sua estrutura orgânica. Todavia, situações vivenciadas podem suscitar outro tipo de coligações, tais como a constituição do Agrupamento. Colocada a questão à equipa de auto-avaliação, a mesma definiu a seguinte coligação:

⁵¹ Ver relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.16

⁵² idem

⁵³ Ver Relatório nº 1 e nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, respectivamente p.8 e p.14.

Figura nº 12- Coligação provocada pela constituição do Agrupamento segundo a EAA



De acordo com o relatório da coordenadora⁵⁴ “Os elementos da Equipa de auto-avaliação, à excepção da representante dos alunos e dos Encarregados de educação, vivenciaram a constituição do Agrupamento, situação que foi assumida por todos como contrária aos seus princípios. O CDE recorda que a notícia foi bombástica; as duas escolas foram sempre antagónicas, existindo mesmo episódios, nomeadamente na escolha dos alunos, de conflito aberto. A CMCE recorda que na escola de cima ou seja o que hoje é a Escola sede, a notícia também não foi bem recebida! Os professores nunca tinham trabalhado juntos. Consideraram por isso que os grupos das escolas eram antagónicos, mas assumiram uma aliança contra os elementos mais fortes que, por força da lei, deviam implementar a constituição do Agrupamento. Criaram-se, nesse momento, coligações ilegítimas de “elementos fracos” contra as estruturas de decisão ou seja os “elementos fortes””.

Assumindo que uma organização congrega um conjunto de seres humanos, foi analisada a qualidade de vida criada por essa colectividade, tendo em conta, os valores, as normas e as representações comuns.

Neste ponto, pretendeu-se reconhecer que, a existência de uma identidade cultural colectiva dá sentido à individualidade de cada um, uma vez que a mesma é respeitada e reconhecida como essencial para o funcionamento do grupo organizacional.

⁵⁴ Ver relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.17

2.2.3- Terceiro olhar – O Desenvolvimento Social das Organizações

As reformas educativas introduziram-se na organização do Agrupamento, desde ao seu organigrama à sua concepção curricular. Algumas alteraram o equilíbrio da própria instituição, evocamos o exemplo da introdução da estrutura dos Departamentos, sendo que ainda sentimos dificuldade em implementar essa filosofia organizacional, citando o relatório da avaliação externa⁵⁵: *“A coordenação pedagógica é exercida, fundamentalmente, pelos coordenadores de disciplina, não havendo uma assumpção plena da lógica departamental. O trabalho de articulação ao nível do Agrupamento, que garanta a sequencialidade entre os ciclos e as unidades que o constituem, é pouco visível, ainda que existam alguns casos de boas práticas neste âmbito.”*

Aos poucos, temos vindo a tentar viver como agrupamento, ou seja um conjunto de pessoas unidos por um mesmo objectivo, e não como um ajuntamento. O Agrupamento José Sanches de Alcains foi constituído por Despacho Ministerial. Duas escolas: uma escola básica com 3º ciclo e uma escola secundária com 3º ciclo, duas realidades opostas e em conflito durante décadas, criaram um agrupamento. Surgiram grupos de coligações que entraram em conflito aberto, nesse processo de Reforma. Na memória de muitos, ainda persistem as diferenças “os da escola de cima” e “os da escola de baixo. Essa realidade faz parte da nossa história, daquilo que se define como cultura civilizacional. Alguns elementos mais novos ouviram contar a história mas não a sentiram, outros sentem, mas convivem e aprenderam a respeitar-se, outros vivem num passado, que resiste à noção de Agrupamento. Enquanto direcção e responsável por todo este processo, recorro a implementação das várias estratégias conciliatórias desde reuniões parciais a reuniões de conjunto, a debates em que vivamente se discutiam a agregação “dos outros”, a Conselhos pedagógicos que questionaram a tutela. Dessa “luta” pelo Agrupamento restam memórias vivas e actas escritas que perduraram a nossa cultura, junto dos jovens que, um dia não se lembrarão mais que existiram duas escolas com vivências opostas, ressaltando-se a imagem da Agrupamento constituído. Consideramos que este processo de reforma se enquadra no seguinte modelo⁵⁶: **S** → **I** → **C**, porque para além das novas introduções estratégicas que podem ser estruturais ou legalistas, serão desafiadas as próprias identidades profissionais, os objectivos e a cultura da organização.

Na organização, existem mudanças inerentes à própria filosofia do Agrupamento, que se encontram definidas no Projecto Educativo, relacionadas com a promoção dos projectos como forma de formação pessoal e social dos alunos, encontramos-nos, na nossa opinião, perante um processo de **Reforma Mobilizadora**, visto que as mudanças se centram nas representações colectivas. Definiram-se novas formas de actuar e de complementar o currículo com a

⁵⁵ Ver relatório da avaliação externa da IGE, p.4

⁵⁶ Ver explicação do modelo SIC, apresentado por Piotet e Sainsaulieu, na p. 32 do nosso trabalho.

participação em projectos, envolvendo toda a comunidade educativa e definindo-se, neste momento, como cultura de agrupamento. Esse novo olhar do Agrupamento, definindo-se como uma reforma mobilizadora, é aceite e implementado pela generalidade da comunidade escolar, sendo aprovado em Conselho Geral e Conselho Pedagógico. Existe, no entanto um grupo de coligação de oposição que, dando primazia à componente curricular, considera os projectos uma fonte de incerteza que “retira tempo” à parte curricular. Não obstante o mesmo ter alterado uma ideologia representativa do Agrupamento, resta-nos saber se esse processo se concretiza, a longo prazo, num processo TRANSFERENCIAL, ou seja se interfere nas mentalidades, introduzindo novas dinâmicas sociais, a partir da transferência de conhecimentos, de valores e representações do mundo.

No âmbito da metodologia apresentada, o caminho será: **S→C→I**, traduzindo-se pela introdução de projectos com alguma dificuldade de aceitação seja pela forma como foram negociados entre os vários parceiros, seja pela defesa de um corporativismo acentuado.

Em todos estes processos de transformação, identifica-se um processo similar de qualificação, ou seja, é segundo o sistema de experimentação e erro que se caracteriza uma metodologia, directamente, aplicada aos agentes (I) que produzem, conseqüentemente, alterações ao nível estrutural (S) e cultural (C). Neste âmbito, o processo de formação, essencial neste modelo organizativo, consiste em criar equipas com uma liderança capaz de introduzir as mudanças, partindo de aprendizagens e comportamentos novos. Implica, deste modo, um processo de criatividade pessoal e colectiva. Traçaremos o seguinte caminho: **C→I→S** que expressa a dinâmica de um grupo, profundamente, activo na definição de uma identidade colectiva comum.

Associada ao fenómeno da precariedade do trabalho e da modernização do mesmo, a procura da solução para resistir a estas pressões e ameaças encontra-se na capacidade inerente à organização de se constituir como uma identidade pessoal e colectiva, retratando-se como força motriz na concepção de projectos comuns. Encara-se como determinante que a pessoa, enquanto elemento da organização, consiga encontrar um equilíbrio entre a esperança e a realidade, incluindo-se no passado, no presente e no futuro da organização, no sentido de sobreviver à evolução e mudança da mesma, em contextos incertos. A forma como a organização permite ao indivíduo identificar-se, reconhecer-se, expressar-se e ser compreendido como pessoa e como profissional é preponderante para a definição de um colectivo cultural.

As organizações devem ter uma imagem reconhecida pela comunidade que as envolve. A comunicação para o exterior revela-se deste modo um factor relevante que se inicia no seio da própria organização, ou seja, é preponderante que sejam definidos os meios de comunicação internos fundados na partilha de valores e de princípios. Neste âmbito, o sociólogo deve

reflectir sobre os efeitos da sociabilização e da regulação colectivas que evidenciaram as relações existentes dentro e fora da organização.

Num primeiro momento, coloca-se a questão relativamente às pessoas que constituem a organização: Será que os mesmos representam a cultura da instituição? Podem adquirir modos peculiares de ser dentro da própria organização, que se articularão com o conjunto de significados colectivos, existentes nas relações humanas. Assim, mais do que pessoas com cultura, existe uma cultura própria, fonte de qualidade de vida colectiva e de coesão social. Tendo em conta as respostas apresentadas pela Equipa de Auto-avaliação, pelos departamentos curriculares e pela Inspeção Geral do Ensino, podemos afirmar que, no Agrupamento José Sanches, as pessoas identificam-se enquanto colectividade, assumindo, nos seus objectivos profissionais, os objectivos do Projecto Educativo, que é por inerência, a instrumentalização da cultura civilizacional existente no Agrupamento.

Num segundo momento, perguntamo-nos: se existe uma cultura específica na organização, será que a mesma cria uma dinâmica própria organizativa? Face ao exterior, será que existe um conjunto de valores, normas e comportamentos que se traduzem numa acção colectiva de responsabilidades e de atitudes considerada uma cultura? Conforme se pode verificar na análise da 2ª etapa da definição de uma cultura de organização, o Agrupamento rege-se por uma especificidade de ritos, mitos, crenças, normas e imagens que retratam uma vida colectiva.

Num terceiro momento, define-se a cultura, no seu sentido mais lato, associada à civilização de uma sociedade global com uma educação, uma linguagem e uma ideologia que a caracteriza. Neste âmbito, articula-se a cultura da organização com a cultura da sociedade em que está inserida. A organização define-se como o meio de compromisso e de coesão social.

O modelo sociológico SIC apresenta quatro etapas que aplicadas, identificarão as regulações sociais existentes que se constituem como alicerce da vida colectiva da organização do Agrupamento José Sanches.

1ª Etapa: Definição de identidades colectivas I → C

Na vida desta organização, a estabilidade cria entre os vários membros, laços baseados no conhecimento do outro e na identificação de comportamentos próprios de um grupo coeso, que se constitui a partir das relações sociais criadas. Neste âmbito, a análise parte da elaboração de uma lista de formas de estar na organização, identificando os comportamentos que caracterizam determinados grupos e diferenciam outros.

Sainsaulieu identifica quatro modelos de caracterização das relações entre colegas, grupos e os líderes: os modelos de fusão, de afinidades, de negociação e de “retraídos”, relacionados com o modo como os indivíduos se posicionam no contexto da organização. Tendo em conta

esses modelos, a equipa de auto-avaliação⁵⁷ definiu os grupos com maior predominância no Agrupamento.

Quadro nº 21- As relações profissionais relacionadas com os modelos teóricos, segundo a EAA

Relações profissionais	Modelos Teóricos			
	Fusão	Negociação	Afinidades	Afastados
Relações entre pessoas			X	
Relações no grupo	X			
Relações com o líder		X		

Assim, “A equipa de auto-avaliação identificou como sendo de afinidades, as relações predominantes entre as pessoas no Agrupamento ou seja, no geral, os grupos constituem-se a partir dos seus interesses similares, unindo-se numa determinada visão educativa. Poucos mantêm relações para além das profissionais, no entanto, os grupos têm mantido uma coesão que perdura ao longo dos anos. As relações constituem-se dentro e fora do próprio departamento, existindo relacionamentos que ultrapassam as áreas científicas. Dentro do próprio grupo, os elementos da equipa consideram que as relações são de fusão, assimilando que se criam grupos com um profissionalismo que gere uma acção colectiva vinculada à volta do reconhecimento da liderança do coordenador de departamento ou do delegado disciplinar. Com as lideranças, na generalidade, define-se uma relação de negociação visto que são assimilados os princípios de funcionamento democrático da organização à volta de um líder que coordena as acções organizativas e estratégicas”⁵⁸.

Aliados a estes comportamentos, N. Alter identifica mais três tipos que caracterizam o comportamento das pessoas face à inovação. A equipa de auto-avaliação, perante os modelos apresentados de acordo com os pressupostos teóricos.⁵⁹

⁵⁷ Ver relatório nº2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação p.18

⁵⁸ Ver relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.18

⁵⁹ Ver página 37 do nosso trabalho

Quadro nº 22 - Os tipos de comportamento face à inovação, pela EAA

Tipos de comportamentos face à inovação	Pioneiros	Legalistas	Excluídos
Interesse pela inovação		X	
Capacidade de jogos e alianças estratégicas	X		

A equipa assume, deste modo, que face à inovação a reacção generalizada é de conservadorismo, ou seja existe uma certa resistência, embora não se identifiquem como opositores. Todavia, perante as capacidades estratégicas, os elementos da equipa de auto-avaliação consideram que os grupos são pioneiros, preferindo inovar no sentido de evitar o trabalho burocrático. Procuram modos de actuação profissionais mas adaptados às suas necessidades.

Associada à formação, Durbar, citado por Piotet e Sainsaulieu (1994:216) vai definir várias identidades.

Quadro nº 23- Os tipos de comportamento associados à formação, pela EAA

Comportamentos associados à formação	Excluídos	Bloqueados	Promovidos	Independentes
Interesse e saber centrados No trabalho		X	X	
Práticas de formação . Em aperfeiçoamento		X	X	
Evolução e promoções ligadas: . Às responsabilidades		X	X	
Solidariedades colectivas com: . Os colegas			X	
Ameaças ligadas a: . Mudanças tecnológicas . Projectos pessoais		X	X	
Afirmação de identidades			X	

Nesta análise, a equipa de auto-avaliação⁶⁰ identificou os grupos, maioritariamente, com um perfil associado ao “promovido”, ou seja acreditam que os docentes encaram a formação como um meio para se actualizarem, facto que permite melhorar as suas práticas educativas, não obstante, identificarem grupos com características de bloqueados. Alguns docentes deparam-

⁶⁰ Ver relatório nº2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação p.18

se com dificuldades de adaptação às exigências de um mundo em constante evolução, limitando os seus conhecimentos a um “saber” estagnado no tempo. Os docentes “bloqueados” não conseguem motivar os alunos, atendendo a que as suas metodologias não se moldaram nem às necessidades nem às características dos mesmos. Relativamente a um diagnóstico geral, quanto à reconstituição de um conjunto de identidades e ao seu envolvimento em relação à organização, a equipa de auto-avaliação⁶¹, assumindo as identidades criadas por Sainsaulieu, preencheu o seguinte quadro:

Quadro nº 24- Definição das identidades colectivas, pela EAA

Identidade colectiva	Grupos							
	Direcção	Assistentes Operacionais	Assistentes Técnicos	Conselho Pedagógico	Grupo de fusão	G. Negociação	Afastados	G. Afinidades
Ligada ao trabalho e à organização	↗	→	↗	↗	↗	↗	↘	→
Ligada à mobilidade	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘
Ligada às práticas de inovação	↗	→	→	→	→	→	↘	→
Ligada às formas de envolvimento	↗	→	→	↗	→	→	↘	→
Modo de preenchimento: - Identificar os vários grupos profissionais em função das suas referências de identidades analisadas; - Definir se a realidade é persistente → em crescimento ↗ ou em decréscimo ↘								

Desta análise, podemos verificar que a maior parte das relações e das identidades são persistentes e em crescimento, excluem-se, deste grupo, os “afastados”, que apresentam-se, sempre, em decréscimo, uma vez que não se identificam com a organização, canalizando os seus interesses para outras actividades ou colectividades, nomeadamente famílias ou grupos associativos ...

⁶¹ Ver relatório nº2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação p.19

2ª Etapa: Definição de uma cultura de organização C → I

Os métodos utilizados para definir estas referências no seio da comunidade são inspirados de trabalhos de antropologia e de sociologia, que combinam várias metodologias.

Quadro nº 25- Práticas assumidas na organização, pela EAA

Tipos de Práticas	Práticas na organização	Grupos							
		Direcção	Assistentes Operacionais	Assistentes Técnicos	Conselho Pedagógico	Grupo de fusão	G. Negociação	Afastados	G. Afinidades
Ritos	Festas de Natal, Carnaval, Dias Festivos, Semana do Agrupamento	↗	→	↗	→	↗	↗	↘	→
Mitos	História do Patrono; Constituição do Agrupamento	↗	→	→	↗	↗	→	↘	→
Tabus	Meio Social Ligado à violência; Indisciplina	↗	→	→	→	→	→	↘	→
Normas	Regulamento Interno	↗	→	→	→	→	→	↘	→
Crenças	Luta pela continuidade do Agrupamento, associado a uma imagem de qualidade	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↘	→
Imagens	Bandeira Verde; Logotipo e Hino do Agrupamento; Batas do Pessoal Não Docente; Placas identificadoras; Cores: Azul e Amarelo	↗	↗	↗	→	→	→	↘	→
<p>Modo de preenchimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar os vários grupos profissionais em função das suas referências de identidades analisadas; - Definir se a realidade é persistente; → em crescimento, ↗ em decréscimo ↘ 									

A análise sociológica deste universo identifica indicadores de integração nessa comunidade que culmina na sua capacidade de funcionamento, a partir de uma colectividade identificada, excluindo a identidade dos afastados.

3ª Etapa: Aproximação social das várias identidades colectivas C → S

A análise sociológica centrar-se-á na definição da intensidade e da clareza dos compromissos, tanto nos movimentos de oposição como nos diversos aspectos de concordância ideológica, que atravessam todos os grupos sociais. Esta análise fundamenta os debates existentes no seio da organização. Identificam-se quatro tipos de problemas que parecem constituir tema para debate no seio da organização do Agrupamento José Sanches de Alcains: as finalidades/missão da organização; a liderança, a gestão dos recursos humanos, os valores da organização escolar e o processo de avaliação do Pessoal Docente.

O estudo das posições permitirá explorar a força dos acordos e a intensidades dos debates que existem no seio da vida colectiva da organização. A análise basear-se-á nas informações provenientes dos debates realizados. A importância desta análise foca-se na possibilidade de realizar um diagnóstico sobre o compromisso existente entre os vários agentes identificados.

A série de quadros apresentados ajudará a definir o grau de acordos observados entre os vários parceiros, à volta dos quatro temas em debate: 1) as finalidades/ missão da organização; 2) a liderança; 3) a gestão dos recursos humanos, 4) os valores da organização escolar e 5) o processo de avaliação do Pessoal Docente.

Em cada um dos quadros, será indicada a intensidade da opinião sendo que uma opinião fortemente partilhada será marcada por um (+), fracamente aceite, por um (=) e fortemente rejeitada por um (-). Os elementos convidados a participar nos debates pretendiam ser representantes dos diferentes ciclos de ensino do Agrupamento: Pré-Escolar (PE), Primeiro Ciclo do Ensino Básico (1ºCEB), Segundo Ciclo (2ºCEB) e Terceiro Ciclo e Ensino Secundário (3ºC/S); representantes do Pessoal Não Docente (PND); dos Alunos (A) e dos Encarregados de Educação (EE). A reunião decorreu no dia 4 de Julho, tendo sido pedido ao professor bibliotecário para assumir a moderação do mesmo. Foi explicado ao moderador o objectivo do debate, apresentando-se os temas propostos. A sua actuação consiste apenas em liderar o processo de debate, não devendo interferir com opiniões pessoais, tendo-lhe sido também pedido que registasse, de acordo com a legenda acima mencionada, as posições dos vários colegas.

Resulta desse exercício de democracia, os quadros que iremos apresentar, sendo que a análise dos mesmos receberam o contributo do professor bibliotecário, observador por excelência, do processo.

Quadro nº 26 - Compromissos na organização

Resultados do debate (total de +)	Os actores – fonte das posições						
	PE	1ºCEB	2ºCEB	3ºC/S	PND	A	EE
1.Compromisso forte /T7	6	6	6	5	4	5	5
2-Compromisso forte/ T4	4	2	2	3	4	3	3
T5	5	3	5	4	4	4	4
3-Compromisso forte /T5	5	3	5	3	4	4	4
4- Compromisso forte T5	4	4	3	4	3	3	4
T4	3	2	3	2	2	3	2
5-Desacordo T5	0	0	0	0	0	0	0

Quadro nº 27

TEMA 1- FINALIDADES/ MISSÃO DO AGRUPAMENTO

Objectivo da organização	PE	1ºCEB	2ºCiclo	3ºC/S	PND	A	EE
Sucesso Educativo (alunos)	+	+	+	+	=	+	+
Formação Pessoal e Social dos alunos	+	+	+	+	=	+	+
Eficiência /Eficácia	+	+	=	=	+	=	=
Promoção Individual	-	-	-	-	=	-	-
Imagem do Agrupamento	+	+	+	+	+	+	+
Saúde e ambiente saudáveis	+	+	+	+	+	+	+
Combate ao abandono	+	+	+	+	+	+	+
Total de +	6	6	6	5	4	5	5

Tipo de compromisso: Forte

Verificamos que se identificam objectivos transversais a todos os elementos representativos do Agrupamento tais como o sucesso educativo, a imagem do Agrupamento, a saúde e o ambiente saudáveis e, finalmente, o combate ao abandono. Do debate, espelhou-se o envolvimento de todos os representantes no desenvolvimento das três grandes áreas de intervenção que culminam na missão da organização ou seja no objectivo da sua acção. Estes objectivos constituem-se como a força motriz do Agrupamento e do seu projecto educativo.

Complementando os resultados obtidos no debate, apresentamos a opinião da equipa inspectiva que realizou a avaliação externa⁶², citando o seguinte: “O *Projecto Educativo* elenca princípios e objectivos, identifica constrangimentos e potencialidades, estabelece áreas de intervenção prioritárias e traça estratégias de acção e metas a atingir. A articulação com o

⁶² Ver relatório da avaliação externa pela IGE, p.4 e 5

Projecto Curricular na planificação e organização do ano lectivo e a elaboração de um Plano Plurianual de Actividades são factores que reforçam o planeamento educativo.”; “A visão de futuro está devidamente sustentada e é também evidenciada através da definição de metas e planos de intervenção em três áreas consideradas prioritárias e presentes no Projecto Educativo”.

Concluimos, deste modo, que toda a comunidade educativa assume como um compromisso forte o cumprimento da missão definida no Agrupamento, na implementação do seu Projecto Educativo.

Quadros nº28/29

TEMA 2- A LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Reconhecimento institucional	PE	1ºCEB	2ºCiclo	3ºC/S	PND	A	EE
Defesa individual dos funcionários	+	=	+	+	+		
Negociações colectivas	+	+	+	+	+	+	+
Intervenção na elaboração de consenso	+	+	+	+	+	+	+
Gestão dos problemas	+	=	+	=	+	+	+
Total de +	4	2	2	3	4	3	3

O papel da Direcção	PE	1ºCEB	2ºCiclo	3ºC/S	PND	A	EE
Poder crítico	+	+	+	+	=	+	=
Relação com o Estado	+	=	+	=	+	+	+
Relação com o contexto	+	+	+	+	+	+	+
Relação com o pessoal	+	+	+	+	+	+	+
Fonte de inovação	+	=	+	+	+	=	+
Total de +	5	3	5	4	4	4	4

Tipo de compromisso: Forte

Verifica-se que a liderança no Agrupamento é encarada, através de um compromisso forte, pela generalidade dos representantes que constam da equipa de trabalho. Releva-se, todavia, a posição do representante do 1º CEB, definindo-se como a que questiona mais o papel das lideranças. Os Alunos e os Encarregados de Educação tiveram, por vezes, algumas dificuldades na definição das suas posições uma vez que não estão tão directamente envolvidos com as lideranças.

Estes resultados do debate podem ser complementados pelos dados provenientes dos inquéritos efectuados relativamente à liderança sendo que, de acordo com o relatório CAF⁶³ elaborado por uma empresa de consultadoria, consideram a actuação da direcção, como positiva para 70% da população do pré-escolar e do 2º e 3º ciclos e 80% do 1º ciclo.

O próprio relatório da inspecção⁶⁴ refere que “A liderança do Agrupamento é notória ao nível da direcção, que promove uma escola com maior equidade, mas também diferenciada em função dos distintos públicos que serve”; “Os responsáveis pelos órgãos de direcção, administração e gestão e pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica conhecem as suas competências e actuam numa perspectiva de subsidiariedade, motivando os profissionais que consigo trabalham.”

Quadro nº 30

TEMA 3- GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Concepção da gestão do pessoal	PE	1ºCEB	2ºCiclo	3ºC/S	PND	A	EE
Promove critérios de Eficácia	+	-	+	+	+	-	+
Respeito pela competência	+	+	+	=	+	+	+
Respeito pela pessoa	+	+	+	+	+	+	+
Valorização do mérito	+	-	+	-	-	+	-
Rotatividade no serviço	+	+	+	+	+	+	+
Total de +	5	3	5	3	4	4	4

Tipo de compromisso: Forte

Os elementos reconhecem que a gestão dos recursos humanos se define por critérios de eficácia, à excepção dos representantes dos 1º CEB e dos alunos, que criticam a forma como alguns funcionários se comportam, sendo que os mesmos deveriam, na sua opinião, serem rentabilizados noutros serviços. Evidencia-se o respeito pela pessoa, mas conclui-se que não está instituído um processo de valorização pelo mérito. A gestão dos recursos humanos é feita, tendo por fundamento as competências avaliadas. A partir de 2009, implementou-se uma política de mobilidade de serviço para garantir uma maior eficácia e eficiência, constatando-se que todos os elementos concordam com essa gestão.

⁶³ Ver relatório da auto-avaliação, CAF p. 16

⁶⁴ Ver relatório da avaliação externa elaborado pela IGE, p. 5 e 11

Neste âmbito, complementamos os resultados do debate com os dados da avaliação externa que no seu relatório⁶⁵ afirma que: "A direcção conhece as competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente, gerindo os recursos na garantia do bom funcionamento dos diversos sectores. O conjunto de docentes que compõe o Agrupamento é estável e experiente e a distribuição do serviço obedece a critérios definidos. Os diversos elementos conhecem as suas áreas de acção, respeitam as normas definidas e mostram-se bem integrados. O pessoal não docente participa activamente no quotidiano escolar, sendo um elemento importante no bom funcionamento do Agrupamento."

Quadro nº 31/32

TEMA 4-OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO

Envolvimento dos indivíduos	PE	1ºCEB	2ºCiclo	3ºC/S	PND	A	EE
Qualidade	+	+	+	+	+	+	+
Responsabilidade	+	+	+	+	+	+	+
Segurança	+	+	-	+	-	-	+
Autonomia	-	-	-	-	-	-	-
Convívio	+	+	+	+	+	+	+
Total de +	4	4	3	4	3	3	4

Eficácia das mudanças	PE	1ºCEB	2ºCiclo	3ºC/S	PND	A	EE
Modernização	+	+	+	+	+	+	+
Defesa do emprego	-	-	-	-	-	-	-
Progresso económico	+	+	+	+	+	+	+
Clima social	+	-	+	-	-	+	-
Total de +	3	2	3	2	2	3	2

Tipo de compromisso: Forte

Relativamente a este tema em debate, conclui-se que o valor menos identificado no Agrupamento foi o da autonomia. Todos concordam que as escolas não têm uma autonomia definida, o que limita a sua actuação dentro da especificidade da sua realidade. Por outro lado, verifica-se que existem alguns representantes que questionam o valor da segurança, afirmando que existe um clima social de difícil gestão que interfere no quotidiano da escola.

⁶⁵ Ver relatório da avaliação externa elaborado pela IGE, p. 10

Entendemos, no contexto em que vivemos, colocar a debate um tema que se tem evidenciado pela sua polémica: O Processo de Avaliação do Pessoal Docente:

Quadro nº 33

TEMA 5 - Processo de avaliação do Pessoal Docente

Processo de avaliação do PD	PE	1ºCEB	2ºCiclo	3ºC/S	PND	A	EE
Processo Justo	-	-	-	-	-	-	-
Processo simplificado	-	-	-	-	-		
Instrumentos concretizáveis	-	-	-	-	-		
Promoção do mérito	-	-	-	-	-		
Reconhecimento	-	-	-	-	-		
Total de +	0	0	0	0	0	0	0

Tipo de compromisso: Desacordo

Durante este debate, verificou-se que houve um envolvimento mais intenso por parte do Pessoal Docente, verificando-se a ausência de posição dos representantes do Pessoal Não docente, dos alunos e dos Encarregados de educação. Do grupo de docentes representados, constata-se que os mesmos estão em franco desacordo com a filosofia e a implementação do modelo.

Segundo Piaget e Sainsaulieu, a sobrevivência de uma instituição pode resultar da qualidade dos debates promovidos, que se definem como instrumentos de uma organização democrática, que respeita as diferenças individuais, com vista a compromissos colectivos.

4ª Etapa - Análise dos processos de reprodução cultural C → I

A cultura define a interiorização de valores e de códigos que caracterizam e individualizam a organização. Como definido no modelo teórico⁶⁶, existem três processos: a transmissão; a aprendizagem e a prescrição ideológica. A grelha apresentada focalizará alguns processos de produção de cultura na organização e especifica a dinâmica social da sua reprodução, identificados pela equipa de auto-avaliação.⁶⁷

⁶⁶ Ver capítulo dois do nosso trabalho.

⁶⁷ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.21

Quadro nº 34 - As modalidades da produção cultural pela EAA

Práticas	Transmissão	Aprendizagem	Prescrito
Experiência do trabalho	- Acompanhamento Pedagógico dos coord. Depart. ou do Delegado - Observação de aulas	- Formação inicial - Trabalho cooperativo - Formação integrada	- Utilização de estratégias inovadoras
Projectos	- Orientação dos coordenadores de projecto; - Análise das actividades já realizadas	- Trabalho cooperativo; - Experiências das outras escolas	- Procura de novos projectos enriquecedores da componente curricular
Utilização das novas Tecnologias	- Orientação de quem tem mais apetência - Acompanhamento do Coordenador TIC	- Formação em contexto de trabalho;	- Actualização das metodologias informáticas
Comunicação	- Memorando - Comunicações internas afixadas;	- Reuniões de Departamento/ grupo	- Plataforma Moodle
Tipos de cultura	Baseada na transmissão de conhecimentos pelos outros	Baseada na partilha	Baseada na inovação

No Agrupamento José Sanches de Alcains, a equipa de auto-avaliação preencheu a grelha inter-relacionando os três modelos, concluindo-se, deste modo que os mesmos existem em consonância e sem conflito, dependendo do perfil da pessoa. Encontramo-nos, assim, perante uma cultura que abarca os três tipos de processos sejam eles de transmissão, de aprendizagem ou de prescrição ideológica.

Na relação estabelecida entre os modos de regulação cultural ou seja, o identitário, o comunitário e o societário, com os modelos teóricos de processos de produção de cultura, no contexto do Agrupamento José Sanches de Alcains, assistimos ao que retratou a equipa de auto-avaliação⁶⁸, no seguinte quadro:

⁶⁸ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.21

Quadro nº 35 - As modalidades das relações culturais, pela EAA

Relações Culturais	A Transmissão	B Aprendizagem	C Prescrito
Identitário	+	+	+
Comunitário	+	+	-
Societário	+	-	-

Após análise, verifica-se que existe uma convergência mais evidente entre uma cultura identitária e comunitária. Aplicados os conceitos apresentados por Piotet e Sainsaulieu, (1994:272) conclui-se que existe uma reprodução cultural mais ou menos heterogénea, envolvendo dois tipos de relações culturais que acabam por ser complementares. Uma relação em que se definisse um distanciamento entre A/BC marcaria uma ruptura entre o que é uma forte tradição cultural e uma exigência da adaptação à modernização; por outro lado uma representação como AC/B evocaria uma vivência no passado, sem capacidade para enfrentar o presente. Finalmente definindo-se um distanciamento entre AB/C significaria que a organização não consegue adaptar-se à realidade, vivendo de ideologias.

Constatamos assim que a organização é constituída por identidades colectivas diferenciadas que se completam e conseguem conviver, partindo de uma assimilação dos ritos simbólicos assumidos ou conhecidos por todos. A sua sobrevivência nasce de um espírito democrático que motiva o debate crítico quando existem fontes de problematização ou de incerteza. A organização reconhece a necessidade de se impor no futuro, com as aprendizagens do presente e as experiências do passado, respeitando a sua tradição, mas projectando-se no futuro. Tal como define o Projecto Educativo, é assumido que existe uma pluralidade de sentidos e a mesma deverá ser respeitada como o palco de enriquecimento da convivência de várias práticas.

A organização é encarada como um espaço de várias experiências comunitárias. O quadro apresentado definirá o tipo de comunidade que constitui a identidade colectiva da organização, demonstrando que se conjugam valores e práticas comuns. O Agrupamento José Sanches culmina numa série de identidades que, no entanto não se impõem pelo conflito, mas sim através de uma cultura comunitária integradora, tal foi identificado pela equipa de auto-avaliação⁶⁹ e representada no quadro.

⁶⁹ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.22

Quadro nº 36- As características identitárias da organização pela EAA

Características identitárias	Tipos de ligações	
	FORTE	FRACA
Identities numerosas e variadas	A Comunidade de confrontos	B Comunidade de desintegração
Identities fracas e pouco diferenciadas	D Cultura comunitária integradora	C Crise e anomalia

No âmbito desta análise, passamos a citar as conclusões ⁷⁰da equipa de auto-avaliação *“Perante a análise do quadro, e tendo em conta todos os dados já avaliados, a equipa de auto-avaliação, considerou que o Agrupamento enquadra-se na Letra D, uma vez que as identidades identificadas assumem um carácter comum e colectivo. Não existem identidades vincadas e demasiado individualizadas. A colectividade impõe-se respeitando os vários “sentires” mas assumindo-se através de compromissos fortes como uma identidade colectiva. Consequentemente, a nossa cultura é comunitária e integradora.”*

Segundo Piotet e Sainsaulieu, o quadro D representa uma comunidade homogénea que, figurativamente, pode ser associado a uma “organização familiar”. Ressalva-se um perigo neste tipo de comunidade, pode ser dominada por um espírito onde se impõe uma cultura colectiva demasiado presente e, consequentemente, imposta. Nesta situação, compete a quem dirige este tipo de organização, compreender como e porquê a mesma é assimilada pelos seus membros.

Esta avaliação diagnóstica efectuada a partir dos três olhares especificados por Piotet e Sainsaulieu não permite eliminar os problemas ou as incertezas de uma instituição, mas, partindo de um conhecimento aprofundado da organização, poderá desenvolver instrumentos ou estratégias de prevenção ou de remediação, através de uma correcta rentabilização das coligações sociais existentes na organização, do contexto ou da cultura que gere um sentimento de colectividade que pode unir o grupo.

⁷⁰ Ver Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de Auto-avaliação, p.22

Conclusão

O ser humano, desde os primórdios, encontra-se inserido numa unidade organizacional onde nasce, vive, cresce e morre, ou seja, vive nela, com ela e para além dela, como referem Gibson, Ivancevich e Donnelly :“ *Se examinássemos as nossas vidas, a maioria de nós concluiria que as organizações invadem tanto a sociedade como a nossa vida particular. Diariamente, estamos em contacto com as organizações. (...) É duvidoso que o esforço de uma pessoa isolada pudesse fazer muita coisa dentro da nossa sociedade. Na realidade, estamos numa “sociedade organizada”.*” (Lima 1998:23-24).

A complexidade dos processos de avaliação encontra-se latente no quadro da complexidade de uma unidade organizacional. Tendo por base o sistema educativo, cria-se uma dinâmica avaliativa onde interagem vários actores, interligados aos processos de planeamento e de tomada de decisão, no âmbito da gestão, assim como às modalidades e aos procedimentos de índole pedagógica.

Projectada na agenda política, a partir dos anos oitenta, a avaliação institucional alicerça-se numa necessidade assumida para legitimar as instituições junto da sociedade e na premência dos princípios de eficácia e de eficiência das estruturas organizacionais. Seguindo a mesma filosofia educacional inerente ao processo de avaliação institucional, Lima (1998) confere à avaliação, o estatuto de “*fiel da balança*”, de “*selo de garantia*” ou de “*certificado de qualidade*” que reporá a confiança social nas instituições escolares fortemente abalada nos dias que decorrem.

Consciente de que, num processo de avaliação não se encontram receitas inovadoras, mas procuram-se caminhos que conduzem a um processo de melhoria, seguem-se metas, desenvolvem-se metodologias, definem-se estratégias porque não se avalia só por avaliar, não se avalia só por obrigação legal, avalia-se para existir, para melhorar, para crescer, tendo por fundamento os princípios da eficácia e da eficiência, subjacentes à qualidade.

Desta forma, com este trabalho, pretendemos trilhar um outro caminho, com olhares diferentes sobre a organização escolar e sobre a própria auto-avaliação realizada, conduzindo a um processo de meta-avaliação, tendo por base a aplicação de uma abordagem sociológica a partir do modelo de Piotet e Sainsaulieu.

A metodologia foi implementada, no agrupamento de escolas, associada ao processo de avaliação interna, sendo adoptada como fazendo parte de uma auto-avaliação reflexiva da escola. Consequentemente, as entidades envolvidas, tais como a equipa de auto-avaliação, os coordenadores de departamento e os respectivos docentes fizeram parte integrante do processo, permitindo o distanciamento eticamente necessário da directora.

A auto-avaliação, desenvolvida neste agrupamento, seja através do modelo Common Assessment Framework (CAF) ou de outras estratégias implementadas ao longo dos anos, deu a conhecer a organização de uma forma holística, a partir da análise dos resultados, do planeamento, das metodologias organizativas e da liderança. Elementos importantes, que analisados, deram origem ao Projecto Educativo deste Agrupamento, no entanto, com uma fragilidade: a visão constringia-se às noções organizativas, sem se debruçar sobre uma constante que, hoje, consideramos basilar: o factor humano.

Com a metodologia apresentada, a procura de respostas, inerente a um processo de auto-avaliação baseou-se, essencialmente, numa estratégia de investigação qualitativa, uma vez que pretendíamos analisar o funcionamento de uma organização social, centrada na actuação das pessoas.

O Agrupamento de escolas assemelha-se a um “conjunto humano” que se constitui em sociedade com regras e práticas que adquirem a força de uma colectividade. Essencialmente centrado no potencial humano, procurou-se apreender a razão de ser da organização imbuída num passado, mas projectada num futuro. A sua sobrevivência e evolução dependem da forma como se antecipam e diagnosticam as fragilidades que, transformadas em áreas de incerteza, podem originar conflitos e pôr em causa a coesão social adquirida.

A análise e o estudo da actuação e da influência do “factor” humano de uma organização como o Agrupamento José Sanches de Alcains permitiram, num elenco de três olhares caracterizar a sua estrutura social.

O primeiro olhar focalizou-se no efeito social das pressões internas e externas, identificado a partir do diagnóstico global das dinâmicas sócio-estruturais da organização. Deste modo, entrando na orgânica interna, entendeu-se como, de uma forma piramidal, se definem as hierarquias; reconheceu-se, na sua estrutura, as várias influências dos modelos teóricos normativos e descritivos, que não se cristalizam numa só teoria, mas antes encontram-se entrelaçados nos vários conceitos que a identificam como uma estrutura singular e particular.

Por outro lado, verificou-se que, tendo por base os modelos de Laurence e Lorsh e de Mintzberg, o agrupamento define-se enquanto estrutura simples e estável, resistindo a uma pressão do contexto considerada fraca, visto que a mesma se encontra em simbiose com os objectivos da organização, evidenciando a relação do Agrupamento com os seus parceiros sociais. A pressão externa pode, no entanto, assumir um carácter complexo, uma vez que os poderes centralizados na tutela “sufocam” a organização que se encontra sem possibilidades de autonomia. Com este primeiro olhar, foi respondida a questão relativa à reacção da organização às pressões internas e externas.

Num segundo olhar, identificaram-se os jogos de poder gerados no seio da organização, a partir da forma como as pessoas se situam e reagem perante as fragilidades reconhecidas. As

coligações sociais nascem a partir das fontes de incertezas e das falhas da organização identificadas. Projectam-se construções colectivas que dão origem a processos de socialização, responsáveis pela identificação de uma colectividade cultural. Os jogos de poder tornam-se consistentes a partir da forma como os grupos utilizam o saber, controlam a informação e as regras, ou seja os recursos estratégicos que podem transformar-se num factor de poder, se utilizados com perícia.

Numa estrutura social, onde se definem várias formas de coesão, as relações estabelecidas variam conforme a reconstituição das estratégias aplicadas às circunstâncias vividas. Tendo em conta os indicadores relacionais, podem ser criadas coligações de aliança, de oposição ou de conflito. No Agrupamento José Sanches, essas ligações existem de acordo com a realidade vivida, seja ela consensual ou não, conforme os exemplos apresentados. Foi, partindo deste segundo olhar, que se identificaram os jogos de interdependência questionados e se interpretou a dimensão das relações humanas existentes no Agrupamento.

O terceiro olhar analisou o desenvolvimento social da organização, fundamentado no modelo **S I C**, representativo do sistema de regulação social. A partir desse modelo, identificaram-se as relações estabelecidas entre a estrutura (S), Interação (I) entre os agentes e a Cultura (C) da organização, que deram origem à identificação dos processos de transformação, de construção de identidades colectivas, à definição de uma cultura de organização, à aproximação social das várias identidades colectivas e, finalmente, à análise dos processos de reconstrução social.

As construções das identidades colectivas, no Agrupamento, definem-se a partir dos vários modelos teóricos apresentados, concluindo-se que existe uma simbiose entre os vários tipos de identidades que se congregam à volta das afinidades, dos interesses e dos perfis das pessoas que coabitam na organização.

A vida do agrupamento segue rituais, definidos por práticas organizativas, assumidas pela instituição como específicas da mesma. No âmbito dos processos de construção social, legitimam-se projectos e estratégias organizativas através dos compromissos conseguidos a partir do desenvolvimento de debates formais ou informais, onde se partilham opiniões e se traçam objectivos para a organização. Relativamente ao processo de reconstrução social, no agrupamento, confluem posições definidas tanto no modelo da transmissão, da aprendizagem, como do prescrito. O conhecimento da organização e a perpetuação da sua história reflectida no futuro nasce da conjugação desses três processos de reconstrução social.

Da análise efectuada, constatou-se que estamos perante uma organização onde confluem identidades colectivas definidas por uma assimilação dos ritos simbólicos assumidos ou conhecidos por todos.

A cultura, pelas características das práticas da organização, define-se como integradora e comunitária. O Agrupamento de Escolas José Sanches de Alcains existe, com uma identidade

colectiva, que o individualiza e diferencia das outras instituições, assumindo o seu futuro como um desafio existencial.

Todo o processo desenvolvido neste trabalho demonstrou que avaliar não se trata de um acto neutro, tal como evidencia Dias Sobrinho (2000) “ *a avaliação (...) toma partidos, reafirma os valores considerados positivos, denega o que julga negativo, interfere nas relações sociais de trabalho e intervém em todas as dimensões da vida académica e institucional*” (p.68).

Assumindo a complexidade e a pluralidade do ser humano, que vive num palco em constante movimento, tal como o definiu Lahire, uma organização viverá assumindo a convergência de individualidades que se transformam numa colectividade. Ironicamente a força da organização encontra-se na coesão social existente na colectividade. Definida a envolvência do factor humano na organização, fica o desafio de avaliar a forma como a mesma se projecta na qualidade das aprendizagens dos nossos jovens, futuros cidadãos activos deste mundo.

Bibliografia

- Abrantes, Pedro. 2010. *Tendências e Controvérsias em Sociologia da Educação*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Afonso, Natércio. 1994. *A Reforma da Administração Escolar. A abordagem política em análise organizacional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Afonso, Natércio. 2000. *Autonomia, Avaliação e Gestão Estratégica das Escolas Públicas*, in J.Costa et al.. *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Ed. Universidade de Aveiro.
- Alaíz, Vitor, Eunice Góis, Gonçalves Conceição. 2003. *Auto-avaliação de Escolas – Pensar e Praticar*. Porto: Edições Asa.
- Almeida, Ana Patrícia. 2000. *Guião para Condução e Análise de Entrevistas de “Focus Groups”*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Araújo, J. F. Ferraz Esteves de. 2004. *A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*. Apresentado no Seminário Internacional sobre “*O Sistema Político-Administrativo na Galiza e em Portugal*”. Pontevedra: Universidade de Vigo: Faculdade de Ciências Sociais. 24 e 25 de Novembro.
- Araújo, J.F. Ferraz Esteves de. 2001. *Improving Public Service Delivery: The Crossroads between NPM and Traditional Bureaucracy*. *Public Administration*. Vol. 9. Nº4. 915-932.
- Azevedo, Joaquim. 2002. *Avaliação das escolas: Consensos e divergências*. Porto: Edições ASA.
- Azevedo, Joaquim. 2003. *Avaliação dos resultados escolares – medidas para tornar o sistema mais eficaz*. Porto: Edições ASA
- Barroso, J., L.M, Carvalho, M. Fontoura, e N. Afonso. 2007. *As Políticas Educativas como objecto de estudo e de formação em Administração Educacional*. *Revista de Ciências da Educação*. (4): 29-38.
- Bilhim, João. 2000. *Ciências da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, João. 2008. *Teoria Organizacional Estrutura e Pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, João. 2009. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Berger, Peter. 1963. *Perspectivas sociológicas. Uma visão humanística*. Petrópolis: Editora Vozes.

- Clímaco, Maria do Carmo. 2005. *Avaliação de sistemas em educação*. Coleção Temas Universitários. Lisboa: Universidade Aberta

- Carrapeto, Carlos e Fátima Fonseca. 2006. *A Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Carvalho, Elisabete Reis de. 2007. Políticas de Reforma Administrativa em Portugal. Working paper elaborado no âmbito do Projecto “ *Administração Pública e Competitividade numa Perspectiva Comparada*”.Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Carvalho, Elisabete Reis de. 2008. *Reforma Administrativa sob o mote do New Public Management: os casos de Portugal, Espanha e Irlanda*. Centro de Administração e Políticas Públicas. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Carvalho, Elisabete Reis de. 2009. “Nova Gestão Pública: Procura-se substituto.” *Interface, Administração Pública*. Dossier - Os novos modelos de gestão pública e novas competências político-administrativas: 40-43

- Chiavenato, Idalberto. 2000. *Introdução à teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill do Brasil.

- Chiavenato, Idalberto. 2004. *A Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Campus;

- Conselho Nacional de Educação. 2005. *Avaliação das Escolas - Modelos e Processos*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.

- Conselho Nacional de Educação. 2002. *Qualidade e Avaliação da Educação*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.

- Carvalho, Elisabete Reis de. 2001. *Reengenharia na Administração Pública. A Procura de Novos Modelos de Gestão*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Fontoura, Maria Madalena. 2008. “Política e acção pública. Entre uma regulação centralizada e uma regulação multipolar”. *Revista Portuguesa de Educação*. 21(2): 5-31.

- Figueiredo, Carla, Eunice Góis. 1995. *A Avaliação da escola como estratégia de desenvolvimento da organização escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional

- Dias Sobrinho, J. 2000. *A Avaliação da Educação Superior*. Petrópolis: Vozes.
- Dias Sobrinho, J. 1995. *Avaliação Institucional: A experiência da Unicamp: condições, princípios, processo*. Campinas: Pró-Posições, 6 (1).
- Dubet, François. 2008. Déscolarises la société. *Sciences Humaines*. (199). Site http://scienceshumaines.com/aticleprint2php?lg=fr&id_article=23000 de 06/04/2011.
- Estêvão, Carlos. 2009. “Educação, Globalização e cosmopolitismo: novos direitos, novas desigualdades”. *Revista Portuguesa de Educação*.22 (2): 35-52.
- Freitas do Amaral. 1996. *Curso de Direito Administrativo*. Coimbra: Livraria Almedina.1
- Fournier, Martine. 2000. “Les transformations de l’école”. *Sciences Humaines* (110) Site: http://scienceshumaines.com/aticleprint2php?lg=fr&id_article=939 de 6/04/2011.
- Giauque, David . 2003. New public Management and Organizational Regulation: The Liberal Bureaucracy”. *International Review of Administrative Sciences*.69: 567-592.
- Hood, Cristopher. 1991. “A Public Management For All Seasons?” *Public Administration*. 69: 3-19.
- Hood, Christopher. 1995. “The “New Public Management” In the 1980s: Variations on a Theme”. *Accounting Organizations and Society*. 20 (2/3).
- Hofstede, Geert. 2003. *Cultura e Organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições sílabo.
- Isaac- Henry,Kester; Chris Painter, e Chris Barnes. 1997. *Management in the public Sector: Challenge and Change*. London: International Thomson Business Press: 7-8
- Inspecção-Geral da Educação. 2002. *Avaliação Integrada das Escolas. Apresentação e Procedimentos*. Lisboa: Inspecção-Geral da Educação.
- Inspecção-Geral da Educação. 2005. *Efectividade da auto-avaliação das escolas – roteiro*. Lisboa: Inspecção-Geral da Educação.
- Jakobson, Bo, John Macbeath, Denis Meuret, e Michael Schratz. 2005. *A História de Serena, Viajando rumo a uma Escola melhor*. Porto: Edições ASA.
- Jiná, Magda. 2009. “O modelo ideal há-de ser aquele em que o Estado e a AP estejam ao serviço do cidadão”. *Interface, Administração Pública*. Dossier - Os novos modelos de gestão pública e novas competências político-administrativas:15-18

- Jordana, Jacint. 2007. O Estado regulador e o Desenvolvimento das instituições autónomas de governo do mercado in Boavida, Nuno e Naumann Reinhard, *O Estado e a Economia, o Modelo Económico e Social Europeu no século XX*. Lisboa : Fundação Friedrich Ebert.
- Morin, Edgar, Ilya Prigogine. 1996. A Sociedade em Busca de Valores. Para fugir à alternativa entre o Cepticismo e o Dogmatismo. Lisboa: Instituto Piaget.
- Pinto, Conceição. 1995. Sociologia da Escola. Amadora: Edições Mc Graw – Hill.
- Piotet, Françoise e Renaud, Sainsaulieu. 1994. Méthodes pour une sociologie de l'entreprise. Paris: Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Programa de Educação Para Todos. 1994. *Observatório da Qualidade da Escola – um ano de implementação*. Lisboa: PEPT.
- Pina e Cunha, Miguel, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha. 2007. *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lacousmes Pierre e Patrick le Galès. 1997. *Sociologie de l'action publique*. Paris : Armand Colin.
- Lahire, Bernard. 1999. "L'homme Pluriel. La sociologie à l'épreuve de l'individu". *Sciences Humaines*. (91). Retirado da internet no site : http://scienceshumaines.com/aticleprint2php?lg=fr&id_article=10644 de 6/04/2011.
- Lima, Licínio. 1997. O paradigma da educação contábil: políticas educativas e perspectivas gerencialistas no ensino superior em Portugal. *Revista Brasileira de educação* (4): 43-59.
- Oliveira Rocha. 1991. *Princípios de Gestão Pública*. Lisboa: Presença.
- Pollitt, Christopher. 1993. *Managerialism and the Public Services: Cuts or cultural change in the 1990s*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Rebughini, Paola. 2010. « Processus de singularisation et analyse sociologique: éthique, critique, imagination. » *Revue SociologieS*. Retirado da Internet no site : http://sociologies.revues.org/index_3345.html a 23/03/2011.
- Rocha, Abel. 1999. *Avaliação de escolas*. Porto: Edições ASA
- Rocha, J. A. Oliveira. 2000. *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: Instituto Nacional Da Administração Pública.
- Rodrigues, Miguel. 2009. "Modelos de Gestão Pública: Tipologias de governação". *Interface, Administração Pública*. Dossier - Os novos modelos de gestão pública e novas competências politico-administrativas. 34-38

- Rodrigues, Eduardo. 2009. “O Estado regulador – Riscos e Oportunidades numa envolvente “multi-level” governação e de globalização”. *Revista de Ciências Sociais e Políticas*. (3). Lisboa: ISCSP- UTL.
- Rodrigues, Eduardo. 2010. *Instituições e Políticas de Regulação – Por uma pedagogia que desenvolva a teoria a partir do estudo de casos*. Lisboa: ISCSP – UTL.
- Rosales, Carlos. 1992. *Avaliar é reflectir sobre o ensino*. Porto: Edições ASA.
- Rufino, César. 2007. “Avaliação interna das escolas e circulação de políticas públicas num espaço educacional europeu.” *Revista de Ciências da Educação* (4): 29-38.
- Sá, Virgínio. 2009. A (auto)avaliação das escolas: “virtudes” e “efeitos colaterais”. *Ensaio: avaliação das políticas públicas educacionais*. Rio de Janeiro.17 (62): 87-108.
- Scheerens, Jaap. 2004. *Melhorar a eficácia das escolas*. Porto: Edições ASA.
- Serra, Fernando. 2004. *Concepções educacionais em tempos revolucionários. Uma abordagem histórico-sociológica do ensino primário e da formação de professores em Portugal após o 24 de Abril de 1974*. 3 Vol. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Ciências: Universidade de Lisboa.
- Simões, Graça Maria. 2007. A Auto-avaliação das escolas e a regulação da acção pública em educação. *Sísifo. Revista de Ciência da Educação*. (4): 39-48.
- Stake, Robert. 1995. *A Arte da Investigação com estudo de caso*. Tradução de Ana Maria Chaves. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Touraine, Alain. 1992. *Crítica da Modernidade*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Troget, Vincent. 2005. “La sociologie de l’éducation en France ». *Sciences Humaines*. Site http://scienceshumaines.com/aticleprint2php?lg=fr&id_article=5010 de 6/04/2011.
- Yin, Robert. 2005. *Estudo de Caso. Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Legislação

- Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro
- Decreto-lei nº 115-A/98, de 4 de Maio
- Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril
- Portaria nº 1317/2009 de 21 de Outubro

Anexos

Anexo 1 –
Relatório nº 1 da Coordenadora da Equipa de
auto-avaliação



RELATÓRIO Nº 1

“Entrevista Focus Group” da Equipa de Auto-avaliação

No dia 21 de Junho, pelas 14h30 reuniu na sala 1.1 do Edifício 2, a equipa de auto-avaliação do Agrupamento José Sanches de Alcains, com a presença de todos os elementos: subdirector (SD), coordenadores de departamentos: Pré-Escolar (CPES), Primeiro ciclo (C1ºCEB); Expressões (CE); Matemática e Ciências Experimentais (CMCE), coordenador do projecto EXSCEL (CPE), Professor Bibliotecário (PB), representantes dos alunos (A), dos encarregados de educação (EE) e representante do pessoal não docente (PND). A sala já tinha sido preparada com a disposição das mesas “em quadrado” para facilitar a comunicação entre as pessoas. O videoprojector e o computador estavam preparados para a projecção. Estava um dia muito quente, tinham sido colocadas garrafas de água para minimizar os efeitos do calor. Começaram a chegar os elementos da equipa, e a sentarem-se nos lugares: pessoal docente repartido no centro de um lado e do outro das mesas dispostas em quadrado e na ponta os representantes dos pais/encarregados de educação, dos alunos e do pessoal não docente.

Como moderadora e coordenadora da equipa de auto-avaliação, comecei por saudar os presentes e explicar os objectivos desta reunião: reflectir e avaliar a organização do Agrupamento tendo em conta a sua relação com o exterior e a sua dimensão interna. Evidenciei a importância da reflexão do grupo, uma vez que a mesma poderá não só permitir um conhecimento mais profundo do Agrupamento, mas ainda definir propostas de alteração ou melhoramento de alguns aspectos organizativos que apresentaria ao Conselho Pedagógico. Levantaram-se várias vozes de agrado a essa eventualidade, embora surgisse uma voz de descrença, enunciando a possibilidade de aprovação do Conselho Pedagógico mas duvidando do papel do Conselho Geral nessa definição de medidas.

Ouvindo esses comentários, decidi, no entanto, que não era o momento propício para aprofundar a questão, uma vez que a mesma surgiria mais tarde. Consegui, no entanto, a atenção de todos os presentes.

A primeira pergunta lançada relacionava-se **com a maneira como o Agrupamento reage aos problemas sociais**. A coordenadora de 1º ciclo, (C1ºCEB) de um modo muito impulsivo, referiu que não cabia ao Agrupamento resolver os problemas sociais. No entanto, o coordenador do departamento de expressões (CDE) responde que mesmo que o agrupamento não possa resolver os problemas sociais, os mesmos eram inerentes à escola, uma vez que entravam pela escola adentro trazidos pelos alunos. Partilhou com os restantes elementos um episódio que o tinha marcado: uma encarregada de educação ludibriando a vigilância do porteiro, entrou na escola e dirigiu-se à sala onde a professora estava a dar aulas. Interrompeu a mesma e abordou-a de uma forma agressiva. O Subdirector (SD) referiu que teve conhecimento da situação e actuou prontamente, a encarregada de educação foi levada à direcção, onde após um momento de exaltação, reconheceu que o seu comportamento tinha sido muito exaltado, pedindo desculpa aos elementos da direcção e, posteriormente, à professora. A representante do pessoal não docente (PND) defende que existem situações em que não se consegue controlar a entrada dos encarregados de educação. O SD informa que, nalguns casos em que existe uma persistência no comportamento agressivo de alguns encarregados de educação, os mesmos foram comunicados às forças policiais. O representante do projecto exscel (RPE) afirma que muitas vezes, a intervenção dessas forças não resulta visto que nem sempre é respeitada na comunidade, uma vez que a sua actuação não tem sido muito eficiente. Neste momento, tomei a palavra, questionando como poderá o Agrupamento actuar, perante o clima de insegurança proporcionado por algumas famílias oriundas da nossa comunidade. Fez-se um silêncio, interrompido pela encarregada de educação que diz “Devia dar-se educação aos pais!” Risos de todos os elementos. A coordenadora do pré-escolar (CPES) refere que, no pré-escolar, os pais colaboram com a escola vindo às reuniões, sistematicamente, e evoca a possibilidade de criar mecanismos de formação para os encarregados de educação, ao que a C1ºCEB responde que, geralmente, esses encarregados de educação não vêm à escola para as reuniões, só para reclamar. Neste ponto, intervém o SD que informa que as famílias que geralmente têm esses comportamentos estão referenciadas nas devidas entidades, nomeadamente Segurança Social e Comissão de Protecção de Crianças e Jovens. A Coordenadora de departamento de Matemática e Ciências Experimentais (CMCE) é da opinião de que, apesar de não se atingir essas famílias, o agrupamento deveria, no entanto, proporcionar formação aos encarregados de educação, de forma a criar laços entre a escola e as famílias nesse objectivo comum que é a educação dos alunos.

Perante a concordância de todos os presentes, referi que levaria então esta proposta ao CP.

Perguntei aos presentes se sentiam que esses problemas se reflectiam também no comportamento dos alunos, e se poderiam ser a causa da escolha de alguns alunos por frequentar o ensino em Castelo Branco. A representante dos alunos (A) intervém afirmando que os alunos vão para Castelo Branco para poderem sair de Alcains. O CDE diz que é verdade para os alunos do Ensino Secundário, mas que se verifica que, neste momento, há uma opção dos encarregados de educação também dos alunos no ensino básico. O SD refere que o Agrupamento deve cada vez mais apostar na qualidade do ensino e na diversidade dos projectos que complementam a formação dos alunos e podem motivá-los e despertá-los para outras problemáticas da sociedade, evocando os vários projectos que já existem no Agrupamento e os vários protocolos e parceiros que o Agrupamento tem. Intervenho, então perguntando que medidas podem ser tomadas pelo Agrupamento relativamente a alguma indisciplina já evidenciada. O CDE propõe a criação de um gabinete de apoio aos alunos. O professor bibliotecário (PB) concorda com a proposta evocando a sua própria experiência: devido aos constrangimentos provocados pela falta de espaço por causa das obras, os alunos que, tinham um comportamento menos própria na sala de aula, eram encaminhados com tarefas para a biblioteca. O PB diz que os alunos, depois de lhes dar um momento para acalmarem e serem ouvidos, cumprem as tarefas e reconhecem os erros cometidos, por isso acredita que um gabinete de apoio poderá ajudar os alunos que, por vezes, precisam é de alguém que lhes dê atenção. O RPE pergunta então como funcionaria o gabinete e quais seriam os alunos a encaminhar para o mesmo. A CMCE propõe que seja um espaço onde os alunos que tenham sido identificados pelo director de turma devam comparecer. A equipa desse GAE seria multidisciplinar e, depois de analisar a situação, proporia um plano de actuação junto do aluno com medidas e/ou tarefas para executar. A A concorda evocando que cada caso deve ser analisado individualmente e a EE evoca que os pais devem ser envolvidos. Concluindo, participei, dizendo que seria mais uma medida que apresentaria ao CP.

Lancei então mais uma pergunta, **como é visto o Agrupamento na comunidade?** O CDE refere que a “Semana do Agrupamento” tem vindo, ao longo dos anos, a permitir que a escola se projecte muito positivamente na comunidade, mas também muito importante que a mesma possa ver o trabalho desenvolvido pelos alunos e professores durante o ano, uma vez que existe uma exposição dos trabalhos

realizados. Todos concordaram quanto à importância dessa actividade para a imagem do Agrupamento e para o envolvimento de todos os parceiros provenientes da comunidade educativa. O SD, coordenador da semana do Agrupamento, evocou que este ano tinham tido uma experiência que pôs ainda mais em evidência o Agrupamento nas localidades, uma vez que várias actividades (teatro, dança, música e ginástica acrobática) foram dinamizadas nas várias localidades que constituem o Agrupamento, tendo a população recebido com entusiasmo a iniciativa. A EE refere que essa actividade permite a toda a comunidade conhecer os trabalhos realizados pelos seus filhos durante o ano lectivo. O que se revela muito interessante. O CDE evidencia ainda a forma como a escola se projecta na comunidade mas ao mesmo tempo envolve os seus parceiros, uma vez que os mesmos são chamados a colaborar proporcionando actividades: A VALNOR e a Escola Segura com formação junto dos alunos, A ARCA, os PAPA LÉGUAS, e a equipa da ANA HORMIGO com desenvolvimento de actividades lúdicas e desportivas. O SD acrescenta que, por outro lado, a sociedade empresarial também participa através dos seus donativos e da presença do seu representante na sessão solene de abertura da semana do Agrupamento.

Projectei, então o organigrama da organização do Agrupamento, perguntando aos presentes **quais eram as relações entre as várias estruturas**. Relembrei ainda um aspecto a melhorar definidos no relatório da Inspecção: falta de lógica departamental, de articulação vertical e de trabalho cooperativo. O CPE manifestou o seu desconhecimento relativamente ao trabalho desenvolvido pelo Conselho Geral, uma vez que o mesmo não era divulgado. Lembra que existiram várias propostas de alteração ao Regulamento Interno, não tendo havido por parte do Conselho Geral, qualquer resposta. A C1ºCEB refere que, na realidade, existe uma entidade que considera fundamental – o coordenador de estabelecimento – mas que tal como se reflecte no organigrama, encontra-se directamente ligado à direcção, não existindo uma obvia interligação com a coordenadora de departamento, o que por vezes, dificulta o trabalho. A CPES, referenciando a sua experiência, afirma que essa situação não ocorre no pré-escolar, conseguindo estabelecer uma boa articulação com a coordenadora de estabelecimento. Ao que a C1ºCEB responde que não se coordenam 8 pessoas da mesma forma que 17 pessoas com visões e maneiras de encarar a educação muito diversificadas.

Intervenho, neste momento, lançando uma nova questão: uma vez constatada alguma **falta de articulação entre as estruturas, falha também apontada pela IGE, que**

estratégias devem ser desenvolvidas pelo Agrupamento? A C1ºCEB refere que deve ser dada cada vez mais essa competência de articulação aos conselhos de turma. O PB afirma que se tentou fazer esse trabalho relativamente ao Plano Anual de Actividades, revelando-se de difícil concretização uma vez que alguns directores de turma não apresentavam atempadamente o plano. Mas a EE diz que é essencial para que as actividades sejam distribuídas de uma forma equitativa e equilibrada pelas turmas, não prejudicando a parte curricular. A CMCE evoca que, no seu departamento, alguns professores queixavam-se das actividades do Desporto Escolar porque, por vezes sem aviso prévio, os alunos faltavam para estar nessas actividades. A C1ºCEB refere que o mesmo aconteceu este ano com outro tipo de actividades mas que no 3º período, os professores tiveram poucas aulas para desenvolver os conteúdos curriculares, acrescentando a esse facto o desenvolvimento de actividades que não estavam previstas no Plano Anual de Actividades. A A diz que entre optar pelas aulas e as actividades, os alunos preferem as actividades, “isso é normal”!

Faço o ponto da situação, remetendo para o Conselho Pedagógico a decisão de como se poderá articular as actividades do plano de forma a não prejudicar as actividades lectivas e retomo a questão da articulação interdepartamental. O CDE evidencia algumas experiências do seu departamento que no início de cada período definem as actividades que podem ser desenvolvidas por todos os grupos do departamento. Elogio esta atitude e evidencio o facto de isso acontecer em todos os departamentos, verificando o assentimento de todos, mas insisto na articulação não das actividades (que norma geral se efectua em todos os departamento) mas do currículo. O CPE diz que, por exemplo, o grupo de Físico-Química reúne no início do ano com o grupo de Biologia para aferirem conteúdos e definirem os momentos em que os mesmos são desenvolvidos junto dos alunos. A CMCE afirma que isso seria o ideal mas por exemplo na matemática, há determinados conteúdos que têm requisitos básicos e não podem ser leccionados antes de ser dados os outros conceitos. O PB evidencia essa necessidade que, também, é preponderante no ensino das línguas, mas afirma que essa articulação seria possível com a colaboração de todos os professores das áreas curriculares afins do mesmo ano de escolaridade, que conhecendo bem o programa, o pode conjugar para que o mesmo conteúdo seja dado de formas diferentes, afirmando que esse facto só pode beneficiar os alunos que entendem que os saberes não são compartimentados. Concluo, então, referindo que todos os presentes revêem vantagens na articulação do currículo, através de uma reunião no início do ano, com

os professores que estão a leccionar os mesmos anos de escolaridade, das áreas afins ou seja por departamento. Mais uma proposta para o Conselho Pedagógico!

Pergunto então, **será que assim conseguimos implementar o trabalho cooperativo**, falha também apontada pela IGE? Todos concordam, no entanto a CMCE refere que para além desse trabalho, deve ser desenvolvido outro pelos delegados de grupo. Perante as dificuldades apresentadas por alguns colegas, deve haver por parte do delegado um trabalho de acompanhamento, seja no âmbito disciplinar seja científico. Todos concordaram com essa proposta e a EE diz, mais uma proposta para o Conselho Pedagógico!” Risos

Passo, então à pergunta seguinte: **Será que existe uma cultura específica de agrupamento?** Em que medida diferimos dos outros agrupamentos do concelho! A CMCE refere que nos regulamos todos pela mesma legislação e por isso devemos ser iguais aos outros agrupamentos. O CPE refere que, apesar de não existir muita autonomia, o Decreto-lei 75/2008 prevê que seja a escola a definir a constituição do Conselho Geral e, por isso, é que temos 5 representantes dos Encarregados de Educação e escolhemos as entidades da comunidade que queremos ver representadas. Por outro lado, a própria constituição do Conselho Pedagógico é da autonomia da escola, o que justifica a presença de apenas um representante do Directores de Turma e de um representante dos projectos. A escolha dos Coordenadores de departamento, já não tem a ver com o ser ou não titular, como eram com a anterior legislação, mas é da escolha da Directora! E afirma que isso pode fazer toda a diferença! A CPES diz que, na realidade, isso nos individualiza no âmbito do funcionamento estrutural mas “isso não se vê!”. A C1ºCEB responde de imediato, nos não trabalhamos para ser vistos, importante, e muitas vezes esquecidos, são os alunos e, feliz ou infelizmente, o nosso trabalho é reconhecido através dos resultados escolares, são os dados mais objectivos que definem o sucesso escolar dos alunos! O PB concorda com a colega mas evidencia outro aspecto que promove a formação pessoal dos alunos, tão importante quanto os resultados mas que carece de avaliação imediata, são os projectos, todas as actividades que desenvolvem as competências cívicas e pessoais, tudo o que os projectos acrescentam à sua bagagem cultural, à constituição de um ser que não é medível! E nisso o Agrupamento tem vindo a desenvolver esforços que o diferencia dos outros. O SD relembra todos os projectos em que os alunos estão envolvidos, desde o Comenius para alunos de Ensino Secundário e para o ano para alunos do 1º Ciclo, à Escola Mundo, ao Parlamento Jovem, à Escola Alerta, ao Eco-escola, ao Desporto escolar, às equipas federadas, ao

Clube da Matemática que inclui o Pmat, o Kanguru, o Xadrez, ao Plano Nacional da Leitura, implementado nas Áreas de Projecto a todos os alunos para promover a literacia. São estas actividades que nos diferenciam e a forma como os alunos beneficiam em termos pessoais e escolares desses projectos. Todos concordaram com o benefício dos projectos assim como com esse ser um factor que diferencia este agrupamento de outros que podem não ter ou não valorizar da mesma forma os projectos!

Mas o CDE evidencia algo que nos individualiza e não conhece outra escola que desenvolva esta actividade, é a semana do Agrupamento que por um lado nos define e nos revela à comunidade mas ao mesmo tempo nos permite estabelecer parcerias únicas que se transpõem depois para o trabalho mais “oficial”, ou seja as boas relações mantidas com a comunidade educativa repercutam-se positivamente no funcionamento do Agrupamento e nas relações que a Direcção deve estabelecer. O SD reforça esse facto, evidenciando o bom contacto que a Direcção tem tido com todos os seus parceiros locais, que sempre mostraram disponibilidade para fazerem parte das soluções e não dos problemas. A RPD diz que essa situação também se verifica na forma como os assuntos são tratados ao nível por exemplo das encomendas. A CPES refere que os bibes utilizados pelos funcionários e pelos alunos com as cores do Agrupamento (o azul e o amarelo) também cria identidade, assim como a história do nosso Agrupamento, é importante saber porque nos chamamos Agrupamento José Sanches. O SD acrescenta que está a ser criado um hino do Agrupamento.

Já perto das 16h00, lanço então a última questão referente ao clima: **Quais são os principais problemas que as pessoas sentem?** A CPES refere que as educadoras queixam-se da falta de recursos informáticos, essencialmente nas aldeias: não têm internet, os computadores estão sempre a avariar, é difícil desenvolver um trabalho com os alunos, no âmbito das novas tecnologias. O C1ºCEB evoca o mesmo problema, mas acrescenta uma dificuldade relativamente ao trabalho desenvolvido com os colegas de 1º ciclo que são um grupo muito heterogéneo, com visões diferentes o que conduz a uma gestão muito difícil desse grupo. O CDE reforça a necessidade de criar canais de comunicação eficientes e transparentes, o que pode facilitar as relações entre os colegas, minimizando problemas. Refere que faz parte do grupo de trabalho do Plano de Acções de Melhoria que está com essa área. Todos concordam que a comunicação é essencial para permitir uma gestão eficaz e por vezes minorar problemas entre pessoas. O CDE evoca também um problema já

referido que pode afectar o Agrupamento, nomeadamente os casos de indisciplina de alunos oriundo de famílias socialmente problemáticas. Pensa que o Gabinete de Apoio poderá ser encarado como uma boa estratégia para colmatar essa dificuldade.

Coloco então a mesma questão mas no âmbito relacional: **acham que existe um bom relacionamento entre as pessoas?** Silêncio. O RPND refere que relativamente aos assistentes técnicos existe um bom clima de trabalho e de entre-ajuda, clima proporcionado pelos elementos da direcção, que quando verificam que existe alguma dificuldade, chama individualmente os funcionários e resolvem em conjunto as questões. Relativamente aos assistentes operacionais, reconhece que existem elementos mais problemáticos “*tem a ver com o feitio!*” mas que existe uma tendência por parte de alguns funcionários em controlar o trabalho que os outros fazem. “Há vários grupos, aqueles que fazem bem o seu trabalho e não se envolvem em mexericos, aqueles que pouco trabalham, mas gostam de criticar o trabalho dos outros e também há aqueles que até trabalham bem mas, infelizmente, gostam de criticar tudo e todos!” Perguntei à RPND se existia alguma forma de lidar com essas pessoas. Ao qual a mesma respondeu: “*com muita paciência e calma, não se conseguem mudar as pessoas, mas relativamente àqueles que não fazem nada ou muito pouco, devem ser chamados à atenção e isso reflectir-se nas avaliações!*” O SD concordou com a opinião da assistente, referindo que era isso que estava a ser aplicado, mas que, dificilmente, se controla aquela parte “não visível” ou seja dos comentários. O PB considera que existir opiniões divergentes e “comentários” é um facto incontornável que existe em todas as escolas ou melhor basta haver um grupo de pessoas para que essas atitudes possam surgir, faz parte integrante de alguns seres humanos. Até o próprio sentimento de constante insatisfação é inerente, no entanto, são pessoas que, raramente, apresentam soluções! O CDE afirma que encontrando-se ao serviço já há quase trinta anos, sente que, neste momento, o ambiente piorou: a avaliação entre colegas levou a um clima de suspeição; os colegas trabalham e fazem actividades com os alunos para serem avaliados, por outro lado, estão imersos em burocracias que às vezes os desviam do essencial os alunos. Todos concordam com o colega, mas o CPE afirma que existe um grupo de professores que acredita neste tipo de avaliação e quer ser avaliado para poderem serem reconhecidos profissionalmente. O CDE afirma que dificilmente se conseguirá um reconhecimento justo e equitativo quando estamos perante um sistema de quotas!

Alerto os colegas para o adiantado da hora, 17h30 e se identificados os problemas, que soluções podemos apresentar para melhorar o clima vivido na escola. A C1ºCEB

diz que a 1ª medida era abolir a avaliação entre pares mas, como isso não era da nossa responsabilidade, devemos implementar o processo da forma mais transparente possível. O PB afirma que, apesar de alguns colegas, sempre insatisfeitos por natureza, a maior parte sente-se bem no Agrupamento e gosta de trabalhar no ambiente proporcionado. A CPES afirma que, no entanto, ainda deve ser feito um trabalho de envolvimento de todos os colegas para se conseguir um espírito de agrupamento.

Terminados os trabalhos, agradei a todos os presentes a sua colaboração, afirmando que todas as sugestões serão comunicadas aos elementos do Conselho Pedagógico, com o intuito de melhorar o funcionamento do Agrupamento. Foi ainda agendada para o dia 29 de Junho uma nova reunião com os membros da Equipa de Auto-avaliação com o intuito de se continuar a desenvolver reflexões no âmbito da avaliação interna.

Agrupamento de Escolas José Sanches de Alcains, 21 de Junho de 2011

A Coordenadora da Equipa de Auto-Avaliação

(Maria do Céu Anes)

Anexo nº 2-
Relatório nº 2 da Coordenadora da Equipa de
Auto-avaliação

RELATÓRIO Nº 2

Reunião da Equipa de Auto-avaliação

No dia 29 de Junho, pelas 14h30 reuniu na sala 1.1 do Edifício 2, a equipa de auto-avaliação do Agrupamento José Sanches de Alcains, com a presença de todos os elementos: subdirector (SD), coordenadores de departamentos: Pré-Escolar (CPES), Primeiro ciclo (C1ºCEB); Expressões (CE); Matemática e Ciências Experimentais (CMCE), coordenador do projecto EXSCEL (CPE), Professor Bibliotecário (PB), representantes dos alunos (A), dos encarregados de educação (EE) e representante do pessoal não docente (PND). Preparada a sala para a reunião com os materiais informáticos a funcionar, os membros da equipa foram chegando e sentando-se nos mesmos lugares da reunião anterior.

Como moderadora e coordenadora da equipa de auto-avaliação (em simultâneo com o cargo do coordenadora do departamento de línguas), comecei por saudar os presentes e explicar os objectivos desta reunião: dar continuidade à reflexão e avaliação da organização do Agrupamento tendo em conta os parâmetros apresentados na ficha de análise elaborada para o efeito.

A ficha foi projectada à medida que as questões ou grelhas de análise iam sendo apresentadas. O Professor Bibliotecário ia tomando notas e preenchendo as grelhas de modo a facilitar o meu trabalho para a realização deste relatório. Optei por incluir neste relatório, as respostas dadas assim como as grelhas devidamente preenchidas com base nas opiniões da Equipa de Auto-avaliação. Quando as opiniões eram divergentes, chegaram-se a conclusões consensuais constituindo-se registo das mesmas.

Enquanto coordenadora da Equipa de Auto-avaliação expliquei que a ficha de trabalho foi elaborada com base numa metodologia implementada por dois autores Françoise Piotet e Renaud Sainsaulieu, na sua obra « Méthodes pour une sociologie de l'entreprise. Tendo por referência os conceitos gerais, pretende-se que a equipa aprofunde o seu trabalho de auto-reflexão sobre o Agrupamento, na perspectiva proposta.

1- Num primeiro momento foi apresentado e explicado o seguinte quadro:

Quadro – relações entre o ambiente e a estrutura da organização segundo Lawrence e Lorsch, Piotet e Sainsaulieu (p. 86, 1994)

		Estrutura da Organização	
		Simples	Complexa
Pressão contexto	Fraco	A Organização piramidal e Formalista	B Organização Utópica e ideológica
	Forte	D Organização hierárquica e rígida	C Organização de “matriz” negocial

Os elementos da equipa de auto-avaliação foram unânimes em enquadrar a realidade do Agrupamento na letra A, identificando a estrutura do agrupamento como simples uma vez que se enquadra no formato de hierarquia piramidal, conforme se pode observar no organograma do próprio Regulamento Interno, assim como no funcionamento das respectivas estruturas. A pressão do contexto é por isso fraca, não legitimando qualquer acção do mesmo. Embora nesse aspecto, o CPE voltasse a referir que o contexto poderá ser forte porque, tendo o poder de legislar, pode a qualquer momento alterar a estrutura do próprio organismo.

2- Relativamente ao segundo quadro apresentado e explicado,

Quadro - Contexto e estrutura organizacionais segundo Mintzberg (1994:89)

Estrutura Contexto	Estável	Dinâmico
Complexo	Descentralizado; Burocrático Estandarização das qualificações	Descentralizado Orgânico – ajustamento mútuo
Simples	Centralizado Burocrático Estandarização das tarefas	Centralizado Orgânico – supervisão directa

A equipa, com base no quadro, identificou o Agrupamento com uma determinada estrutura, tendo em conta o contexto em que se insere. Não foi tarefa fácil e confrontaram-se opiniões divergentes, o coordenador do projecto EXSCEL (CPE) considerava a estrutura da escola dinâmica, uma vez que, perante a realidade instável provocada pelo contexto político, a mesma insere-se num ambiente dinâmico e, por isso, pouco estável. O Professor Bibliotecário (PB), afirmou que a visão apresentada pelo colega abrange uma macro-realidade educativa e, que, tendo em conta exclusivamente a micro-realidade deste Agrupamento, na sua opinião, encontramos num contexto estável porque o mesmo encontra-se definido por uma hierarquia piramidal, trabalho formalizado de uma forma burocrática e uma estandarização das qualificações, ou seja a nossa estrutura é estável e influenciada por um contexto pouco maleável, e por isso complexo. Aqui a descentralização, segundo o mesmo docente, associa-se à falta de autonomia da escola, dependente das directrizes emanadas pelas entidades superiores. A CPES interveio referindo que os dois colegas não estavam a apresentar pontos de vista divergentes mas complementares tendo em conta as duas perspectivas enunciadas a macro e a micro. Deste modo, consensualizou-se que, tendo em conta o contexto interno do Agrupamento o mesmo estrutura-se de uma forma estável, reagindo a um contexto complexo, porque descentralizado.

- 3- Neste ponto, enquanto coordenadora da equipa de auto-avaliação recordei que já tínhamos feito um trabalho similar quando analisamos os nossos parceiros, aquando da elaboração do documento de avaliação interna “Uma concepção cognitiva” mas que, podendo retomar ou não esses dados, esse quadro seria complementar ao trabalho já efectuado. Num primeiro tempo, pedi à equipa que elencasse os nossos parceiros, para que o PB fizesse o registo na grelha apresentada. Depois de identificados, foi então pensada a forma como essas entidades/parceiros se situavam em relação ao Agrupamento tendo em conta o interesse ou o poder que teriam relativamente ao mesmo.

Parceiros Relação	M.E DREC	Autarquia	Associações Recreativas	Associações Desportivas	Tecido Empresarial	Comunicação Social	Famílias	Associação de Pais/EE	Associação Estudantes	Centro saúde
Poder	+	+ -	-	-	-	-	-	+	-	-
Interesse	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+

O preenchimento da grelha foi consensual, ressalvando-se, no entanto, algumas situações: Relativamente ao parceiro “Autarquia” era consensual que o mesmo não tivesse poder relativamente ao Agrupamento, no entanto as Coordenadoras do Pré-Escolar (CPES) e 1º Ciclo do Ensino Básico (C1ºCEB) ressaltaram que, apesar do Agrupamento ainda não ter protocolo estabelecido em relação ao pessoal não docente, a gestão do mesmo, em relação ao pré-escolar e ao 1º ciclo, é da responsabilidade da autarquia e, nesse âmbito, podem ter algum poder. Determinou-se então o seu preenchimento com um +-; Quanto ao parceiro, comunicação social, houve uma discussão relativamente ao interesse da comunicação social, visto que, cada vez mais, a mesma tem uma influência notória podendo promover a instituição a partir da forma como divulga as notícias. Mas depois da intervenção da C1º CEB, que evidencia que o Agrupamento não pode depender da comunicação social para se promover ou desenvolver um trabalho de qualidade, reconhecido pela comunidade educativa, todos os elementos concordaram em colocar um -; Surgindo a análise das famílias, alguns elementos eram da opinião que as famílias poderiam ter poder sobre o Agrupamento, na forma como as mesmas o projectavam no exterior, mas o CDE teve uma intervenção no sentido de que nunca se poderia deixar as famílias ter poder na

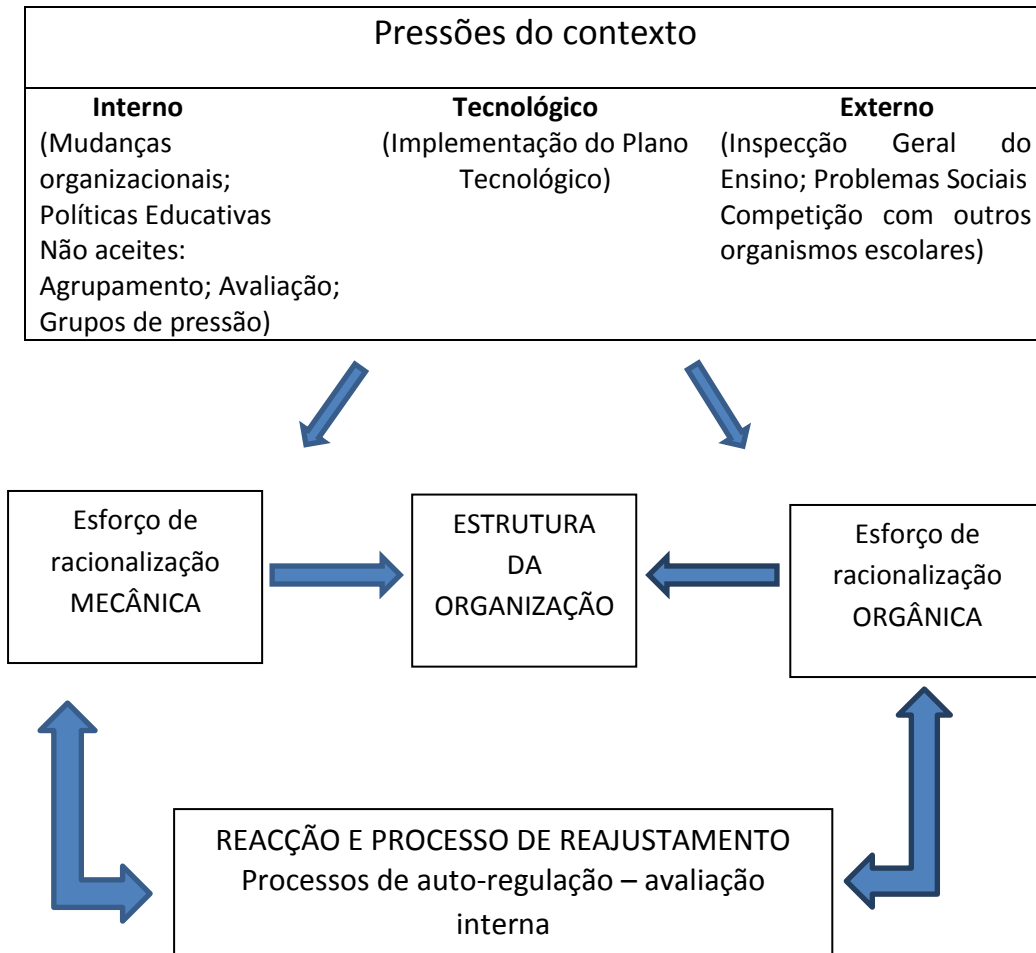
escola, sendo que essa realidade iria pôr em causa o próprio processo educativo. Todos concordaram, e conseqüentemente optou-se sinal -.

3.1- Na continuidade dessa análise da presença dos parceiros na vida escolar, foi preenchido o seguinte quadro:

Parceiros	O que damos	O que recebemos
Direcção Regional	Cumprimento de metas da política educativa	Divulgação de projectos; apoio pedagógico e financeiro
Autarquia	Participação social, Instalações, divulgação, alunos para apoio a eventos	Transportes, verbas para o pré-escolar e 1.º ciclo, manutenção dos espaços, gestão do Pessoal Não Docente, participação no CG
Juntas de Freguesia	Apoio material e logístico	Participação no CG, Transporte. Participação no Projecto Eco-escola
Centro de Saúde	Espaço, alunos	Formação, material de campanha, recursos humanos especializados, rastreios, vacinação, Participação no Projecto PES
GNR/Escola Segura	Alunos	Formação, vigilância, segurança, Participação no Projectos Escola Alerta, Comenius e Parlamento Jovem
Associação Desportiva e Recreativa	Instalações, Protocolos de Cooperação nos Projectos, visibilidade	Transporte, Protocolos de cooperação, nos Projectos Desporto Escolar e Teatro

3.2- Para concluir este tema das pressões do contexto, foi pedido à Equipa de Auto-avaliação que preenchesse o quadro, tendo em conta as nossas ameaças internas e externas

1º Exemplo: Pressões do contexto



4- Introduzido o tema das novas tecnologias, que por vezes, se constitui como ameaça, a equipa de auto-avaliação preencheu consensualmente o seguinte quadro:

Serviços Tecnologias	Direcção	Directores de turma	Docentes	Serviços Administrativos	Papelaria	Reprografia	Bar/ Bufete	Refeitório	P.B.X
Implementação do processo	+	+	+	+	+	+	+	+-	+
Condições dos equipamentos	+	+	+	+	-	-	-	-	+
Programas especializados	-	+	-	+	+	+	+	+	-
Formação Realizada	+	+	+	+-	+-	+-	+-	+-	+-
Adesão à inovação	+	+-	+-	+	+	+	+	+-	+

Legenda: Forte + ; Fraco - ; Ausente: 0

Relativamente à implementação do processo, verificou-se que o mesmo se desenvolveu em todos os sectores do Agrupamento, tendo tido mais resistência na parte do serviço de refeitório, justificada pelo perfil das pessoas e das suas qualificações específicas. Em qualquer um dos serviços definidos: papelaria, reprografia, bar e refeitório, os programas servem apenas para que o aluno pague através do cartão, sem utilizar dinheiro; no PBX, o processo de identificação dos números de telefones encontra-se informatizado. Os equipamentos são oriundos da implementação do Plano Tecnológico da Educação, à excepção daqueles que estão assinalados e que devem ser substituídos, segundo o CPE por apresentarem várias falhas no sistema. Todos têm programas especializados, à excepção dos que estão assinalados com um -, seja o programa alunos para os Directores de Turma e para os serviços administrativos, o programa CONTAB ou o programa ASTUTO para os cartões do pessoal discente, docente e não docente. A formação realizada centra-se no pessoal docente, verificando-se que não existe no pessoal não docente. A representante do Pessoal Não Docente informou que o Centro de Formação não tem proporcionado formação aos assistentes operacionais e, relativamente, aos serviços administrativos tem havido propostas de alguma formação por parte das entidades privadas, o que implica custos financeiros. Relativamente à adesão à inovação, o CPE

afirma que existem professores, tal como funcionários que terão sempre dificuldade em se actualizarem e adoptarem as novas tecnologias. Referiu ainda o facto de muitos docentes ainda não estarem registados na Plataforma Moodle, apesar da formação realizada no agrupamento no início dos anos lectivos. A Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais (CMCE) afirma que alguns dos colegas que estão pela primeira vez no agrupamento ainda não efectuaram o registo. A C1ºCEB informou que “obrigou” todos os docentes a registarem-se numa reunião de conselho de docente. O PB concorda relatando que muitos colegas preferem enviar os relatórios para o email, em vez de utilizar a plataforma, de tal forma que para facilitar o envio dos relatórios das actividades, o mesmo já criou um email, acreditando que a Plataforma Moodle deverá constituir-se enquanto instrumento de consulta e de trabalho entre alunos e professores mas que a mesma não é muito funcional na comunicação entre docentes. A Encarregada de Educação alertou para o facto de os pais não conseguirem aceder à informação da Plataforma, uma vez que é necessário haver um registo. O Coordenador do Departamento de Expressões (CDE) informou que a sua equipa de trabalho do Plano de Acção de Melhoria vai criar um blogue com todas as informações para os pais, evidenciando ainda a utilização da Página Web que contem todas as informações actualizadas.

5- Identificando as fragilidades do agrupamento, a equipa de auto-avaliação preencheu o seguinte quadro:

Fontes de incerteza	Recursos estratégicos	Sistema de coligações
O número de alunos põe em causa abertura de turmas e de cursos (facto mais notório no Ensino Secundário)	Diversificação da oferta educativa indo ao encontro dos interesses dos alunos; - Divulgação de uma imagem de qualidade do agrupamento	- sector empresarial - parceria e protocolos - Docentes envolvidos nos projectos
Falta de informação/comunicação entre as estruturas	Favorecer a comunicação através do email, - Afixar atempadamente as informações/decisões provenientes do órgãos;	- Direcção - Coordenadores de Departamento
- Conflito entre as pessoas; - A não aceitação de determinadas decisões	- Apresentação clara das informações; - Explicação das razões que levaram a tomadas de decisões	Conselho Geral Direcção Conselho pedagógico Encarregados do PND
Políticas Educativas: - Possibilidade de constituição dos mega-agrupamentos; - Avaliação do Pessoal Docente e Não Docente	Posição do Conselho pedagógico e posteriormente do Conselho Geral	Docentes e Pessoal Não Docente

Nesta análise do Agrupamento José Sanches de Alcains, a Equipa de auto-avaliação preencheu o quadro, identificando algumas fontes⁷¹ que podem provocar incertezas nas pessoas. A Coordenadora do Pré-escolar (CPES) referiu que o número de

⁷¹ Relatório nº 1 p.2 e 3

crianças a frequentarem os jardins tem vindo a decrescer, o que se repercute, com certeza, nos outros níveis de ensino. No entanto, a CMCE refere que o facto também se verifica no ensino secundário. O CPE identifica como factor de incerteza a falta de comunicação entre as várias estruturas como também já referiu, não sabe o que faz o Conselho geral, às vezes as informações do Conselho Pedagógico surgem tardiamente e, por vezes, difundidas de maneiras diferentes. Refere que devem ser implementadas medidas para combater a falta de informação que pode dar azo a conflitos. Deu como exemplo o preenchimento de uma ficha em Conselho de Turma, para caracterizar a turma, que foi entendida pelos Directores de turma como mais uma forma de burocracia: *“Mais um papel para preencher”*, quando apenas se pretendia simplificar o registo de algumas situações. A Coordenadora do 1ºCEB evoca as várias reformas políticas na educação e a recente avaliação do Pessoal Docente. A representante do Pessoal Não Docente refere também o processo de avaliação como sendo injusto. O PB lembra também a dificuldade tida em assumir este Agrupamento quanto mais a possibilidade de surgirem mega-agrupamentos. A introdução das novas tecnologias também foi considerada facto de insegurança: Para alguns é fácil, outros nunca chegam a adaptar-se, refere a CPE.

6- Quanto aos processos de construção colectiva, foi preenchido de forma consensual o seguinte quadro:

Processos de construção colectiva	Processos de sociabilização
Projecto Educativo	Promoção de encontros entre pessoal docente e não docente nas datas festivas: Natal, carnaval, S. João
Regulamento Interno – respectivos regimentos	Reunião Geral com o PD e PND Reunião com os delegados de turma
Projecto Curricular de Agrupamento	Reunião no final de cada ano lectivo da direcção com os Encarregados de Educação
Semana do Agrupamento	Semana do Agrupamento

Neste ponto, o CDE, enquanto elemento da comissão de elaboração do Projecto Educativo, evidencia o trabalho colectivo e cooperativo efectuado no âmbito da

constituição do documento, uma vez que todas as estruturas foram ouvidas na sua construção. As várias opiniões foram recolhidas e analisadas no sentido de serem incluídas ou não no Projecto. A Encarregada de Educação lembrou que os pais também participaram através das respostas a um questionário assim como os alunos. Na constituição do Regulamento Interno, o CPE refere que o processo também foi iniciado da mesma forma, mas que depois não foram tidas em conta pelo Conselho Geral, as várias opiniões. A CMCE relembra que num processo democrático prevalecem as opiniões mais votadas.

7- Relativamente a este quadro, foi pedido o seu preenchimento aos elementos da Equipa de Auto-avaliação, reflectindo sobre as falhas que possam existir na organização e como colmatá-las.

Falhas na orientação e nos objectivos	Legitimação do processo
Falta de mecanismos de monitorização das actividades extra-curriculares que permitam verificar qual o impacto na melhoria da performances dos alunos.	A Comissão do Plano Anual de actividades vai criar mecanismos de avaliação das actividades
Falta de mecanismos de registo dos resultados dos apoios educativos	Cada professor deverá fazer uma avaliação dos apoios a entregar ao Conselho de Turma
Inexistência de mecanismos de registo pelo chefe do PND das iniciativas ou falhas do PND	O Chefe deverá informar o PND
Melhorar a comunicação entre o Agrupamento e os EE	Criação do Blogue para os EE
Falta de divulgação de informação à comunidade escolar.	Plano de melhoria para a comunicação entre o pessoal docente
Os representantes do pessoal não docente nos órgãos devem divulgar e melhorar a comunicação entre pares.	Divulgação das informações pelos representante através de afixação do resumo
Incentivar e divulgar as vias de comunicação para sugestões da comunidade. Circuitos adequados de circulação de informação	Colocar caixas para sugestões

8- Tendo em conta as fragilidades relativamente aos sectores enunciados, os elementos da equipa de auto-avaliação, preencheram o seguinte quadro:

Categoria das fragilidades organizativas	Problemas não resolvidos	Consequências identificadas	Público envolvido
Económicas	Insuficiência orçamental: - Para formação; - Para as actividades curriculares - Para os projectos	- Falta de formação do PD e ND; - Deficiência no ensino dos conteúdos curriculares - Não realização dos projectos;	- Pessoal Docente - Pessoal Não Docente; - Alunos;
Tecnológicas	- Implementação do Plano tecnológico; - Informatização dos serviços	- Impossibilidade de utilizar o programa dos sumários electrónicos (faltas) - Os EE não têm acesso à informação rápida; - Deficiência no programa Astuto; - Deficiência na colocação da rede; - Deficiência no programa Alunos	Docentes, Alunos, Encarregados de Educação; - Alunos e EE - Todos Directores de Turma; Assistentes técnicos
Organizacionais	- Implementação da articulação vertical e horizontal - Filosofia departamental; - Lideranças e trabalho cooperativo	- Falta de conhecimento entre ciclo; - Falta de trabalho horizontal; - Falta de reflexão e partilha - Consequências no sucesso escolar dos alunos	- Pessoal docente; - Alunos - Direcção - Conselho Pedagógico - Conselho de docentes - Departamentos
Socioculturais	- Contexto sócio-económico desfavorecido e por vezes conflituoso; - Acesso limitado à cultura	- Desigualdade de oportunidade; - Dificuldades de integração; - Insucesso escolar - Abandono	Alunos; Docentes PND Famílias Associação de Pais Comissão de Protecção de Jovens. Escola Segura

9- Reflectindo sobre os recursos estratégicos, foi preenchido o seguinte quadro:

a) Relativamente ao saber:

Tipo de saber	Quem detém o saber	Com quem partilha
Económico/financeiro	Conselho geral Conselho Administrativo;	- Elementos da Direcção; - Assistentes técnicos – sector da contabilidade
Organizacional/ Estrutural	- Conselho Geral; -Direcção	- Coordenadores de estabelecimento; - Conselho Pedagógico; - Departamentos; - Associação de Pais - Associação de Estudantes
Pedagógico	- Direcção - Conselho pedagógico - Conselho de Directores de Turma	- Coordenadores de estabelecimento; - Coordenadores de departamento/Projectos - Directores de turma - Docentes

b) Relativamente às regras

Tipo de regras	Como são aplicadas	Público-alvo	Controlo e regulação
Contratuais	- Contratos PD; - Contratos PND	PD PND	- Direcção Geral dos Recursos Humanos; - Direcção
Disciplina/ Comportamentais	- Diplomas Legais; - Estatuto PND - Estatuto PD - Estatuto dos alunos; - Regulamento Interno	- Direcção - PND - PD - Alunos/ EE - Comunidade Escolar	- IGE - ME -Direcção -Directores de Turma; - Conselho Geral
Organizacionais/ Pedagógicas	- Regimento Interno; - Projecto educativo; - Regulamento dos Projectos	Toda a comunidade educativa	- Conselho Geral - Direcção - Conselho Pedagógico; - CDT -DT -Docentes - PND
Financeiras	Orçamento do Estado; Orçamento de Compensação em Receitas, ASE	Direcção PD PND Alunos	- Conselho Geral; - Conselho Administrativo

c) Avaliação do envolvimento dos vários órgãos na vida organizativa do Agrupamento

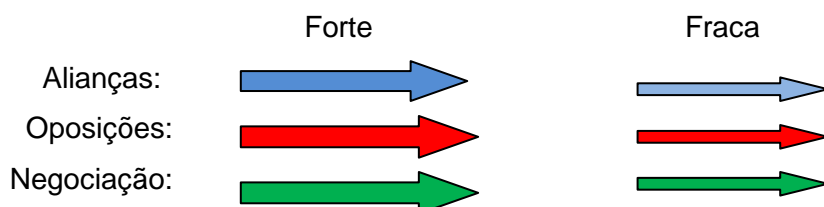
Órgãos	Conselho Geral	Direcção	Conselho Administrativo	Conselho Pedagógico	Departamento	Associação de estudantes	Associação de Pais/EE
Recursos Estratégicos							
Controlo do saber							
. Saber	+	+	+	-	-	-	-
. Divulgação	+-	+	+	+	+	+	+
As Regras:							
. Criação	+	+	-	-	-	-	-
. Aplicação	-	+	+	+	+	-	-
. Regulação	+	+	+	+	+	-	-
Controlo da Informação:							
. Transmissão	-	+	-	+	+	+	+
. Filtragem	-	+	-	+	-	-	-
Total dos indicadores	4	7	4	5	5	2	2

Perante estes resultados, a equipa de auto-avaliação concluiu que a estrutura mais envolvida em todos os recursos estratégicos é a Direcção, seguida em termos pedagógicos pelo Conselho Pedagógico e Departamentos. Os elementos evidenciaram o facto de todos terem responsabilidades na divulgação da informação. Quanto às regras, as mesmas só podem ser criadas pelo Conselho Geral e pela Direcção mas o PB ressaltou o facto do Conselho Pedagógico ter possibilidade de apresentar muitas propostas de regras a aplicar no âmbito do mesmo. Relativamente à transmissão, não foram consideradas estruturas responsáveis pela transmissão da informação o Conselho Geral e o Conselho Administrativo, porque quem deve divulgar as informações provenientes desses órgãos é a Directora.

d) Tendo em conta todos os factores analisados, foi pedido à Equipa de auto-avaliação que os aplicasse numa situação concretamente identificada como provocadora de alguma instabilidade: a implementação do Plano Tecnológico

Implementação do Plano Tecnológico						
Qual é o principal objectivo da Direcção? Implementação das Novas Tecnologias		Quais são os recursos da Direcção para se impor?			Saber	Informação
					Controlo regras	Controlo dos meios
Quais são os outros sectores que se relacionam com a Direcção?		Qual é o principal objectivo de cada um dos sectores?		Quais são os principais recursos de cada sector para se impor junto da Direcção?		Relação com
Sectores/órgãos		Objectivos		Saber	Controlo das regras	Informação
						Alianças + Oposições – Negociação =
A	Assistentes Técnicos	Aplicar os programas para maior eficiência do serviço		+	+	+
B	Assistentes operacionais	Aplicar o programa ASTUTO				+
C	Directores de Turma	Aplicar programa: registo de faltas; comunicação com os EE			+	+
D	Professores	Utilização das Novas Tecnologias nas aulas; Sumários electrónicos			+	+
E	Alunos	Utilização das Novas Tecnologias nas aulas e nos outros tempos.			+	+
D	Pais / EE	Informação rápida				+
						+ e -

e) Tendo em conta as coligações existentes, que tipo de coligações podem existir no Agrupamento



As setas indicam o sentido das relações encontradas, sobressaindo as coligações significantes das estruturas. Para interpretar essas coligações, Théodore Caplow

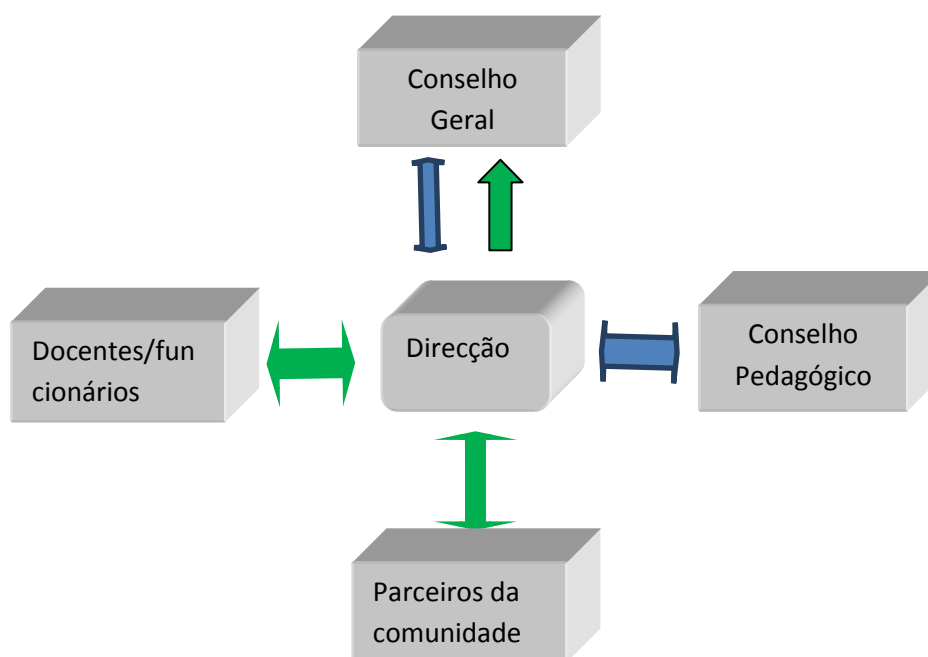
(Deux contre un) estabeleceu uma reflexão teórica sobre as coligações tendo em conta três tipos de dinâmicas:

1ª- Coligações conservadoras: aliança entre um forte e um fraco elemento da estrutura social;

2ª- Coligações revolucionárias: onde as alianças dos fracos contra os poderosos ganha legitimidade e altera a ordem estabelecida, criando uma renovação nas camadas dirigentes;

3ª- Coligações ilegítimas quando fortes e fracos estabelecem relações paralelas mas contrárias às ordens oficiais.

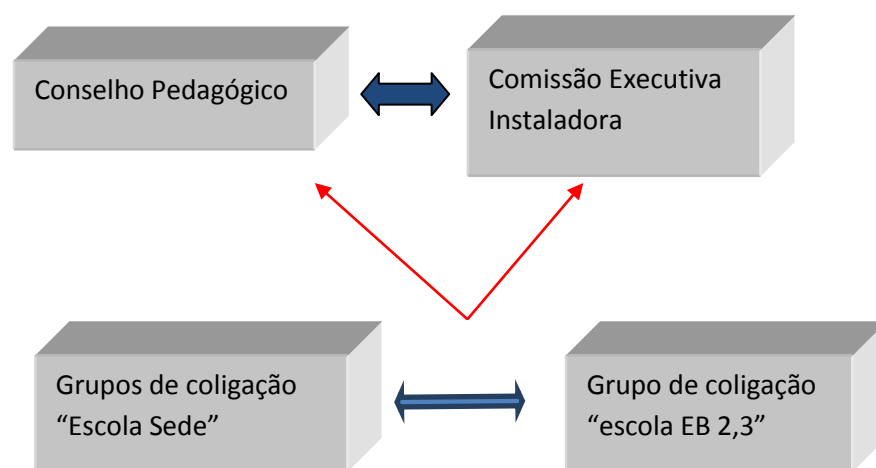
Perante a explicação das possíveis coligações, os elementos da equipa de auto-avaliação referem que a coligação que melhor define o Agrupamento é a conservadora, definindo as seguintes relações a partir do modelo criado.



Todos os elementos concordaram que a direcção deve manter alianças com o Conselho Geral e vice-versa. No entanto o Coordenador do Projecto EXSCEL alertou para o facto de que o Conselho Geral assume, perante a Direcção, uma função reguladora. Daí a necessidade da mesma estar em constante negociações, provando através da concretização das linhas orientadoras emanadas pelo CG que está em cumprimento, permitindo-se deste modo, manter a aliança e continuar a negociar. Perante esse factor, a equipa de auto-avaliação considera que também deve estabelecer momentos de negociação. Com o Conselho Pedagógico, estabelecem-se

fortes alianças, uma vez que os elementos desse órgão acreditam na visão da direcção para o desenvolvimento do Agrupamento, sendo até por vezes criticados nesse sentido. A situação dos docentes e dos assistentes operacionais e técnico é alvo de constantes negociações, tendo ainda em referência uma afirmação da representante do Pessoal Não Docente “*existem elementos mais problemáticos... tem a ver com o feito!*” *mas existe uma tendência por parte de alguns funcionários em controlar o trabalho que os outros fazem.* “

Nesta procura das coligações, propôs aos elementos da equipa que, revivendo a constituição do Agrupamento desenhassem as possíveis coligações, surgindo a seguinte figura:



Os elementos da Equipa de auto-avaliação, à excepção da representante dos alunos e dos Encarregados de educação, vivenciaram a constituição do Agrupamento, situação que foi assumida por todos como contrária aos seus princípios. O CDE recorda que a notícia foi bombástica; as duas escolas foram sempre antagónicas, existindo mesmo episódios, nomeadamente na escolha dos alunos, de conflito aberto. A CMCE recorda que na escola de cima ou seja o que hoje é a Escola sede, a notícia também não foi bem recebida! Os professores nunca tinham trabalhado juntos. Consideraram por isso que os grupos das escolas eram antagónicos, mas assumiram uma aliança contra os elementos mais fortes que, por força da lei, deviam implementar a constituição do Agrupamento. Criaram-se, nesse momento, coligações ilegítimas de “elementos fracos” contra as estruturas de decisão ou seja os “elementos fortes”

10- Com o intuito de identificar os vários tipos de grupos presentes no Agrupamento, procedeu-se à leitura da caracterização dos vários grupos identificados pelos vários autores. Perante a caracterização apresentada, a equipa de auto-avaliação devia, sem atribuir nomes, identificar os grupos com maior predominância no Agrupamento.

Relações profissionais	Modelos Teóricos			
	Fusão	Negociação	Afinidades	Afastados
Relações entre pessoas:			X	
Relações no grupo:	X			
Relações com o líder:		X		

12- Identificou-se o tipo de comportamentos generalizados face à inovação e à formação

Tipos de comportamentos face à inovação	Pioneiros	Legalistas	Excluídos
. Interesse pela inovação		X	
. Capacidade de jogos e alianças estratégicas	X		

13- Identificaram-se os comportamentos ligados à formação

Comportamentos associados à formação	Excluídos	Bloqueados	Promovidos	Independentes
Interesse e saber centrados No trabalho		X	X	
Práticas de formação de adultos . Em aperfeiçoamento		X	X	
Evolução e promoções ligadas: . Às responsabilidades		X	X	
Solidariedades colectivas com: . Os colegas da empresa . As diversas redes			X	
Ameaças ligadas a: . Mudanças tecnológicas . Projectos pessoais		X	X	
Afirmação de identidades			X	

14- Tendo em conta as identidades criadas por Sainsaulieu, caracterizou-se o seu envolvimento em relação à organização.

Identidade colectiva	Grupos de Pessoas							
	Direcção	Assistentes Operacionais	Assistentes Técnicos	Conselho Pedagógico	Grupo de fusão	G. Negociação	Afastados	G. Afinidades
Ligada ao trabalho e à organização	↗	→	↗	↗	↗	↗	↘	→
Ligada à mobilidade	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘
Ligada às práticas de inovação	↗	→	→	→	→	→	↘	→
Ligada às formas de envolvimento	↗	→	→	↗	→	→	↘	→
Modo de preenchimento: - Identificar os vários grupos profissionais em função das suas referências de identidades analisadas; - Definir se a realidade é persistente →, em crescimento ↗ ou em decréscimo ↘								

15- Caracterizou-se o envolvimento da comunidade educativa, tendo em conta as práticas comunitárias identificadas.

Tipos de Práticas	Práticas na organização	Grupos							
		Direção	Assistentes Operacionais	Assistentes Técnicos	Conselho Pedagógico	Grupo de fusão	G. Negociação	Afastados	G. Afinidades
Ritos	Festas de Natal, Carnaval, Dias Festivos, Semana do Agrupamento	↗	→	↗	→	↗	↗	↘	→
Mitos	História do Patrono; Constituição do Agrupamento	↗	→	→	↗	↗	→	↘	→
Tabus	Meio Social Ligado à violência; Indisciplina	↗	→	→	→	→	→	↘	→
Normas	Regulamento Interno	↗	→	→	→	→	→	↘	→
Crenças	Luta pela continuidade do Agrupamento, associado a uma imagem de qualidade	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↘	→
Imagens	Bandeira Verde; Logotipo e Hino do Agrupamento; Batas do Pessoal Não Docente; Placas identificadoras; Cores: Azul e Amarelo	↗	↗	↗	→	→	→	↘	→
Modo de preenchimento: - Identificar os vários grupos profissionais em função das suas referências de identidades analisadas; - Definir se a realidade é persistente; →, em ↗ crescimento, ↘ em decréscimo									

16- Foram identificados os tipos de processos de produção de cultura na organização de acordo com algumas práticas identificadas.

Práticas	Transmissão	Aprendizagem	Prescrito
Experiência do trabalho	-Acompanhamento Pedagógico dos coord. Depart. Ou do Delegado - Observação de aulas	- Formação inicial - Trabalho cooperativo - Formação integrada	- Utilização de estratégias inovadoras
Projectos	- Orientação dos coordenadores de projecto; - Análise das actividades já realizadas	- Trabalho cooperativo; - Experiências das outras escolas	- Procura de novos projectos enriquecedores da componente curricular
Utilização das novas Tecnologias	- Orientação de quem tem mais apetência - Acompanhamento do Coordenador TIC	- Formação em contexto de trabalho;	- Actualização das metodologias informáticas
Comunicação	- Memorando - Comunicações internas afixadas;	- Reuniões de Departamento/ grupo	- Plataforma Moodle
Tipos de cultura	Baseada na transmissão de conhecimentos pelos outros	Baseada na partilha	Baseada na inovação

16- Tendo por base os três modelos teóricos no processo de produção de cultura e dinâmica social, caracteriza o Agrupamento.

Modos de regulação cultural	Transmissão	Aprendizagem	Prescrito
Identitário	Identidade Profissional Papel da transmissão pela antiguidade	- Integração dos conservadores, resistentes às mudanças	- Uma gestão descentralizada e partilhada com a liderança intermédia
Comunitário	-Paternalismo - Hierarquia - Consenso social	- Definição de uma colectividade	- Dificuldade numa projecção no futuro
Societário	- Integração no grupo de coesão social	- Dificuldade em assumir a precariedade dos contratados	- Afastamento do Contexto social

Relações Culturais	A Transmissão	B Aprendizagem	C Prescrito
Identitário	+	+	+
Comunitário	+	+	-
Societário	+	-	-

17- Considerando as identidades construídas com base na colectividade e não na individualidade, definiu o tipo de comunidade representada no Agrupamento

Características identitárias	Tipos de ligações	
	FORTE	FRACA
Identidades numerosas ou variadas	A Comunidade de confrontos	B Comunidade de desintegração
Identidades fracas ou pouco diferenciadas	D Cultura comunitária integradora	C Crise e anomalia

Perante a análise do quadro, e tendo em conta todos os dados já avaliados, a equipa de auto-avaliação, considerou que o Agrupamento enquadra-se na Letra D, uma vez que as identidades identificadas assumem um carácter comum e colectivo. Não existem identidades vincadas e demasiado individualizadas. A colectividade impõe-se respeitando os vários “sentires” mas assumindo-se através de compromissos fortes como uma identidade colectiva. Consequentemente a nossa cultura é comunitária e integradora.

Agrupamento de escolas José Sanches de Alcains, 29 de Junho de 2011

A Coordenadora da Equipa de Auto-Avaliação

Maria do Céu Anes

Anexo nº 3-
Reflexão dos departamentos a partir de
“Entrevistas de Focus Group”

Reflexão do Agrupamento

2010/2011

Departamento do Pré-escolar

Tendo em conta os dados apresentados no relatório da avaliação externa, cada coordenador de departamento deverá promover uma reflexão, de acordo com os pontos apresentados:

a- Resultados

- 1- Tendo em conta a análise dos dados da avaliação interna e externa dos alunos, quais são as medidas que devem tomar os docentes/grupos/departamento?

No nosso departamento basta dar continuidade e melhorar os seguintes aspectos:

- Planeamento de actividades do PAA em conjunto
- Aferir a ficha diagnóstica de 1º ciclo com a ficha de avaliação final do pré-escolar

b- Relações com o exterior

- 1- Como deve o Agrupamento projectar-se no exterior?

- Continuar com a Semana do Agrupamento
- Retornar ao jornal de escola em suporte de papel/melhorar a sua distribuição

c- Estrutura/organização do Agrupamento

- 1- Que medidas, deve adoptar o agrupamento para combater a falta de articulação entre as várias estruturas?

- Melhorar a comunicação interna com a divulgação/discussão da informação

- 2- Como pode ser promovido o trabalho cooperativo?

- O departamento deverá partilhar e divulgar actividades/projectos e os respectivos resultados nas reuniões
- Fazer apenas 1 relatório por actividade do PAA, em departamento e com um prazo alargado.

d- Imagem / Identidade do Agrupamento

1- Será que existe uma cultura específica que caracteriza o Agrupamento?
Tem havido um esforço para que o agrupamento funcione cada vez mais como um todo.

2- Como valorizar a identidade deste Agrupamento?

Continuar com este esforço no sentido de estimular a partilha/cooperação/articulação de actividades entre ciclos.

3- Como resolver as ameaças internas que podem prejudicar a imagem do Agrupamento?

-Criar um espírito de unidade em todos os utentes do agrupamento

e- Clima/Ambiente

1- Quais são os principais problemas que as pessoas sentem no Agrupamento? (nível económico, tecnológico, organizacional, social, relacional)

As maiores dificuldades são ao nível económico e tecnológico e relacional

2- Como combater essas dificuldades?

-Apetrechar todos os jardins com equipamentos tecnológicos adequados necessidades

- Fazer a manutenção atempada dos equipamentos

-Existência de uma contribuição simbólica (monetária ou material) dos encarregados de educação

3- As pessoas identificam-se e respeitam os documentos internos, nomeadamente o RI e o PE?

Sim. Em relação ao RI convém aplicar o que está estipulado em relação ao processo individual do aluno.

4- As informações são claras e suficientes?

Sim, relativamente aos documentos mencionados no ponto anterior.

A Coordenadora

Arminda Coelho

Reflexão do Agrupamento

2010/2011

Departamento do 1º CEB

a- Resultados

1- Tendo em conta a análise dos dados da avaliação interna e externa dos alunos, quais são as medidas que devem tomar os docentes/grupos/departamento?

- 1º ciclo manter os resultados obtidos...
- Reforçar o rigor do Ensino; deixar floreados para quem de direito; insistir no trabalho e eliminar documentos típicos do «eduquês»...
- O EA não deveria ser ao último tempo, para poder ser mais rentabilizado para LP e Matm.
- O EA deve ser só para quem precisa mesmo.
- Rentabilização dos profs de apoio para trabalhar com pequenos grupos.
- Haver, dentro de cada ano letivo rotatividade de docentes a apoiar pequenos grupos, enquanto os outros alunos ficavam com outros docentes (AEC?)
- Para isto poder ser implementado as horas de AE deveriam ser coincidentes, pelo menos dentro de cada ano de escolaridade.
- Há demasiadas atividades que retiram os alunos da sala de aula, o que prejudica a aprendizagem e a concentração.
- Poderia haver Pedagógicos alargados para que mais representantes de cada ciclo/projeto pudessem articular melhor as atividades do PAA e trocar opiniões sobre o que se faz em cada ciclo de ensino.

b- Relações com o exterior

1- Como deve o Agrupamento projectar-se no exterior?

- Através do trabalho! Não é necessária a imprensa! Parecer não é Ser!
- Imprensa: jornais, tv, press release, rádios, internet...protocolos com entidades e organismos públicos e privados.
- Penso que a Semana do Agrupamento e o Jornal Escolar são as duas formas mais amplas e unas de concretizar tal projecção.
- Por outro lado tem havido outras iniciativas em que o Agrupamento se tem aberto à comunidade, ainda que não envolvam todo o Agrupamento simultaneamente, por exemplo: colóquios, acções de sensibilização...
- De salientar que, ao nível do 1º ciclo, as reuniões entre professor e encarregados de educação são momentos privilegiados de projecção, pois não é apenas o trabalho da turma que é objecto, mas também o Agrupamento, de um modo geral.

- Divulgar amplamente junto dos EE os endereços eletrónicos do agrupamento.
- Continuar a levar atividades de rua (ou outras) que envolvam a população, às localidades.
- Fazer uma festa no final do ano específica de e com o 1º CEB, para a comunidade educativa.

c- Estrutura/organização do Agrupamento

1- Que medidas, deve adoptar o agrupamento para combater a falta de articulação entre as várias estruturas?

Promover reuniões entre elas

Através de reuniões.

Penso que as reuniões de articulação já existentes entre pré-escolar e 1º ciclo, e entre 4º e 5º anos serão muito frutíferas.

Porém, poderão adquirir um cariz mais formal através da elaboração de documentos escritos que resumam as conclusões e perspectivem melhorias. Esses documentos seriam divulgados a todos os educadores, professores do 1º ciclo e a os de 2º ciclo.

Este trabalho poderia ser desenvolvido não só com os professores de 4º ano, mas em equipas de trabalho, por disciplina.

Este trabalho poderia desenrolar-se em Setembro.

2- Como pode ser promovido o trabalho cooperativo?

- Através de reuniões.

- Projectos interturmas, interciclos, interescolas....

- Dada a exagerada carga horária lectiva acometida aos professores de 1º ciclo e aos seus complexos horários esta tarefa não é facilmente exequível. As reuniões de Departamento decorrem sempre após as 18 h, no fim de um dia de trabalho, esgotante. Realizar as reuniões de ano é sempre difícil. Marcar outras reuniões é uma aventura.

- Deveria haver, pelo menos um dia por semana, em que todos os docentes de deste Dep. saíssem ao mesmo tempo para poderem articular planos, reflexões e atividades.

d- Imagem / Identidade do Agrupamento

1. Será que existe uma cultura específica que caracteriza o Agrupamento?

- Existe mas diluída na imensidão burocrática...O sentimento de pertença não está entranhado...

- Dada a dispersão geográfica e de edifícios é difícil de avaliar

2. Como valorizar a identidade deste Agrupamento?

- Promoção do mesmo junto dos docentes de acções de sensibilização, sessões de esclarecimento, desenvolver projectos comuns a todos os departamentos e ciclos...
- Não há agrupamentos. Há pessoas que coexistem num grupo
- O jornal em papel faz falta, principalmente para os pais que não têm net.

3- Como resolver as ameaças internas que podem prejudicar a imagem do Agrupamento?

- Através gabinetes de apoio...gabinetes de psicologia, protocolos com forças de segurança...
- Talvez desenvolver um projeto integrador que envolva alunos mediadores para combater a indisciplina.
- Reforçar o rigor e a autoridade dos professores.

e- Clima/Ambiente

1- Quais são os principais problemas que as pessoas sentem no Agrupamento? (nível económico, tecnológico, organizacional, social, relacional)

- Organizacional....
- Tecnológico e relacional.
- Falta de tempo e falta de espaço. A ocupação da sala após ou entre as actividades lectivas, limita a organização processual e documental.
- Falta de verbas.

2- Como combater essas dificuldades?

- Estruturar, definir e sobretudo informar os docentes e não docentes das funções de cada um....trabalho moroso e delicado mas que se torna essencial...Frente a frente. Reunião Geral: Docentes e não docentes
- Equipando as escolas. A outra (relacional), não tem solução: é intrínseca à espécie humana...
- Ultrapassa o meu nível de competência.
- As escolas vão, eventualmente, aumentar as atividades que possam gerar verbas.

3- As pessoas identificam-se e respeitam os documentos internos, nomeadamente o RI e o PE?

- Por desconhecimento não, mas por falta de tempo para burocracias
- Sim, embora fosse importante alguns esclarecimentos gerais. Formação ...

- Penso que sim. Contudo, quando os documentos são extensos e complexos, poderá haver alguma tentação em segui-los escrupulosamente. A clareza, a simplicidade e a objectividade são amigas do conhecimento e cumprimento.

4- As informações são claras e suficientes?

- Nem sempre

- Talvez demasiado longas.

Este documento, que não pretende ser exaustivo e se assume apenas como uma reflexão em grupo, que não deixa de ser individual, releva algumas das preocupações dos docentes deste departamento e ficará anexado à Ata da reunião de 11 de Julho.

A Coordenadora

Angelina Marques

Reflexão do Agrupamento

2010/2011

Departamento Curricular de Línguas

O departamento curricular de línguas procedeu à discussão dos pontos indicados para análise, em função do explicitado no relatório de avaliação externa enviado pela Inspeção-Geral da Educação na sequência da intervenção inspectiva realizada em Janeiro e Fevereiro últimos.

a- Resultados

- 1- Tendo em conta a análise dos dados da avaliação interna e externa dos alunos, quais são as medidas que devem tomar os docentes/grupos/departamento?

Quanto aos pontos a melhorar, o departamento debruçou-se primeiramente sobre a questão dos **resultados atingidos nos exames de Língua Portuguesa do nono ano de escolaridade, que se encontram abaixo das médias nacionais.**

Para colmatar esta situação, o departamento propõe:

- a alteração do peso relativo das competências avaliadas no terceiro ciclo do Ensino Básico: atribuição de oitenta pontos percentuais aos testes e trabalhos e vinte pontos percentuais aos elementos que integram a componente da formação pessoal e social, o que faz sentido perante o peso que é assumido, no final deste ciclo, pelos exames do nono ano de escolaridade;
- a atribuição da área curricular não disciplinar de Estudo Acompanhado, nas turmas do nono ano de escolaridade, ao professor de Língua Portuguesa, para intensificação e diversificação de actividades que permitam aos alunos a superação das dificuldades manifestadas em anos anteriores;
- a atribuição a cada docente de Língua Portuguesa e Português de uma hora semanal de "Oficina de texto" destinada à correcção dos textos e trabalhos escritos pelos alunos;
- a disponibilização das provas de exame para análise do conteúdo das respostas dadas e da incidência dos erros, para que se possa insistir nas áreas em que seja diagnosticado um maior deficit de conhecimentos;
- participação em actividades organizadas entre escolas no domínio da escrita e da ortografia, como o "Concurso de ditado";

- conversão da disciplina "Funcionamento da língua" da plataforma Moodle em espaço lúdico ou clube assegurado pela utilização das horas supervenientes disponíveis.

Quanto ao problema da **falta de comunicação transversal dos resultados da avaliação diagnóstica**, o departamento sugere a partilha e a realização conjunta de instrumentos por parte dos docentes que asseguram o mesmo ano curricular, extensíveis à elaboração do último teste do ano lectivo, como forma de aferir e assegurar a conformidade dos resultados em todas as turmas.

No campo da **articulação departamental**, foi sugerida a realização de actividades de leitura que tenham algum impacto global (abrangendo diferentes ciclos) e que possam servir para verificação de resultados de aprendizagem e do domínio de competências por parte dos alunos. Foi também proposta a articulação de conteúdos transversais nas diferentes disciplinas, mas esta é seriamente dificultada pela necessidade de cumprimento dos programas e pela falta de tempos disponíveis coincidentes nos horários dos professores.

b- Relações com o exterior

1- Como deve o Agrupamento projectar-se no exterior?

Quanto às **relações com o exterior**, o departamento destaca a projecção conseguida com actividades como a Semana do Agrupamento, que deve ser continuada e, se possível, alargada a outros momentos do ano lectivo.

c- Estrutura/organização do Agrupamento

1- Que medidas devem adoptar o agrupamento para combater a falta de articulação entre as várias estruturas?

2- Como pode ser promovido o trabalho cooperativo?

No domínio da **estrutura e da organização do agrupamento**, o departamento sugere a abolição de toda a carga burocrática envolvida no trabalho não lectivo dos professores e propõe a reserva de horas da componente não lectiva dos horários para a viabilização das formas de **trabalho cooperativo** que já existem no departamento curricular mas para as quais nem sempre há disponibilidade horária.

d- Imagem / Identidade do Agrupamento

- 1- Será que existe uma cultura específica que caracteriza o Agrupamento?
- 2- Como valorizar a identidade deste Agrupamento?
- 3- Como resolver as ameaças internas que podem prejudicar a imagem do Agrupamento?

Ao nível da **imagem e da identidade do agrupamento / ameaças internas**, este departamento sugere que sejam dadas respostas imediatas aos problemas que a nível do comportamento são, neste campo, a principal ameaça. Para tal, é necessário fazer respeitar as regras de convivência cívica dentro da escola por todos os que nela se encontram ou a ela têm acesso.

Quanto à não existência de “evidências de acções de acompanhamento a docentes para a superação de eventuais dificuldades por parte dos coordenadores dos departamentos curriculares”, o departamento considera que, de futuro, de modo a torná-las mais visíveis, as iniciativas nesse âmbito passem a ficar registadas em acta.

4- Clima/Ambiente

- 1- Quais são os principais problemas que as pessoas sentem no Agrupamento? (nível económico, tecnológico, organizacional, social, relacional)
- 2- Como combater essas dificuldades?
- 3- As pessoas identificam-se e respeitam os documentos internos, nomeadamente o RI e o PE?
- 4- As informações são claras e suficientes?

Quanto ao **clima e ao ambiente** que se respiram no agrupamento, este departamento considera que, na generalidade, os documentos orientadores da acção da escola são respeitados. Quanto à **circulação da informação**, é entendimento do plenário que deveria verificar-se uma transmissão mais célere e objectiva das informações internas, o que passaria, possivelmente, pela intensificação da utilização da plataforma Moodle.

Alcains, 13 de Julho de 2011

A coordenadora do departamento curricular de línguas

M^a do Céu Anes



Reflexão do Agrupamento

2010/2011

Departamento Curricular de Matemática e Ciências Experimentais

Tendo em conta os dados apresentados no relatório da avaliação externa, cada coordenador de departamento deverá promover uma reflexão, de acordo com os pontos apresentados:

a- Resultados

- 1- Tendo em conta a análise dos dados da avaliação interna e externa dos alunos, quais são as medidas que devem tomar os docentes/grupos/departamento?

O departamento considerou que o Agrupamento de Escolas deverá aderir aos testes intermédios em todas as disciplinas por forma a reduzir a discrepância existente ao nível de algumas, nomeadamente as supracitadas na reflexão de Auto-Avaliação do Agrupamento. A destacar também a execução do Plano Anual de Actividades que deverá ser cumprido na íntegra, não acrescentando actividades ao longo do ano para além das constantes no mesmo, no entanto caso isso aconteça com carácter de excepcionalidade, devem abranger todos os alunos da turma. Incentivar a frequência das horas supervenientes.

Criação de uma sala de estudo com tutoria interpares.

Deve ser garantida a continuidade pedagógica.

b- Relações com o exterior

- 1- Como deve o Agrupamento projectar-se no exterior?

O Agrupamento deve projectar-se no exterior pela melhoria dos resultados escolares; Jornal em formato de papel; retomar a página Web do Agrupamento o que não invalida a existência do blogue; participação do Agrupamento em projectos nacionais; Manter a continuidade da semana do Agrupamento; realização das Jornadas da Informática; Programa Eco-escolas; Projecto SeguraNet; Olimpíadas do Ambiente, da Biotecnologia e da Matemática.

c- Estrutura/organização do Agrupamento

- 1- Que medidas, deve adoptar o agrupamento para combater a falta de articulação entre as várias estruturas?

Reforçar as reuniões interciclos; reunir o departamento em plenário uma vez por período; manter o grupo 230, para manter a articulação intragrupo.

2- Como pode ser promovido o trabalho cooperativo?

Através da plena utilização da Plataforma Moodle (partilha de materiais pedagógicos na disciplina do departamento); aproveitando os recursos humanos do departamento, realizar acções de formação no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação; realização na semana do Agrupamento de uma actividade conjunta do departamento.

d- Imagem / Identidade do Agrupamento

1. Será que existe uma cultura específica que caracteriza o Agrupamento?

Ainda se encontra em construção

2. Como valorizar a identidade deste Agrupamento?

Através da divulgação do trabalho realizado por todos os grupos disciplinares no Agrupamento.

3. Como resolver as ameaças internas que podem prejudicar a imagem do Agrupamento?

Melhorar o nível de segurança interna do Agrupamento nomeadamente no controlo das saídas dos alunos para além de outras situações anómalas.

e- Clima/Ambiente

1- Quais são os principais problemas que as pessoas sentem no Agrupamento? (nível económico, tecnológico, organizacional, social, relacional)

Nível económico; tecnológico e problemas pontuais a nível social.

2- Como combater essas dificuldades?

Reforço de verbas, actualização e reforço dos equipamentos tecnológicos (acesso alargado à escola virtual); mudança de mentalidades e comportamentos.

3- As pessoas identificam-se e respeitam os documentos internos, nomeadamente o RI e o PE?

Sim.

4- As informações são claras e suficientes?

A circulação da informação deve ser melhorada.

A coordenadora

Maria Isabel Vieira

Reflexão do Agrupamento

2010/2011

Departamento Curricular de Expressões

Tendo em conta os dados apresentados no relatório da avaliação externa, cada coordenador de departamento deverá promover uma reflexão, de acordo com os pontos apresentados:

a- Resultados

1- Tendo em conta a análise dos dados da avaliação interna e externa dos alunos, quais são as medidas que devem tomar os docentes/grupos/departamento?

R: Os resultados das disciplinas do Departamento de Expressões não foram referidos na avaliação externa dado serem, pensamos nós, resultados normais ou de sucesso. Assim sendo interessa que as medidas a tomar sejam no sentido de manter ou melhorar os resultados das aprendizagens, neste caso procurando-se a optimização dos mesmos. Uma das medidas a implementar, já posta em prática em alguma disciplinas do Departamento, pode passar por centrar o ensino/aprendizagem nas necessidades e interesses dos alunos com aplicação regular do **Método de Resolução de Problemas**. Uma outra medida poderá passar por dar a conhecer os resultados da avaliação diagnóstica aos professores do ciclo precedente de modo a promover uma melhor articulação vertical dos currículos. Outras medidas a considerar:

- Deve ser garantida a continuidade pedagógica ao longo de um ciclo de Estudos.
- Criação de uma sala de estudo.

No que se refere aos resultados da avaliação externa, a Educação Especial foi considerada como sendo um ponto forte do Agrupamento, no entanto parece-nos importante dar continuidade a uma atitude integradora e amigável entre os professores e os seus alunos (o reforço positivo é importante, principalmente para os alunos que têm dificuldades).

b- Relações com o exterior

1- Como deve o Agrupamento projectar-se no exterior?

R: Foram dados passos importantes nos últimos anos relativamente à projecção do Agrupamento no exterior, constituindo a Semana do Agrupamento

um exemplo paradigmático dessa preocupação. Outras actividades, que procurem promover ou intensificar essa relação com o meio são aconselháveis, devendo caminhar-se no sentido da plurianualidade das mesmas, como se fez por exemplo com o "passeio dos avós". Outras medidas serão:

- Estabelecimento de parcerias;
- Através dos resultados escolares;
- Divulgação sistemática das actividades realizadas (através de cartazes, comunicação social etc.) e sempre que possível envolver os pais/encarregados de educação.
- Edição do jornal em formato papel;
- Deve dar continuidade aos projectos, nomeadamente: Programa Eco-Escolas, PES, COMENIUS, Escola Alerta...

c- Estrutura/organização do Agrupamento

1- Que medidas, deve adoptar o agrupamento para combater a falta de articulação entre as várias estruturas?

R: A organização interna dos departamentos curriculares deverá ser uniforme o que poderá passar pela aprovação de um regimento interno similar para todos os departamentos. Outras medidas a considerar poderão ser:

- Formação de grupos de trabalho e reuniões entre ciclos;
- Planificação e dinamização de projectos que promovam a articulação curricular entre ciclos e níveis de ensino ao longo do ano lectivo, garantindo a sua sequencialidade.
- Maior envolvimento/empenhamento do conselho geral na vida da escola. Em relação à Educação Especial, consideramos que já é prática do Grupo o trabalho articulado e colaborativo que garanta a sequencialidade entre os ciclos e as unidades que o constituem, sendo isto visível nas medidas, metodologias, estratégias e recursos que propomos para os alunos com NEP e que se encontram registados nos documentos elaborados para os mesmos (Pei(s), Cei(s), Pit(s), Relatórios circunstanciados,...)

Apontamos outras sugestões que nos parecem pertinentes:

- uma análise vertical dos programas do currículo nacional/competências essenciais nas diferentes disciplinas;
- planificação e desenvolvimento de projectos/actividades comuns a realizar ao longo do ano

- intercâmbios em áreas como o Inglês, áreas de Expressão. Actividades de enriquecimento curricular;
- organização de visitas guiadas...;
- troca de informação sobre o trabalho desenvolvido;

2-Como pode ser promovido o trabalho cooperativo?

R: O trabalho cooperativo poderá "nascer" nas reuniões dos Conselhos de Turma onde se deverá proceder, com maior incidência no início do ano lectivo, à análise detalhada dos conteúdos a abordar em cada disciplina, de modo a evitar-se a leccionação dupla dum mesmo conteúdo. Entre professores de ciclos sequenciais o trabalho cooperativo poderá ter a sua origem nos Departamentos Curriculares, onde coexistem disciplinas afins. Outras acções a desenvolver poderão ser:

- Os projectos e actividades que integram o PAA envolverem vários professores e diferentes ciclos (projectos comuns e transversais), reduzindo o nº de actividades individuais.
- Através da Plataforma Moodle;
- Com planificação entre grupos disciplinares.

d- Imagem / Identidade do Agrupamento

1-Será que existe uma cultura específica que caracteriza o Agrupamento?

R: Pensamos que o Agrupamento tem caminhado nesse sentido, nomeadamente nos últimos 3 anos. Os objectivos traçados nas Semanas do Agrupamento realizadas contemplaram já essa preocupação pela aquisição de uma cultura específica no Agrupamento, de diversidade e qualidade, bem como as metas definidas no Projecto Educativo.

2-Como valorizar a identidade deste Agrupamento?

R: Algumas medidas já foram tomadas, como por exemplo a preocupação em dotar todos os alunos do pré-escolar de uma t'Shirt com a identidade do Agrupamento. Esta medida deverá ter continuidade já também nos alunos do 1º Ciclo, aproveitando-se os resultados financeiros positivos da IIIª Semana do Agrupamento, bem como nos anos seguintes para todos os alunos. A definição de um tema comum para todos os ciclos de ensino, a ser trabalhado durante o ano será outra medida que poderá ser tida em conta. Outras medidas apontadas foram:

- Através da divulgação do trabalho realizado no Agrupamento.
- Continuar a implementar e intensificar este tipo de actividades, envolvendo, cada vez mais, elementos da comunidade educativa, em

especial os encarregados de educação, promovendo assim uma melhor relação escola-família.

3 - Como resolver as ameaças internas que podem prejudicar a imagem do Agrupamento?

R: A imagem do Agrupamento tem sido prejudicada, na última década, por problemas de segurança ocasionados, na maior parte, por famílias com dificuldades de integração social, sendo este um problema sentido também pelo meio onde se insere a Escola. Sugere-se, a nível interno, um melhor controlo de adultos no portão de entrada bem como a manutenção do programa Escola Alerta. Outras medidas poderão ser:

- Existência de sala própria para resolução de problemas complicados. Um dos porteiros acompanhar a pessoa ao local pretendido. Não passar para o exterior informações que possam de algum modo prejudicar a imagem da Escola.
- Uma vigilância mais eficaz nos pátios/envolventes do edifício e que propiciam comportamentos desviantes. A implementação de regras de actuação, seriam certamente importantes já a aplicar no próximo ano lectivo, dado que vamos ter alunos muito novos a conviver/partilhar espaços com alunos muito mais velhos.

e- Clima/Ambiente

1- Quais são os principais problemas que as pessoas sentem no Agrupamento? (nível económico, tecnológico, organizacional, social, relacional)

R: A nível económico refere-se a dificuldade na aquisição de materiais e equipamentos, por falta de meios financeiros, o que condiciona o desenvolvimento de algumas actividades. A nível tecnológico é de salientar a falta de sinal da Internet em algumas salas de aula, bem como um deficiente funcionamento de equipamentos na sala de trabalho dos docentes o que, por vezes, impossibilita uma adequada utilização dos meios informáticos. A nível organizacional verifica-se alguma falta de zelo por parte de algum pessoal técnico operacional, quer na vigilância dos alunos, nomeadamente durante o recreio, quer na ausência ou deficiência de limpeza das salas de aula e espaços exteriores contíguos às mesmas. A nível social e relacional pensamos que, de uma forma geral, o ambiente é satisfatório, entre todos os agentes educativos. Outros problemas apontados foram:

- os problemas existentes são de ordem relacional, talvez provocados de há uns anos a esta parte, mais concretamente após a implementação da avaliação dos professores.

2- Como combater essas dificuldades?

R: Pensamos que a Direcção do Agrupamento, neste domínio, saberá a melhor forma de melhorar os aspectos referidos. Entre as medidas registe-se:

- Reforço de verbas;
- Organizando mais convívios, valorizando as pessoas com iniciativa e as que participam.

3- As pessoas identificam-se e respeitam os documentos internos, nomeadamente o RI e o PE?

R: De uma forma geral pensamos que as pessoas têm presentes os dois documentos referidos, no desenvolvimento do seu trabalho. O grupo de Educação Especial referiu que desenvolve toda a sua actividade tendo como referência os documentos internos e regendo-se por eles. Aquando da sua elaboração e sempre que assim se justifique, os mesmos são analisados e dadas sugestões com vista ao seu melhoramento, tendo sempre em conta a Inclusão de todos os alunos.

4- As informações são claras e suficientes?

R: Pensamos que a comunicação tem vindo a melhorar havendo no entanto ainda arestas a limar. As informações provindas do CP melhoraram substancialmente com a utilização dos memorandos e listagem de actividades a desenvolver por mês. Pensamos que, de uma forma geral, as informações provindas dos outros órgãos deverão melhorar quanto à circulação e divulgação das mesmas, devendo haver uma melhor organização nos placards da Escola.

O Coordenador

(Rogério Baltazar)

Reflexão do Agrupamento

2010/2011

Departamento Curricular das Ciências Sociais e Humanas

Tendo em conta os dados apresentados no relatório da avaliação externa, cada coordenador de departamento deverá promover uma reflexão, de acordo com os pontos apresentados:

a- Resultados

- 1- Tendo em conta a análise dos dados da avaliação interna e externa dos alunos, quais são as medidas que devem tomar os docentes/grupos/departamento?
 - Proposta de sala de estudo (aberta a todas as disciplinas);
 - Apoio pedagógico acrescido extensível a diferentes disciplinas, de acordo com as dificuldades dos alunos;

b- Relações com o exterior

- 1- Como deve o Agrupamento projectar-se no exterior?
 - Reforço da divulgação das actividades do PAA, junto da Comunidade Escolar (Protocolos com instituições da região);
 - Maior envolvimento da Associação de Pais na organização e acompanhamento das actividades.

c- Estrutura/organização do Agrupamento

- 1- Que medidas, deve adoptar o agrupamento para combater a falta de articulação entre as várias estruturas?
 - O funcionamento dos diferentes departamentos deve obedecer à dimensão e dinâmica própria de cada um;
 - Correcta articulação interdisciplinar na primeira reunião do Conselho de Turma;
 - Divulgação das informações do PCT do ano transacto nas reuniões de preparação do ano lectivo;
 - Reforço da utilização da plataforma Moodle para divulgação e consulta de informação;

-
- Processo Individual do aluno deve ser o mais completo possível na articulação entre os diferentes ciclos (desde o Pré – Escolar).

2- Como pode ser promovido o trabalho cooperativo?

- Promover actividades a nível do Departamento;
- Obrigatoriedade de definir o número máximo de visitas de estudo / actividades, por turma, e a sua interdisciplinaridade.

d- Imagem / Identidade do Agrupamento

1- Será que existe uma cultura específica que caracteriza o Agrupamento?

- Sendo que o projecto Educativo, está em constante construção e aperfeiçoamento, o agrupamento nos seus diferentes domínios, continuará a trabalhar nesse sentido.

2- Como valorizar a identidade deste Agrupamento?

- Através do trabalho cooperativo e interdisciplinar.

3- Como resolver as ameaças internas que podem prejudicar a imagem do Agrupamento?

- Reforçar a obrigatoriedade do sigilo profissional, dos diferentes agentes da comunidade escolar.

- Sensibilizar toda a Comunidade Escolar para um maior envolvimento e acompanhamento no processo educativo/ comportamental dos alunos.

- Maior vigilância e controlo do acesso ao espaço escolar, nomeadamente dos encarregados de educação às salas de aulas.

e- Clima/Ambiente

1- Quais são os principais problemas que as pessoas sentem no Agrupamento? (nível económico, tecnológico, organizacional, social, relacional)

- Tratamento diferencial dado aos diferentes agrupamentos do concelho por parte das entidades competentes.
- A total ineficácia do programa alunos.
- Dificuldades de acesso à internet e ineficácia das impressoras.
- Baixo nível socioeconómico/cultural, de significativo número dos discentes, com baixas expectativas sociais e culturais o que se reflecte nos resultados escolares.
- Uso abusivo de telemóvel por parte dos discentes.

2- Como combater essas dificuldades?

- Proibição do uso de telemóveis por parte dos discentes.
- Solicitar actualizações mais frequentes do programa alunos (não coincidentes com os momentos de avaliação).
- Promover acções de sensibilização direccionadas aos encarregados de educação sobre o modo de funcionamento da escola e valorização da mesma.

3- As pessoas identificam-se e respeitam os documentos internos, nomeadamente o RI e o PE?

- Sim de uma forma geral.

4- As informações são claras e suficientes?

- Grande parte do número de horas da componente de trabalho individual dos docentes é utilizada em reuniões de análise e debate sobre documentos educativos.

O Coordenador

(José Francisco Marques)