

Redesign de uma escola particular - Estudo de caso

Luis Miguel Sameiro de Sousa da Cruz Mocho

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientadora:
Mestre Generosa Gonçalves do Nascimento, Professora Auxiliar Convidada (especialista),
ISCTE - IUL - Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2014

Redesign de uma escola particular - Estudo de caso

Luis Miguel Sameiro de Sousa da Cruz Mocho

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientadora:
Mestre Generosa Gonçalves do Nascimento, Professora Auxiliar Convidada (especialista),
ISCTE - IUL - Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2014

Redesign de uma escola privada - Estudo de caso
Luis Miguel Sousa Mocho

Maio
2014

Agradecimentos

À minha esposa e aos meus 3 filhos, pela paciência que tiveram e por terem percebido o quão importante este projecto era para mim.

À professora Generosa do Nascimento, pelo seu apoio, suporte e orientação, na procura do melhor caminho.

Ao meu grupo de discussão, Ana Caramelo, Elisabete Longo, Isabel Branco, Joaquim Marques, Paula Almeida, Paula Ângelo, Paula Diogo, Teresa Marques, Teresa Ferreira e Teresa Ventura.

Ao Externato "*O Poeta*", na pessoa das suas directoras, Maria Isabel e Maria Joaquina, pela forma como, desde a primeira hora, receberam este projecto.

Resumo

Num tempo de constantes alterações sociais, as organizações que não se adaptam acabam por sucumbir perante aquelas que satisfazem melhor as necessidades dos seus clientes. O mercado também dita as leis. Neste aspecto, as organizações escolares precisam igualmente de responder à exigência deste mercado que tem nos conceitos de eficácia e eficiência os seus maiores aliados.

O objecto de estudo é um colégio particular situado na zona de Lisboa.

Através da análise da envolvente externa e interna, fez-se uma proposta de reorganização visando o redesenho da estratégia e a criação de uma nova dinâmica com base no modelo de Wheelen & Hunger (2012).

Partindo da visão e da missão, definiram-se os objectivos e as políticas para, por fim, implementar a estratégia e proceder à sua avaliação.

Foram desenvolvidos instrumentos de suporte tais como um Balanced Scorecard e um modelo de avaliação de desempenho, onde se integra um mapa de gestão das competências.

Palavras-chave: Gestão, avaliação, estratégia, desempenho.

Abstract

In a period of constant social changes, organizations that do not adapt eventually succumb to those that best meet the needs of its customers. Competition also dictates laws. As such, school organizations must look for ways to meet the needs of a market that has the concepts of effectiveness and efficiency as their greatest allies.

In this project, the object of study is a private educational institution located in the Lisbon area. Through an analysis of its external and internal environment, a reorganizational proposal was submitted in order to redesign the school's strategy and create a new dynamic based on the 2012 Wheelen & Hunger model.

Starting with the definition of its vision and mission, objectives and policies were defined to ultimately implement a strategy and proceed with its subsequent evaluation.

To accomplish this task, it was necessary to develop support tools such as a Balanced Scorecard and a performance evaluation model, in which a map measuring core competencies was included.

Keywords: Management, evaluation, strategy, performance.

INDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I - REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1. O SISTEMA EDUCATIVO EM PORTUGAL.....	3
1.2. A GESTÃO ESTRATÉGICA	4
1.2.1. O MODELO DE WHEELEN & HUNGER	4
1.2.2. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	5
1.2.3. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	7
1.3. O BALANCED SCORECARD.....	8
1.3.1. O BALANCED SCORECARD E A ESTRATÉGIA DA GESTÃO	9
1.3.2. O BALANCED SCORECARD E A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	10
1.4. GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA.....	11
1.4.1. LIDERANÇA	11
1.4.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
1.4.3. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ENSINO PARTICULAR E COOPERATIVO.....	14
CAPITULO II - O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	16
2.1. METODOLOGIA	16
2.2. AMOSTRA	16
2.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS.....	16
2.4. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS.....	16
2.5. CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO SOCIO-EDUCATIVO	17
2.6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	20
CAPITULO III - REDESIGN DE UMA ESCOLA PRIVADA	25
3.1. A ANÁLISE SWOT	25
3.2. O PLANO ESTRATÉGICO.....	26
3.3. O MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO	28
3.3.1. A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	29
3.3.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE NO COLÉGIO	30
CONCLUSÕES	37
BIBLIOGRAFIA	39
ANEXOS	I

INDICE DE TABELAS

Tabela 1.1: Escolaridade obrigatória em Portugal.....	3
Tabela 2.1: Resumo da ADD no ensino particular e cooperativo.....	15
Tabela 1.2: Número de alunos por turma do Externato "O Poeta".....	18
Tabela 2.2: Pessoal docente e não docente do Externato "O Poeta".....	19
Tabela 3.2: Estatística descritiva dos resultados.....	21
Tabela 4.2: Média por dimensão dos inquéritos aos EE.....	22
Tabela 5.2: Análise de conteúdo das entrevistas a directoras.....	22
Tabela 6.2: Análise de conteúdo das entrevistas às educadoras.....	23
Tabela 1.3: Análise SWOT do colégio.....	25
Tabela 2.3: BSC adaptado.....	27
Tabela 3.3: Guião para a implementação e formulação da estratégia do colégio.....	30
Tabela 4.3: Ficha de perfil profissional.....	33
Tabela 5.3: Classificação dos objectivos contratados.....	34
Tabela 6.3: Mapa de competências.....	35
Tabela 7.3: Cronograma de acção.....	36

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Modelo Wheelen & Hunger	5
Figura 1.2: Modelo BSC com base no texto de Francisco José Simões Pinto	9
Figura 1.3: Modelo Wheelen & Hunger adaptado ao colégio.....	28
Figura 2.3: Modelo de avaliação de desempenho proposto.....	32

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ADD - Avaliação de desempenho docente

AEEP - Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo

BSC - Balanced Scorecard

CRP – Constituição da República Portuguesa

EE – Encarregado de Educação

EFQM - European Foundation for Quality Management

FENPROF - Federação Nacional de Professores

PAA – Plano Anual de Actividades

PE – Projecto Educativo

RI - Regulamento interno

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIC - Tecnologias de informação e comunicação

INTRODUÇÃO

Num sector tão complexo e em constante evolução como é o da educação, gerir instituições escolares é uma questão de eficácia e eficiência. Independentemente do nível ou área de especialidade, os gestores escolares precisam de saber todos os pressupostos da gestão e estabelecer estratégias consistentes para atingir os objectivos propostos.

Torna-se necessário conhecer e aplicar os conceitos básicos da gestão estratégica, traçar rumos, monitorizar o processo, avaliar os resultados e ainda envolver os colaboradores.

A gestão estratégica permite organizar os contributos que diversas áreas fornecem, num esforço pela satisfação dos clientes ou utentes, tentando encontrar um compromisso entre o "fazer bem as coisas" ou "fazer as coisas certas".

As instituições escolares privadas, em particular, vivem sobretudo dos seus alunos e encarregados de educação, vistos numa perspectiva de cliente/utente.

Face à conjuntura económica, financeira e social actuais, as escolas privadas necessitam, como a maioria dos outros sectores de actividades, de readaptações constantes e por vezes turbulentas. As suas respostas não podem ser reactivas mas antes proactivas.

A escola privada objecto do estudo, insere-se neste panorama. Que modelo de gestão estratégica e de mudança e desenvolvimento organizacional pode ser ajustado aos desafios colocados, constituem-se como as questões de partida deste estudo.

Assim, pretende-se como objectivos operacionais reposicionar estrategicamente a escola privada, visando a concretização da sua missão, procurando conhecer as suas características, e, através de um diagnóstico organizacional, propor um plano estratégico de acção baseado em dois vectores essenciais: alinhar as actividades desenvolvidas pela organização com a visão e a estratégia, através da implementação de um Balanced Scorecard e procurar melhorar os níveis de desempenho da organização através da construção de um modelo de avaliação de desempenho.

Desde cedo se constatou a necessidade de organizar um processo de mudança que gerasse um novo posicionamento estratégico perante o mercado. A mudança faz sentido quando surge uma oportunidade ou quando se identifica um problema. Neste caso, as constantes alterações das políticas educativas e dos normativos que lhe dão corpo, e a necessidade da instituição ser competitiva, potenciaram este projecto.

Também os líderes enquanto agentes geradores de mudança são decisivos para dar respostas inovadoras e visionárias que se traduzam numa estratégia para a melhoria contínua dos serviços na procura da qualidade desejada.

A estrutura do trabalho apresenta numa primeira fase uma pesquisa dos conceitos fundamentais para a construção de um quadro teórico relevante para a compreensão do fenómeno. Numa segunda fase um levantamento das principais características da

instituição, do seu funcionamento, dos seus objectivos e dos seus clientes e por fim, a construção do plano estratégico da instituição.

CAPITULO I - REVISÃO DA LITERATURA

1.1. O SISTEMA EDUCATIVO EM PORTUGAL

O ensino básico público em Portugal é gratuito como refere a Constituição da República Portuguesa no seu artigo 74º, alínea a): “Assegurar o ensino básico universal, obrigatório e gratuito”.

Para dar cumprimento a esta premissa, o estado tem a incumbência de criar um sistema público de educação e desenvolver o sistema educativo garantindo o direito à igualdade de oportunidades de acesso e êxito escolar (CRP, artº 74º).

O sistema educativo em Portugal é constituído por uma rede de estabelecimentos de ensino público e estabelecimentos de ensino particular e cooperativo, mais conhecidos, estes últimos, como escolas privadas. Dividem-se ainda em escolas com contrato de associação, escolas com contrato de desenvolvimento e escolas sem qualquer contrato com o estado.

As escolas com contratos de associação são estabelecimentos de educação que se localizam em zonas carenciadas de escolas públicas e tem como objectivo garantir, naquele território, o acesso de todos à educação nas mesmas condições de gratuitidade do ensino público (Cordeiro, 2011, p.5), regendo-se pelo Decreto-Lei Nº 553/80 de 21 de Novembro.

Os contratos de desenvolvimento foram criados pelo Despacho Nº 1058/98, de 17 de Janeiro, e têm por objectivo o apoio às famílias de mais fracos recursos económicos, através da atribuição de uma comparticipação financeira, para que estas possam colocar os filhos no ensino pré-escolar, em zonas mais carenciadas.

A escolaridade obrigatória em Portugal é de 12 anos (tabela 1.1.), divididos em 4 ciclos: 1º ciclo, 2º ciclo, 3º ciclo e ensino secundário. A educação pré-escolar destina-se a crianças entre os 3 anos e a idade de entrada na escolaridade obrigatória e é de frequência facultativa.

O 1º ciclo funciona num regime de monodocência, isto é um professor para cada turma. O 2º ciclo está organizado num sistema de disciplinas e áreas de estudo pluridisciplinares e no 3º ciclo a organização é por disciplinas.

No que diz respeito ao ensino secundário, rege-se por regras ligeiramente diferentes. Está organizado de forma diferenciada, segundo princípios que orientam o estudante para o prosseguimento de estudos ou directamente para o mundo do trabalho.

Tabela 1.1. Escolaridade obrigatória em Portugal

Níveis	Anos de escolaridade	Idade
1º ciclo	1º - 4º	6 – 10 anos
2º ciclo	5º - 6º	10 – 12 anos
3º ciclo	7º - 9º	12 – 15 anos
Secundário	10º - 12º	15 – 18 anos

1.2. A GESTÃO ESTRATÉGICA

As preocupações estratégicas das organizações têm o seu incremento a partir dos anos 90 sobretudo devido à instabilidade dos mercados e à crescente globalização, marcadas pelo crescimento da concorrência. A capacidade dos gestores em adaptar constantemente as estratégias tornou-se um factor decisivo para as organizações (Santos, 2008, p.283).

A partir desta década, sobretudo devido aos contributos de Mintzberg, emerge a tendência de considerar a estratégia como uma combinação de elementos que resultam da reflexão de todos os membros da organização, e que são decisivos para uma formulação e execução da mesma. Por outras palavras, e como refere Santos (2008, p.284), *"a principal diferença da abordagem estratégica que começa a ganhar adeptos na década de 1990 reside, não apenas no conteúdo da gestão estratégica em si mesma, mas também no processo simultaneamente planificado, contingencial e sistémico, que se lhe reconhece agora subjacente"*.

O mesmo autor conclui que uma visão da estratégia mais moderna aborda o processo como um sistema aberto que reflecte constantemente as alterações do meio envolvente e ainda, a evolução da reflexão dos membros da organização.

Reforçando esta ideia, Wheelen & Hunger (2012, p.5) consideram que a gestão estratégica deve conter, não só uma forte componente de diagnóstico externo e interno da organização, bem como uma fase de formulação da estratégia, seguida de uma fase de implementação da mesma e finalmente uma última fase, de avaliação e controlo.

O modelo criado por estes autores cria condições para que as organizações sobrevivam e façam planos a longo prazo, evitando o erro comum de muitas organizações de só pensarem em acções para o curto-prazo: *"Para terem sucesso a longo prazo, as organizações devem não só conseguir executar acções para satisfazer os mercados existentes, mas também adaptarem essas acções para atingirem novos e emergentes mercados"*.

1.2.1. O MODELO DE WHEELLEN & HUNGER

O modelo de gestão estratégica apresentado por Wheelen & Hunger (2012, p.3) é capaz de responder aos pressupostos expostos anteriormente. Os autores põem em equação, a envolvente externa e interna da organização, para posteriormente fazerem uma abordagem estruturada da formulação, implementação e avaliação da estratégia.

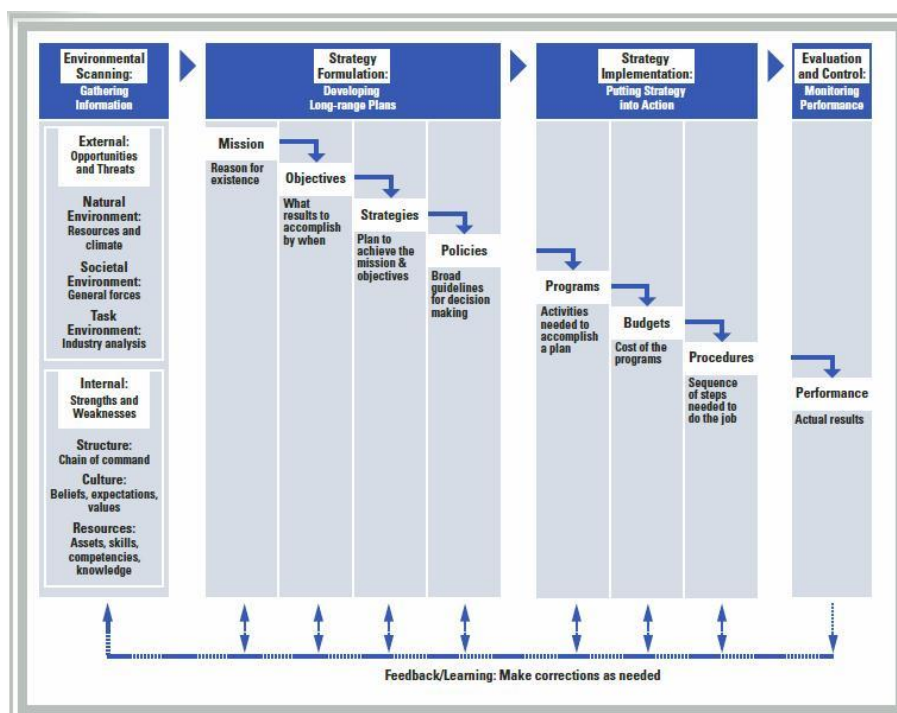


Figura 1.1 Modelo de Wheelen & Hunger (2012)

Para reorganizar a estratégia de uma instituição escolar será necessário antes de mais planear, mas também acompanhar, monitorizar e avaliar permanentemente os resultados, através de indicadores capazes de medir a realidade.

Neste modelo, o autor descreve três fases essenciais para a gestão estratégica: formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controlo. Cada fase tem níveis de abordagem diferentes tendo em conta o diagnóstico inicial, quer ao nível das oportunidades e ameaças do ambiente externo, quer ao nível das forças e fraquezas do ambiente interno da organização e adapta-se perfeitamente à construção teórica dos documentos estruturantes das instituições escolares: O projecto educativo e o plano anual de actividades.

1.2.2. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A fase da formulação da estratégia envolve um conjunto de planos a longo prazo para uma gestão eficaz das oportunidades e ameaças, no espectro das forças e fraquezas da organização (Wheelen & Hunger, 2012, p. 17), suportados pela visão dessa mesma organização. Inclui quatro níveis diferentes: definição da missão, especificação dos objectivos, desenvolvimento de estratégias e preparação das linhas orientadoras das políticas a seguir.

A visão descreve as aspirações da organização, aquilo que ela quer ser. A visão é importante porque deve prender o imaginário dos colaboradores e galvanizá-los para feitos

grandiosos e ideais superiores. Para Pitts & Lei (2000, p.8), *"a visão deve ter um apelo emocional que encoraje os colaboradores a comprometerem-se com toda a sua energia para atingir este ideal"*.

A visão deve assim, gerar envolvimento das pessoas aumentando-lhes a capacidade para lidar com a mudança e com todas as suas implicações. Neste sentido, Serra *et al* (2004, p.42) afirma que *"a visão deve sobretudo ser coerente e criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho"*.

Formalizar uma visão exige respostas directas a perguntas chave: qual é o nosso objectivo? Qual a força que nos impulsiona? Quais são os nossos valores básicos? O que desejamos realizar?

Muitos dos conteúdos da estratégia são facilmente copiáveis por serem de fácil observação pelos demais concorrentes. No entanto, isto não será possível de realizar nas organizações com uma visão bem definida, que organizam toda a estratégia em torno desta.

A missão de uma organização, é o propósito ou razão da sua existência (Wheelen & Hunger, 2012, p.17). Diz-nos o que esta mesma organização está disposta a fazer e o contributo que pretende dar à sociedade, seja na forma de produto ou na forma de serviço. Uma missão bem concebida define o que é essencial para distinguir uma organização das suas concorrentes.

Não existem objectivos e metas sem a missão e a visão estarem bem definidas. Este é um ponto essencial para a gestão estratégica de uma organização.

A missão deve transmitir ao cliente, fornecedores e sociedade em geral, os valores da organização. Para isto, a organização, através da sua missão, deve responder a duas questões fundamentais: O que faz a organização? Para quem trabalha a organização?

É importante para qualquer organização, o reconhecimento dos clientes e demais stakeholders. Qualquer colégio ou escola privada tem o mesmo propósito. A missão, ajuda a orientar os objectivos, sejam eles financeiros, humanos ou sociais, para a satisfação dos clientes.

É esta razão de ser da organização que deve estar solidamente definida no seu projecto educativo, porta de entrada para a implementação da estratégia com vista a atingir as metas traçadas.

Como referem Wheelen & Hunger (2012, p.17), *"investigações revelam que organizações que contenham na sua missão descrições explícitas à forma como servem os seus clientes e às tecnologias que usam, têm um crescimento significativamente maior que as que não fazem tais descrições"*.

A estratégia é sobretudo um plano para por em prática os objectivos que resultam da missão. A essência da estratégia foca-se em compatibilizar a competência e força das

organizações com a realidade do terreno no qual se movem, no sentido de criar vantagens competitivas com a concorrência.

Numa instituição educativa, as capacidades e habilidades estão intimamente relacionadas com a competência para o desempenho superior das funções de docente, de não docente e de diretor. Estes três eixos fundamentais, devem partilhar objectivos de longo-prazo e estar identificados com uma estratégia que permita superar os pontos fracos e potenciar os fortes. As políticas de uma organização são as linhas orientadoras para a tomada de decisão e que fazem a ligação entre a formulação da estratégia e a sua implementação. Para Wheelen & Hunger (2012, p.21), *"as organizações usam as políticas para se assegurarem que os seus colaboradores tomam decisões e agem de forma a suportar a missão, os objectivos e a estratégia"*.

1.2.3. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Depois da estratégia estar formulada é necessário implementá-la, ou seja por a estratégia em acção. Para isso Wheelen & Hunger propõem três níveis: os programas, que são as actividades necessárias para cumprir os planos da estratégia, os orçamentos, que se centram sobretudo no custo dos programas e os procedimentos, que são a sequência de passos que é preciso dar para fazer o trabalho.

Um programa é composto pelo conjunto de actividades que suportam o plano da estratégia. Todo o propósito de um programa na implementação da estratégia é fazer com que as acções sejam orientadas para a estratégia (Wheelen & Hunger, 2012, p.274) e pode envolver uma reestruturação da organização, uma mudança da cultura ou mesmo dar início a um novo investimento em determinada área. Programas bem estruturados e coerentes possibilitam um envolvimento de todos os trabalhadores para um mesmo fim e dá à organização uma sólida base de trabalho.

Nas organizações escolares é ainda mais importante elaborar programas que constituam conjuntos de actividades que farão parte plano anual de actividades, pois sendo a prática docente uma tarefa na qual os professores trabalham na maior parte do tempo sozinhos com uma turma, a coerência do seu trabalho relativamente à missão e aos objectivos deve estar bem enquadrada. Após o desenvolvimento dos programas, é necessário dar início ao processo de orçamentação. Fazer um orçamento é um verdadeiro teste para as organizações com fins lucrativos como os colégios particulares.

O orçamento é uma declaração de intenções por parte da organização em termos financeiros. Tem como objectivo assegurar que existe verba suficiente para por os programas em funcionamento.

O orçamento não serve só como um plano detalhado da estratégia mas indica ainda, uma visão muito clara daquilo que a organização pretende alcançar, em termos financeiros, no

futuro. Uma estratégia considerada ideal pode muitas vezes ser posta em causa e tornar-se impraticável devido a orçamentos mal elaborados.

A última etapa da implementação da estratégia é a definição de procedimentos. Estes, são um conjunto de passos ou técnicas sequenciais que visam descrever em detalhe como um trabalho deve ser realizado, ou seja, operacionalizar os programas já definidos, tendo em conta o orçamento.

A última fase do modelo de Wheelen & Hunger é a fase de avaliação e controlo. É um processo no qual as actividades e os resultados da organização são monitorizados para que sejam comparados com os desejados à partida.

Este processo deve permitir corrigir erros e resolver problemas sendo também um processo de grande importância para prever fraquezas no novo ciclo que se iniciará. Importa assim, medir e monitorizar o desempenho da organização.

1.3. O BALANCED SCORECARD

A importância desta medição e monitorização do desempenho das organizações coloca-nos em confronto perspectivas variadas que vão desde o desempenho das pessoas, passando pelo planeamento e estratégia acabando nos indicadores financeiros ou similares.

"Até há poucos anos, o desempenho empresarial era basicamente avaliado por indicadores de ordem financeira, retirados dos relatórios e demonstrações financeiras e englobados em sistemas de gestão assentes na concepção clássica do modelo contabilístico" (Russo, 2009, p.8),

O Balanced Scorecard é um sistema de planeamento estratégico e gestão muito usado em organizações um pouco por todo o mundo. Pretende alinhar as actividades desenvolvidas por estas organizações com a visão e a estratégia das mesmas.

A razão da crescente inadequação de sistemas tradicionais, quando analisamos o sucesso ou insucesso de uma organização, prende-se com o facto de cada vez mais os factores críticos de sucesso dependerem de factores intangíveis, tais como a qualidade dos serviços e produtos, o nível de satisfação dos clientes, a eficiência dos processos internos e a motivação e competência dos funcionários.

No sentido de dar respostas a estas necessidades, o Balanced Scorecard evolui de modelos mais tradicionais em que as necessidades de gestão se centravam em contextos económicos e temporais diferentes dos de hoje.

À medida que as organizações se transformam para competir em novos cenários, a competência para gerir activos intangíveis, torna-se decisivo para enfrentarem um mercado cada vez mais competitivo e sedento de qualidade.

Os criadores do modelo definem o Balanced Scorecard como *"uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho da organização"* (Kaplan e

Norton, 1996, p.2), tendo em consideração a perspectiva financeira, fundamental para as organizações terem sucesso, mas incluindo três novas perspectivas não financeiras relacionadas com os tais factores intangíveis que temos vindo a abordar: perspectiva *clientes*, perspectiva *processos internos* e perspectiva *aprendizagem e desenvolvimento*. Para que tenhamos um verdadeiro Balanced Scorecard, é necessário produzir indicadores financeiros e não financeiros resultantes da estratégia escolhida pela organização e de acordo com as quatro perspectivas apontadas. É ainda importante que o investimento das organizações seja feito também em processos, tecnologia e inovação, para que haja a criação de competências geradoras de valores futuros.

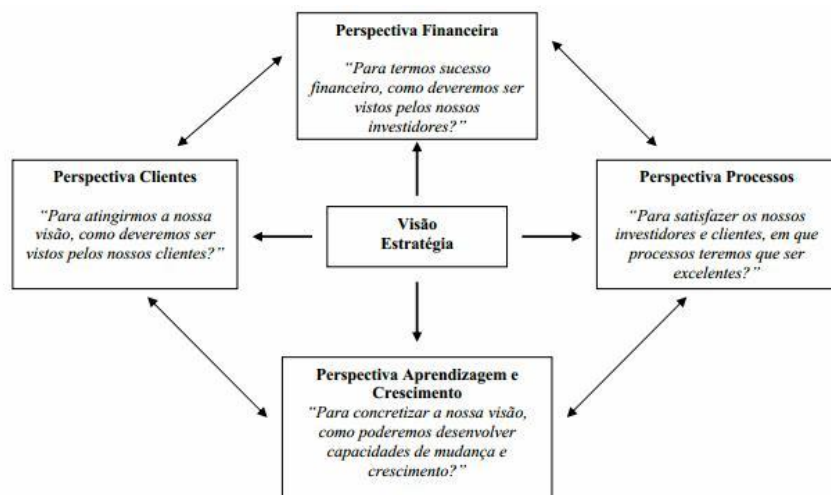


Figura 1.2. Modelo BSC adaptado de Kaplan & Norton (1996)

Na perspectiva financeira, é visado o lucro e/ou os resultados. Para organizações com fins lucrativos, como a que estudamos, pretende-se a remuneração dos investimentos e a satisfação dos clientes. Para organizações sem fins lucrativos, como por exemplo a escola pública, esta perspectiva está intimamente associada aos resultados.

A perspectiva clientes, procura a satisfação plena dos clientes/utentes, através da criação de propostas diferenciadoras relativamente à concorrência.

A perspectiva processos internos tem como objectivo a excelência dos mesmos, para que possam conduzir a produtos que satisfaçam cada vez mais os clientes/utentes.

Finalmente a perspectiva aprendizagem e desenvolvimento, centra a sua acção na formação, na inovação e na implementação de melhorias.

1.3.1. O BALANCED SCORECARD E A ESTRATÉGIA DA GESTÃO

Através do Balanced Scorecard os gestores conseguem determinar a criação de valor para actuais e futuros clientes/utentes, fazer sobressair as necessidades da organização, quer em pessoal quer em processos e assegurar a comunicação das metas e objectivos a toda a

organização. Desta forma, é possível utilizar o Balanced Scorecard como um instrumento de avaliação de desempenho dos colaboradores da organização, porque traduz a visão e a estratégia desta para um conjunto de objectivos e medidas de desempenho, organizadas nas quatro perspectivas base. Segundo Kaplan e Norton (1996, p.2), *"o Balanced Scorecard permite às organizações monitorizarem os resultados financeiros e simultaneamente o progresso dos valores intangíveis que precisam para um crescimento futuro"*.

O Balanced Scorecard disponibiliza capacidades e activos até então ocultos dentro da organização, fornecendo um referencial para descrever e comunicar a estratégia.

1.3.2. O BALANCED SCORECARD E A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Apesar de originalmente o Balanced Scorecard não ter sido criado para organizações educativas, as diferentes transformações que estas sofreram nas últimas décadas e a constante procura da satisfação dos clientes numa lógica de concorrência de mercado, permite estabelecer aproximações ao funcionamento destas.

O objectivo central do Balanced Scorecard, conforme já foi anteriormente mencionado, é o de ajudar a traduzir a estratégia em acção, independentemente do tipo de organização. Nas escolas, esta é uma questão central que preocupa as direcções administrativas e restantes trabalhadores, sejam eles docentes ou não docentes e que é decisiva na busca da qualidade e da satisfação dos clientes/utentes.

O equilíbrio dos objectivos colocados em cada perspectiva é decisivo. *"Qualquer falha no funcionamento (objectivos não atingidos), numa das perspectivas irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspectivas, desequilibrando o BSC e, conseqüentemente, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização"* (Pinto, 2009, p.2).

As prioridades educativas que a comunidade inscreve no projecto educativo da escola, são convertidas em estratégias que a própria comunidade tenta implementar. No entanto, perante uma ausência de clareza e de suporte explícito da estratégia, qualquer processo de medição dos resultados obtidos, acaba por se resumir, quanto muito, num conjunto de indicadores sem qualquer relação de causa-efeito, tornando impossível ou de muito difícil concretização, a percepção das melhorias realizadas.

É neste ponto que o Balanced Scorecard pode ser muito útil na administração escolar e justifica plenamente o seu uso neste projecto. Em qualquer tipo de organização são essenciais relações de causa-efeito, entre objectivos e indicadores. Estas relações podem ser criadas e testadas através de uma mapa da estratégia, que Kaplan e Norton já defendiam no seu modelo.

Uma organização educativa deve procurar um efeito para as causas que encontra. Melhorar a gestão da escola deve ter como efeito reduzir as não conformidades. Identificar novos

cursos deve ter como efeito crescer em novos segmentos de alunos. Fidelizar os alunos deve ter como efeito a criação de mais valor e de mais sucesso escolar. Podíamos encontrar vários exemplos de relações causa-efeito para uma escola. Uma vez que a estratégia é um conceito teórico e abstracto, é necessário transformá-la em substância a partir da qual se constroem os mapas estratégicos nas suas múltiplas dimensões. É a partir de um conjunto de hipóteses seleccionadas para cumprir os objectivos que se evidencia a estratégia e que se demonstra as intenções da organização.

O Balanced Scorecard aplicado na administração escolar, permite ainda uma avaliação rigorosa do desempenho da instituição, nas várias perspectivas, ajudando, desta forma, a responder às quatro questões básicas: Como nos veem os nossos utentes?; Que objectivos queremos atingir?; De que forma podemos continuar a inovar e criar valor?; Que resultados estamos a conseguir?

Para responder a estas questões, a instituição escolar deve procurar, em cada perspectiva, encontrar os pontos-chave. Na perspectiva dos clientes encontramos objectivos gerais como crescer em número de alunos, aumentar o nível de satisfação dos utentes, fidelizar os EE ou ainda potenciar a imagem da escola junto da comunidade. Na perspectiva dos processos a preocupação centrar-se-á na identificação de novos projectos, em melhorar a gestão da escola, em reduzir as não conformidades ou mesmo melhorar a produtividade - eficiência. Relativamente à perspectiva de aprendizagem e crescimento, temos a formação dos colaboradores, sejam eles docentes ou não docentes e a actualização de equipamento tecnológico. Finalmente na perspectiva financeira, a gestão eficiente dos recursos financeiros, a incrementação de receitas próprias ou ainda o aumento da rentabilidade dos recursos próprios.

Será no seio destes objectivos gerais que cada instituição deve encontrar o seu caminho próprio, o seu estilo pessoal, o seu percurso, que responda com motivação ao desafio da visão e da missão.

Ao optar pelo Balanced Scorecard, cada direcção de escola ou agrupamento será capaz de, não só motivar e focar todos os stakeholders na estratégia, como garantir uma monitorização em todos os momentos importantes do percurso, na busca da qualidade para satisfazer cada vez mais os utentes.

1.4. GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

1.4.1. LIDERANÇA

Liderar é um acto natural. Talvez por isso exista uma larga escala de definições para este conceito. Para Yukl (1998, p.5) citado por Pereira (2006, p. 17), *"a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros"*.

Estes eventos relacionam-se com a estratégia, com a escolha dos objectivos, com a organização do trabalho, a motivação das pessoas e as suas relações pessoais e laborais. Uma grande maioria das definições de liderança partem do pressuposto que liderar é influenciar a tarefa dos subordinados. Tendo por base esta premissa, é possível acreditar que os gestores, enquanto líderes, assumirão uma política que contenha objectivos relevantes para a organização, aceites e assumidos por todos, trilhando um caminho de sucesso. Isto só se torna possível quando a liderança proporcionada aos colaboradores está assente na construção de um significado, uma visão, uma imagem, que lhes permita partilhar uma forte identidade colectiva.

Em tempos de crise como os que vivemos, o papel dos líderes torna-se ainda mais importante na procura de novas oportunidades para renascer. *"A crise económica providencia oportunidades adicionais para os gestores estudarem a realidade e minimizarem o impacto da mesma"* (Pepper et al, 2010, p.2).

A formulação da estratégia e suas consequentes adaptações dependem em larga escala do papel do líder na avaliação dos sinais vindos do ambiente externo e também do ambiente interno. Ainda segundo Pepper et al (2010, p.12), *"imediatamente após estes sinais, o líder deve implementar estratégias primárias que previnam, ou em último caso, que minimizem os estragos"*.

As organizações mais evoluídas são aquelas que "olham" permanentemente para si mesmas, e são capazes de reflectir sobre os seus processos e os seus produtos, tornando-se assim mais atentas sobre a realidade que as rodeia. A liderança torna-se então fundamental para as organizações que queiram acompanhar a mudança. *"A liderança para ser eficaz deve fazer a diferença, usar estratégias que mobilizem todos, responsabilizar na exacta medida dos indicadores de sucesso e ainda, em última análise, ser avaliada na medida em que desperta o compromisso dos colaboradores para um propósito"* (Fullan, 2001, p.4).

Ainda segundo o mesmo autor, os líderes devem ter boas ideias e apresentá-las bem, ao mesmo tempo que ouvem os que tem duvidas. Devem tentar construir boas relações mesmo com aqueles que não confiam inteiramente neles (Fullan, 2001, p.6).

Outra perspectiva refere que *"alocar os meios humanos e materiais adequados à prossecução da política traçada para a organização, principalmente em tempo de crise, rever e avaliar periodicamente a eficácia e eficiência do sistema de forma a garantir a adequabilidade do mesmo face às necessidades do meio que serve, prever os riscos operacionais relevantes e respectivos efeitos, assim como descortinar as perspectivas das partes interessadas, eis alguns dos passos que devem reger uma liderança digna do seu nome"* (Pereira, 2006, p. 18 e 19).

Uma organização que trabalhe para a excelência deve acima de tudo criar uma cultura colectiva forte, assente numa liderança visionária, baseada em valores e que implemente uma estratégia capaz de atingir os objectivos traçados. Isto não é possível sem uma eficaz gestão de recursos e entre eles, os recursos humanos.

Segundo o modelo da EFQM que muitas escolas aplicam na sua auto-avaliação, líderes excelentes desenvolvem e facilitam o alcançar da missão e da visão. *"Quando necessário estes líderes demonstram capacidades para alterar o rumo da sua organização e inspiram as suas pessoas"* (EFQM, 2002).

A questão "gestores ou líderes na administração escolar?" emerge destas teorias.

A pergunta não é de resposta fácil. Alguns autores focam a sua atenção numa dicotomia centrada no conceito de que os gestores cumprem uma calendarização e são mais calculistas, enquanto os líderes trabalham para anunciar um futuro e motivar os seus colaboradores para ele, sendo portanto mais visionários. As funções serão com certeza complementares, podendo a mesma pessoa, na mesma organização, ora ser mais gestor, ora ser mais líder, consoante o contexto o justifique. Uma coisa parece não levantar dúvidas: nas organizações, são imprescindíveis as duas funções.

1.4.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação é um domínio científico e uma prática social cada vez mais indispensável para caracterizar, compreender, divulgar e melhorar uma grande variedade de problemas que afetam as sociedades contemporâneas, tais como a qualidade da educação e ensino (Fernandes, 2008). A avaliação de desempenho também é definida como *"a apreciação contínua do desempenho de cada pessoa no cargo que ocupa e do seu potencial de desenvolvimento futuro"* (Chiavenato, 2004, cit. por Oliveira, 2007).

A avaliação de desempenho pressupõe três componentes fundamentais: os objetivos, os instrumentos e os procedimentos. Qualquer organização, quando implementa a avaliação de desempenho tem de determinar os objetivos que pretende alcançar com a mesma.

O sucesso de uma organização depende essencialmente da qualidade e mobilização do capital humano de que dispõe. Os sistemas de gestão de recursos humanos baseiam-se nas competências. Estas, transformaram-se no "elemento chave", permitindo às organizações concentrarem-se nos aspetos essenciais e disporem de um capital humano flexível, adaptável, inovador e criativo dando respostas aos desafios envolventes.

No que concerne aos procedimentos da avaliação de desempenho, dizem respeito às fontes da avaliação, ou seja, o conjunto de atores que são responsáveis pela avaliação. A formação dos avaliadores, tornando-os mais habilitados para desenvolverem com exatidão e objetividade a avaliação de desempenho e a entrevista de avaliação, que se traduz no momento em que o avaliador e o avaliado trocam impressões acerca do desempenho do

avaliado durante o período da avaliação. Através da transmissão de feedback é possível identificar pontos fortes e fracos do desempenho individual, assim como as causas do mau desempenho, permitindo planejar ações visando a melhoria do desempenho.

1.4.3. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ENSINO PARTICULAR E COOPERATIVO

A avaliação de desempenho no ensino público rege-se pelo Decreto Regulamentar nº 26/2011, de 21 de Fevereiro, tendo como grandes objectivos a melhoria da qualidade do serviço educativo e da aprendizagem dos alunos e ainda diagnosticar as necessidades de formação dos docentes, que cada escola deverá incluir no seu plano de formação.

Caracteriza-se por incidir sobre três dimensões: científica e pedagógica, participação na escola e relação com a comunidade e ainda formação contínua e desenvolvimento profissional. É composta por uma componente interna e outra externa, centrando-se esta última na dimensão científica e pedagógica com a realização de observação de aulas por avaliadores externos.

A avaliação de desempenho no ensino particular tem características diferentes, não incluindo a figura do avaliador externo. Esta, tem por base o contrato colectivo de trabalho entre a AEEP e a FENPROF, e desenvolve-se segundo os princípios constantes da Lei de Bases do Sistema Educativo, das bases do ensino particular e cooperativo e ainda do Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo tal como se encontra resumido na tabela 2.1..

A avaliação de desempenho deve ter como referência o projecto educativo do estabelecimento de ensino e realiza-se no final de cada nível salarial, reportando-se ao tempo de serviço nele prestado.

No caso do ensino particular, a avaliação de desempenho centra-se em três domínios de competências do docente: competência para leccionar, competências profissionais e de conduta e ainda competências sociais e de relacionamento. Cada domínio compreende diversas ordens de competências, sendo estas verificadas por indicadores adaptados por cada estabelecimento, tendo em conta o já referido projecto educativo.

Assim, e de acordo com o boletim do trabalho e emprego nº 30 de 15/8/11¹, para cada domínio já referido, estão descritas um conjunto de ordens de competências que por sua vez possuem um conjunto de indicadores.

No desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho, deve ser tido em conta a auto-avaliação do docente bem como outros dados que resultem de análise de planificações, observação de aulas, entrevistas com o docente, formação realizada, entre outros. A avaliação de desempenho docente releva para progressão na carreira desde que o docente tenha sido avaliado com *Bom* no período a que diz respeito.

¹Onde se publica o Contrato Colectivo de Trabalho celebrado entre a AEEP e a FENPROF

Tabela 2.1. Resumo da ADD no ensino particular e cooperativo

	<i>Boletim do trabalho e emprego nº 30 de 15/8/11</i>	<i>Artigo</i>
Intervenientes	Direcção Pedagógica Comissão de avaliação O avaliado	6º, nº 2
Periodicidade	Nos primeiros 30 dias do 3.º período lectivo do ano em que o docente completa o tempo de permanência no escalão de vencimento em que se encontra	7º, nº 1
Dimensões	São objecto de avaliação três domínios de competências do docente: <i>i)</i> competências para leccionar; <i>ii)</i> competências profissionais e de conduta, e <i>iii)</i> competências sociais e de relacionamento.	4º, nº 1
Procedimentos	No desenvolvimento do processo de avaliação do desempenho, a comissão de avaliação tem em conta a auto-avaliação de desempenho feita pelo docente, bem como dados resultantes de outros procedimentos de avaliação ou do percurso profissional do docente que considere pertinentes e adequados para o efeito, nomeadamente: a) Análise de planificações lectivas; b) Assistência, pela comissão de avaliação, a aulas ou outras actividades lectivas orientadas pelo docente, num número máximo equivalente a duas observações por ano lectivo da duração de cada nível; c) Entrevista(s) de reflexão sobre o desempenho profissional do docente; d) Parecer dos responsáveis pedagógicos; e) Formação realizada, tendo carácter obrigatório quando gratuitamente disponibilizado pela entidade patronal; f) Assiduidade e pontualidade.	7º, nº 3
Observação de aulas	No que se refere às observações constantes da alínea <i>b)</i> , estas terão de ser anuais ou geridas por biénio, neste caso tendo lugar apenas num dos seus anos e totalizando o máximo de quatro, devendo ainda ser calendarizadas.	7º, nº 4
Comunicação dos resultados	O relatório de avaliação com o resultado final do processo de avaliação deve ser comunicado ao docente no prazo de cinco dias após a ratificação da avaliação.	7º, nº 8

O suporte teórico que Wheelen & Hunger nos fornecem, constitui-se como o necessário para a construção dos objectivos estratégicos da organização em estudo, através do seu modelo quadripartido, onde o diagnóstico, a formulação da estratégia, a sua implementação e finalmente a avaliação se constituem como passos sequenciais. O Balanced Scorecard permite-nos uma monitorização e avaliação permanente desses objectivos com recurso a indicadores para cada uma das perspectivas. Deste modo, optamos também por seguir este modelo teórico, iniciando o próximo capítulo com o diagnóstico organizacional.

CAPITULO II - O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, far-se-á uma descrição da metodologia utilizada, das técnicas de tratamento dos dados e ainda uma caracterização do colégio que foi alvo do projecto de intervenção.

2.1. METODOLOGIA

O objectivo de um estudo de caso é compreender o objecto em estudo e desenvolver algumas teorias genéricas acerca do fenómeno que se vai observar.

"O estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenómeno no seu ambiente natural" (Yin, 2009).

Neste caso, o objectivo centra-se num colégio particular da cidade de Lisboa e na forma como operacionaliza a sua gestão estratégica.

Um estudo de caso não permite grandes generalizações. Porém, importa lembrar que o objectivo central deste trabalho é fornecer à instituição em causa um instrumento de trabalho útil e realista.

2.2. AMOSTRA

A amostra deste estudo é composta por: duas directoras, sete docentes, e setenta e sete encarregados de educação.

2.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas às directoras (anexo A), às educadoras (anexo B) e ainda através do preenchimento de questionários por parte dos encarregados de educação (anexo C), com o propósito de obter o maior número possível de informação para realizar um diagnóstico organizacional que permita a elaboração de uma análise SWOT.

Foi ainda realizada uma análise dos documentos estruturantes do colégio: projecto educativo, plano anual de actividades e regulamento interno.

2.4. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

Sendo o objectivo do trabalho a elaboração de um plano estratégico tendo por base um instrumento como a análise SWOT que se centra no diagnóstico organizacional do colégio, optou-se por realizar técnicas diferentes, tendo em conta a fonte.

Como refere Sousa (2005, p.27), *"cada tipo de trabalho determina uma distinta elaboração do mesmo, numa palavra, um método diferente"*.

Relativamente aos documentos do colégio, optou-se por uma análise documental, sobretudo centrada no projecto educativo e no regulamento interno. Para as entrevistas aos vários membros da direcção, corpo docente e corpo não docente, procedeu-se a uma análise de

conteúdo. A análise de conteúdo, longe de constituir um método rígido, no sentido de dar uma receita, constitui um conjunto de vias possíveis para categorizar a informação (Laville e Dionne, 1999).

Para o tratamento dos questionários aplicou-se técnicas de estatística descritiva e recorreu-se ao SPSS.

2.5. CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO SOCIO-EDUCATIVO

O Externato “O Poeta”, instituição alvo deste estudo, está inserido num meio urbano, densamente povoado, onde as actividades económicas predominantes são o comércio e os serviços. Os meios de transporte públicos que servem a localidade do Lumiar são fundamentalmente os autocarros, o metro e os táxis, que estabelecem ligações rápidas com outros meios de transporte, tais como, o comboio, o barco e o avião.

Esta freguesia possui ainda vários núcleos, quer educativo, quer cultural quer desportivo. Do núcleo educativo fazem parte as Escolas do Agrupamento Lindley Cintra (escola pública), o Colégio São João de Brito, o Colégio Planalto, o Colégio de São Tomás e o Colégio de Santa Doroteia; Do núcleo cultural, a Biblioteca Orlando Ribeiro, em Telheiras, o Museu da Cidade, no Campo Grande, o Museu do Traje e do Teatro, no Paço do Lumiar e o Museu Bordalo Pinheiro no Campo Grande; Do núcleo desportivo faz parte o Sporting Clube de Portugal, com ginásios e piscinas.

De salientar que na Freguesia existe apenas um agrupamento de escolas públicas, sendo o restante instituições privadas.

A Quinta das Conchas e dos Lilases são os parques que servem a Freguesia e que se situam relativamente perto do colégio. São espaços verdes, com as infra-estruturas necessárias para momentos de lazer.

O Centro Comercial *Alvaláxia* possui várias salas de cinema, que podem ser usadas pela população escolar. Existe, ainda, a *Lispólis*, que se constitui como um pólo tecnológico, onde podem ser realizadas conferências e espectáculos.

O colégio foi inaugurado a 20 de Setembro de 1951. Pertencia a Maria Joana de Deus Ramos, filha do poeta e pedagogo João de Deus. Por este motivo, o colégio seguiu e segue, na aprendizagem da leitura, a metodologia por ele implementada.

Começou por funcionar na freguesia de Camões, com o nome de *Lar Educativo João de Deus – Externato Feminino*, em regime de planos e programas oficiais. Foi autorizado a transferir as suas instalações para a Avenida Pedro Álvares Cabral, nº84 r/chão, em Lisboa, a 2 de Julho de 1964 e mudou de proprietária, para Maria Antónia Folha e Almeida, também nessa data.

A 14 de Setembro de 1965, este estabelecimento de ensino foi novamente transferido, desta vez para a Alameda das Linhas de Torres – sua morada actual.

Actualmente, o Externato encontra-se a funcionar num edifício dos anos cinquenta, tipo moradia, com cave, rés-do-chão e primeiro andar. Devido ao facto de ser um edifício antigo, este tem vindo a sofrer algumas remodelações, de acordo com as necessidades sentidas. A sua lotação é de cento e noventa e dois alunos, distribuídos por sete turmas (tabela 1.2.).

Relativamente às infraestruturas, o colégio possui, na cave, um ginásio, que funciona como refeitório à hora de almoço, uma sala de aula, instalações sanitárias para meninas e para meninos, uma sala de informática, uma arrecadação, e uma despensa, onde a empresa responsável pela alimentação guarda os alimentos.

No rés-do-chão existem três salas, das quais duas, no horário do almoço, funcionam como refeitório, uma casa de banho e uma cozinha. Ao fundo do pátio, funcionam duas salas, instalações sanitárias e uma arrecadação. Entre a moradia e o anexo, encontra-se o local destinado ao recreio dos alunos. A secretaria, duas salas, três casas de banho, um dormitório, uma sala de professores e uma arrecadação compõem o primeiro andar.

Considerados como principal razão de existência de uma Escola, os alunos, estão, para o colégio, no centro de toda a atividade educativa.

Os alunos matriculados no ano lectivo 2013/2014 estão distribuídos da seguinte forma:

Tabela 1.2. Número de alunos por turma

Nível de ensino	Nº alunos
Jardim de infância - turma 1	15
Jardim de infância - turma 2	15
Jardim de infância - turma 3	11
1º ano	13
2º ano	19
3º ano	23
4º ano	12

Os alunos que frequentam este Externato pertencem, na sua maioria, a um meio sócio - económico médio - alto. Quase todos os Encarregados de Educação possuem um grau académico superior e estão a exercer funções na área da sua formação. O agregado familiar da maioria dos alunos insere-se no modelo tradicional (um pai, uma mãe e irmãos). Contudo existem algumas crianças em estruturas monoparentais.

A direcção do colégio é composta por duas ex-professoras do ensino público que neste momento se encontram aposentadas.

O Externato "*O Poeta*" dispõe de um corpo docente estável, experiente, que acredita que, como agente fundamental do acto educativo, é capaz de, através da sua atuação, preparar

alunos para a vida. A assiduidade e a pontualidade são dois aspetos de capital importância para os professores, podendo considerar-se irrelevante o absentismo.

O trabalho em equipa e a preocupação com a formação contínua são aspetos pelos quais o colégio pugna, promovendo ações de formação específicas e facilitando a participação em ações de formação no exterior. No Externato, o corpo docente é estável sendo que todos os elementos estão na escola há mais de um ano. O corpo docente é, constituído por três educadoras e cinco professoras titulares de turma. Existem, ainda, professores de apoio às áreas de expressão. Fazem parte deste grupo um professor de Expressão Musical, um professor de Educação Física (só para o Jardim de Infância, uma vez que o 1º ciclo desenvolve esta área no ginásio *Dance Spot*), um professor de Judo, uma professora de Ballet e uma professora de Informática (tabela 2.2.).

O corpo não docente do colégio, em número de sete, dá apoio às principais áreas não lectivas. Tendo em conta que a instituição trabalha com alunos de tenra idade, muitos deles com pouca autonomia, é fundamental o trabalho destes colaboradores que asseguram a vigilância, a limpeza, o apoio aos mais novos e ainda a alimentação.

Tabela 2.2. Pessoal docente e não docente

Pessoal docente	Pessoal não docente
3 educadoras	1 empregado de limpeza
5 professores titulares de turma	1 ajudante de cozinha
1 professor de expressão musical	1 empregado de camarata
1 professor de educação física	3 vigilantes
1 professor de judo	1 perfeito
1 professora de ballet	
1 professor de informática	

O projecto educativo do colégio que está em vigor desde 2011, teve como base a análise de alguns normativos dos quais se destaca os mais importantes: Decreto-Lei nº 9/79 de 19 de Março; Decreto-Lei nº 172/91; Decreto-Lei nº 240/2001; Decreto-Lei nº 241/2001.

O documento, que segundo o colégio "*é um documento colectivo que se quer como uma referência para toda a comunidade escolar*", está dividido em quatro grandes partes: caracterização do meio envolvente, caracterização do colégio, valores fundamentais e avaliação do projecto.

As duas primeiras confundem-se, na sua essência, com os dois primeiros pontos deste capítulo, pelo que daremos mais atenção às duas últimas.

O colégio assume um conjunto de princípios orientadores que suportam a definição de objectivos: a promoção de uma escola inclusiva, a educação para a cidadania, e o sentido social das aprendizagens.

Partindo destes princípios, o colégio estabelece os seguintes objectivos: Alcançar o equilíbrio nas relações sociais, apresentando atitudes de cooperação, liderança e aceitação dos controlos externos. Promover a criação de situações que favoreçam o conhecimento de si próprio e um relacionamento positivo com os outros no apreço pelos valores da justiça, da verdade e da solidariedade. Incentivar a cooperação em tarefas e projetos comuns. Proporcionar aos alunos vivências que lhes permitam a aquisição de competências e capacidades básicas de forma a favorecer o desenvolvimento da autonomia. Promover o respeito e a valorização da diversidade dos indivíduos e dos grupos. Passar do egocentrismo natural da idade para o altruísmo.

Na quarta parte do projecto educativo o colégio não aprofunda muito a forma como vai fazer a avaliação do projecto, estando no entanto aberto a alterações tendo em conta uma reflexão sobre a acção, afirmando que *"no final do Projeto serão realizadas novas auscultações a todos os intervenientes na acção educativa, de modo a compreender se os objetivos propostos foram ou não atingidos"*.

2.6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os inquéritos aos EE providenciaram os resultados descritos nas tabelas 3.2. e 4.2.. Estes resultados permitiram reunir um conjunto de dados utilizados para construir a análise SWOT da instituição.

As questões dos inquéritos aos EE foram divididas em quatro dimensões da gestão: formulação da estratégia, implementação da estratégia, avaliação e controlo e infra-estruturas e recursos e utilizaram a seguinte escala: 1, discordo totalmente; 2, discordo; 3, não concordo nem discordo; 4, concordo; 5, concordo totalmente.

As variáveis que mostram maior grau de heterogeneidade são aquelas que têm um desvio padrão maior ou igual a 1. Estão neste grupo as variáveis 7, 12, 17, 21 e 28. As variáveis 7 e 12 referem-se ao grau de participação dos EE nos documentos orientadores, nomeadamente o projecto educativo. A variável 17 diz respeito à eleição de um representante de turma para facilitar a comunicação. Já as variáveis 21 e 28 dizem respeito à avaliação que o colégio faz dos seus resultados e das suas actividades. Estes resultados reflectir-se-ão nas propostas a apresentar no capítulo III.

Tabela 3.2. Estatística descritiva dos inquéritos aos EE

Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1 Conheço o PE do colégio	77	3	5	4.30	0.670
2 Conheço o RI do colégio	77	2	5	4.31	0.815
3 O colégio é um local seguro para os meus filhos	77	3	5	4.58	0.570
4 O colégio aplica regras de disciplina adequadas	77	3	5	4.52	0.553
5 O colégio comunica comigo de forma clara	77	3	5	4.49	0.576
6 As instalações são mantidas em bom estado	77	2	5	3.90	0.754
7 Sou convidado a participar na avaliação do PE	76	1	5	3.39	1.132
8 O colégio oferece boas actividades extra-curriculares	77	2	5	4.04	0.733
9 Estou satisfeito com os horários do colégio	77	2	5	4.23	0.759
10 As funcionárias são prestáveis e respeitadoras	77	3	5	4.64	0.536
11 No colégio existem várias formas para dar opinião	75	2	5	3.89	0.815
12 Os EE são motivados a participar nos documentos orientadores	76	1	5	3.24	1.165
13 As convocatórias para as reuniões são feitas adequadamente	77	3	5	4.64	0.560
14 As salas de aula são adequadas para a aprendizagem	77	1	5	3.95	0.809
15 O colégio faz uma boa divulgação das actividades	77	3	5	4.23	0.667
16 O colégio recompensa publicamente os colaboradores	73	1	5	3.05	0.780
17 A eleição de um representante dos EE é facilitadora da comunicação	72	1	5	3.19	1.096
18 O colégio tem um PAA que é do meu conhecimento	76	2	5	4.14	0.828
19 As professoras estabelecem uma relação eficaz no relacionamento com os EE	76	3	5	4.68	0.496
20 O colégio divulga a avaliação que faz do PE	72	1	5	3.47	0.888
21 Os resultados que o colégio atinge nos exames nacionais são alvo de reflexão	73	1	5	3.59	1.039
22 Os professores revelam ter conhecimento sobre o PE	77	2	5	4.45	0.660
23 O colégio tem recursos materiais suficientes para a aprendizagem	76	1	5	4.13	0.789
24 O colégio tem uma presença bem vinculada na comunidade e no bairro	76	2	5	3.96	0.791
25 Conheço os objectivos que o colégio pretende atingir com o PE	75	2	5	3.84	0.839
26 Conheço a estratégia do colégio para angariar mais alunos	75	1	5	3.01	0.814
27 O colégio solicita a minha participação em várias actividades	77	1	5	4.06	0.908
28 O colégio solicita aos EE uma avaliação das actividades envolvidas	75	1	5	3.00	1.065

Relativamente às dimensões (tabela 4.2.) a menos pontuada pelos EE foi a dimensão avaliação e controlo, sendo esta também muitas vezes citada quer pelas directoras quer pelas docentes como sendo pouco valorizada pelo colégio. No outro extremo temos a dimensão infra-estruturas e recursos como a dimensão mais pontuada. Os EE valorizam sobretudo os recursos humanos do colégio, quer sejam docentes ou não docentes e sobretudo a empatia entre estes e todos os membros da comunidade.

As dimensões sobre formulação e implementação da estratégia são medianamente valorizadas pelos EE, sendo no entanto muito focadas quer pelas directoras, quer pelas docentes como sendo uma dificuldade do colégio.

Tabela 4.2. Média por dimensão dos inquéritos aos EE

Dimensão	Variáveis	Média global
Formulação da estratégia	V1, V12, V18, V24, V25, V26	3.74
Implementação da estratégia	V2, V4, V5, V8, V9, V13, V15 V16, V17, V19, V22, V27	4.15
Avaliação e controlo	V7, V11, V20, V21, V28	3.46
Infra-estruturas e recursos	V3, V6, V10, V14, V23	4.24

Para melhor percebermos este contexto, a consulta das tabelas 5.2. e 6.2., torna-se fundamental, pois nelas apresentamos a análise de conteúdo às entrevistas realizadas. Em primeiro lugar a entrevista conjunta às duas directoras, onde separamos os aspectos considerados positivos e os aspectos considerados negativos (tabela 5.2.), e seguidamente a entrevista às docentes, em número de sete (tabela 6.2.), com as respectivas unidades de referência.

Tabela 5.2. Análise de conteúdo das entrevistas às directoras

Directoras	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> - O colégio tem parcerias, nomeadamente ao nível desportivo, com entidades locais. - Existem acordos verbais com outros parceiros - As avaliações anuais do PE são realizadas sem recurso a indicadores. - Existe liberdade pedagógica em cada turma. - A formação inicial dos docentes do colégio tem trazido mais-valias. - O colégio monitoriza os resultados mas apenas para comparação externa. - O corpo docente é muito qualificado. 	<ul style="list-style-type: none"> - As acessibilidades são um problema grande. - Foram as professoras que fizeram o PE - Não está definida qualquer política estratégica ou pedagógica. - O PAA não prevê orçamentação. - Não existem objectivos quantificáveis colocados à partida nem indicadores. - O colégio não se preocupa com os resultados financeiros para além das mensalidades dos EE. - As instalações são o ponto mais fraco.

Tabela 6.2. Análise de conteúdo das entrevistas às educadoras

Dimensão	Unidade de contexto (Questões)	Unidade de referência (referências nas entrevistas)	Nº de ref.	%
Diagnóstico	Quais as mais-valias do colégio?	- Escola familiar o que facilita o contacto pessoal.	6	85,7
		- Equipas de trabalho unidas e coesas.	7	100
		- Todos ajudam todos - partilha constante.	5	71,4
	Quais os principais pontos fracos do colégio?	- As instalações são antigas. - Uso das novas tecnologias.	6 5	85,7 71,4
Formulação da estratégia	Como educadoras, conhecem as principais prioridades do colégio?	- Não existem objectivos formais assumidos por todos.	7	100
	As educadoras conhecem as estratégias do colégio para chegar aos objectivos pretendidos?	- A liderança das directoras não se faz sentir ao nível estratégico.	4	57,1
	Como foi construído o PE?	- O PE foi feito só pelas professoras. - O projecto educativo não foi uma necessidade - foi imposto por normativo. - Faz falta um guião para construir o PE.	7 4 4	100 57,1 57,1
		Existe uma política pedagógica que seja obrigatório cumprir?	- O colégio segue o método João de Deus mas existe liberdade didáctica.	6
Implementação da estratégia	Os procedimentos a realizar no colégio são claros e objectivo?	- O trabalho faz-se com uma rotina de muitos anos.	3	42,8
	O colégio implementa a formação necessária para cada colaborador?	- A formação é da responsabilidade de cada docente.	4	57,1
Avaliação	Existe a preocupação em fazer uma avaliação sistemática do trabalho desenvolvido?	- A avaliação do PAA e do PE é muito informal e não se baseia em indicadores.	7	100
	Com que periodicidade? E com que instrumentos?	- A ADD é realizada quando um docente precisa de subir de escalão.	5	71,4
	O colégio tem por costume reunir um conjunto de resultados para monitorizar...	- Nunca nos preocupámos em compilar resultados e comparar a evolução dos mesmos.	5	71,4
	Utilizam alguns indicadores para avaliar os resultados obtidos?	Não existem objectivos nem indicadores no PE.	6	85,7
	O colégio preocupa-se em realizar uma ADD dos colaboradores?	- Não se faz uma avaliação de desempenho dos funcionários.	7	100

Das sete docentes entrevistadas todas fazem referência a dois itens fundamentais: não se realiza uma avaliação de desempenho dos docentes com uma ligação clara a referenciais conhecidos por todos e o PE do externato apenas é feito pelas professoras, não envolvendo

outros membros da comunidade nem sequer a direcção. Na sequência desta última referência, também é citado por todas as docentes o facto de não existirem objectivos formais assumidos por todos, pois eles não estão inscritos no PE do externato. Seis das sete docentes referem ainda que não conhecem indicadores para avaliar os resultados obtidos e cinco delas afirmam que o colégio não tem a preocupação em compilar resultados para realizar comparações que permitam saber da evolução conseguida.

CAPITULO III - REDESIGN DE UMA ESCOLA PRIVADA

3.1. A ANÁLISE SWOT

Caracterizada a instituição e feito o tratamento da informação resultante da pesquisa realizada, proceder-se-á a uma análise SWOT do colégio que nos servirá de orientação à implementação do plano estratégico.

Tabela 1.3. Análise SWOT do Externato "O Poeta"

	Pontos fortes (ambiente interno)	Pontos fracos (ambiente interno)
Pontos fortes (ambiente interno)	<ul style="list-style-type: none"> - Escola familiar - Partilha constante - União no trabalho - Política pedagógica de acompanhamento da turma durante 4 anos - Comunicação escola/casa - Aplicação das regras de disciplina - Segurança - RH muito qualificados - Elevado nível de habilitações dos encarregados de educação 	<ul style="list-style-type: none"> - Projecto educativo imposto por normativo - Não existe liderança estratégica - Dificuldade na colocação de objectivos - Dificuldade em realizar uma avaliação objectiva das actividades por falta de indicadores - Avaliação de desempenho muito rudimentar - Formação feita de forma avulsa - Só as professoras fazem uma avaliação do PAA - Não existem recompensas públicas - Não existe estratégia de angariação de novos alunos
Oportunidades (ambiente externo)	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de realizar parcerias pedagógicas com serviços da comunidade e outras instituições privadas - Competitividade do mercado de trabalho e nível de exigência de <i>soft skills</i> diferenciadores. - Implantação em área com elevado poder de absorção de emprego - Possibilidade de rentabilizar infraestruturas da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande concorrência de escolas privadas na zona - Crise económica, em que as famílias privilegiam escolas públicas - Dificuldade de acessibilidade - Ofertas formativas similares nas escolas da zona
		Ameaças (ambiente externo)

Os dados da análise SWOT permitem-nos concluir que o colégio tem mais-valias ao nível dos recursos humanos, quer ao nível dos docentes, quer ao nível dos não docentes. A qualificação dos professores, a forma como planificam em conjunto e a partilha constante, fazem do colégio uma instituição onde a proximidade profissional se mescla com a proximidade emocional, fazendo da organização um local de comunicação fácil e eficaz, quer quando se trata de um fluxo comunicacional interno ou externo. A comunicação escola-casa é na verdade um ponto muito positivo, quase unanime entre os questionados, através de várias plataformas como o *email*, o *site* e o *facebook*, aproveitando ao máximo o nível

elevado de qualificação dos EE. O terceiro vector muito positivo no colégio centra-se na disciplina e segurança dos alunos.

Os pontos fracos da análise SWOT do colégio deixam transparecer uma enorme dificuldade na formulação, implementação e controlo da estratégia entre todos os membros da comunidade educativa. As actividades são exclusivamente planeadas pelas docentes, sem balizas criadas por uma estratégia que contemple uma missão e visão bem definidas, e ainda objectivos e indicadores de medida. A partir deste contexto, a implementação de qualquer estratégia fica comprometida bem como uma correcta avaliação e controlo da mesma, como deixa bem visível a análise SWOT, pela leitura dos seus pontos fracos. A avaliação de desempenho torna-se assim, um procedimento vazio de conteúdo e de objectivos estratégicos, feita por ser obrigatória, não tendo consequências ao nível da organização.

Relativamente ao ambiente externo, a análise aponta para algumas ameaças sobretudo devido à crise económica que retira clientes ao colégio. Este facto é potenciado pela elevada oferta formativa similar na mesma área de influência, o que leva os pais a optar por colocar os filhos em escolas públicas ou então, em colégios privados mas com mensalidade mais baixa. No entanto, o mesmo ambiente externo cria claras oportunidades de desenvolvimento, sobretudo ao nível das parcerias possíveis.


3.2. O PLANO ESTRATÉGICO

Procurando centrar o nosso projecto na realidade extraída da análise SWOT apresentada anteriormente, utilizamos o BSC como um instrumento de planeamento estratégico e um sistema de gestão que possibilita colmatar algumas fragilidades do colégio. Assim, através desta ferramenta, garantimos o cumprimento dos seguintes objectivos:

- Alinhar a visão e a estratégia da organização com as actividades a desenvolver.
- Avaliar o desempenho da organização através da análise dos objectivos estratégicos.
- Construir um quadro de referência interno que possibilite que a comunicação se realize sob as mesmas premissas.

Para se colocarem um conjunto de objectivos a atingir é necessário estabelecer uma estratégia que tenha em conta uma missão e uma visão. O primeiro passo deste plano estratégico foi construir estes dois referenciais que servissem de alicerce a toda a estratégia. Para isso socorremo-nos de toda a informação recolhida nas entrevistas e nos questionários, e ainda na análise dos diferentes documentos do colégio para propor a missão e a visão do Externato "*O Poeta*" (tabela 2.3, BSC adaptado).

Tabela 2.3. BSC adaptado

	<p>Missão: Educar a pessoa, desenvolver os valores e proporcionar o conhecimento</p> <p>Visão: Ser uma escola de referência na oferta de uma escolaridade básica que prepare o aluno para os desafios da vida moderna</p>			
Perspectivas	Clientes	Processos internos	Aprendizagem e desenvolvimento	Financeira
<p>Objectivos estratégicos</p>	<p>Desenvolver uma estratégia que fidelize os alunos à escola e que potencie seus resultados, preparando-os para o início de uma escolaridade básica de sucesso.</p>	<p>Melhorar os processos de avaliação e controlo da estratégia</p>	<p>Construir o plano de formação do pessoal docente com base na avaliação de desempenho</p>	<p>Implementar novas formas de receita, rentabilizando as instalações e o capital humano e intelectual</p>
<p>Factores críticos de sucesso</p>	<p>Construção de um projeto educativo ambicioso, participado e sustentado</p>	<p>Realizar a avaliação de desempenho segundo o modelo proposto</p>	<p>Articular o plano de formação com a estratégia</p>	<p>Utilização e capitalização de novos recursos</p>
<p>Indicadores</p>	<p>Número de alunos inscritos (comparação anual)</p> <p>Taxa de sucesso dos alunos no 4º ano</p> <p>Média do grau de satisfação dos EE</p>	<p>% de docentes com a avaliação de desempenho realizada</p> <p>Valor médio do resultado da ADD</p>	<p>Número de formações para os docentes</p> <p>Número de formações para os não docentes</p>	<p>Taxa de crescimento anual das receitas</p> <p>Número de utilizações dos recursos do colégio</p>

De acordo com a definição dos objectivos estratégicos, propõe-se um conjunto de factores críticos de sucesso e de indicadores para cada perspectiva, que permitam avaliar a capacidade da organização relativamente ao cumprimento da sua missão e da sua visão.

Os factores ponderadores para cada perspectiva estão descritos de forma mais minuciosa no anexo D deste documento.

Estes factores críticos de sucesso em conjunto com os indicadores, servirão de base para alguns instrumentos concebidos neste projecto e que permitiram ao colégio operacionalizar o modelo adaptado de Wheelen & Hunger, conforme os passos descritos a seguir.

3.3. O MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO

O modelo de Wheelen & Hunger propõem-nos passos muito seguros para a formulação, implementação e avaliação da estratégia. E é com base nesse modelo de gestão que avançamos com uma adaptação para as organizações que prestam um serviço educativo e muito particularmente para o Externato "O Poeta".

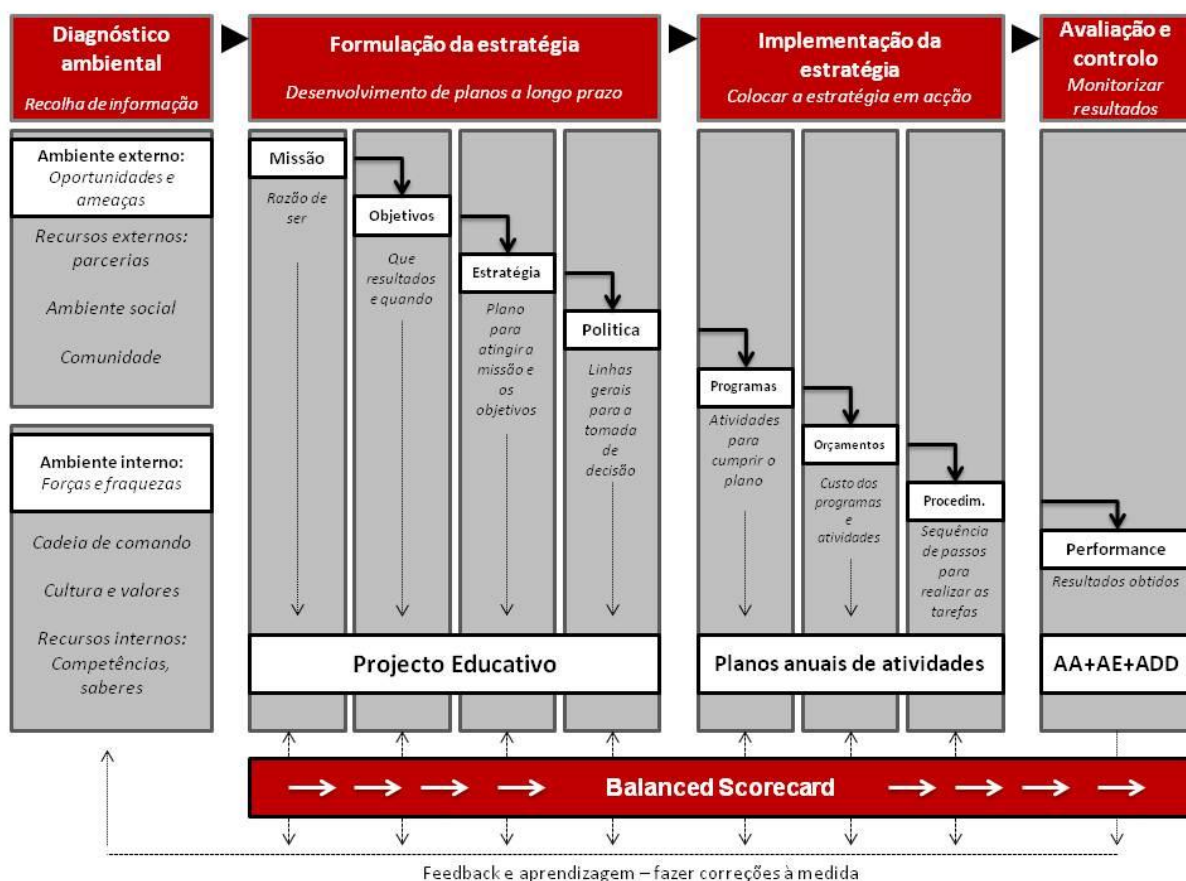


Figura 1.3 Modelo Wheelen & Hunger adaptado ao colégio

Em primeiro lugar, já depois de realizado o diagnóstico ambiental (que concretizámos na análise SWOT, tabela 1.3), cabe ao colégio formular a sua estratégia, ou seja, desenvolver planos a longo prazo. Para isso os normativos em vigor indicam um claro caminho, que se deve concretizar através da construção do projecto educativo da instituição. Apesar deste documento existir no colégio, tem lacunas que devem ser colmatadas para se constituir

como um verdadeiro documento de gestão e de estratégia a médio e longo prazo, capaz de dar resposta à fase seguinte deste modelo.

Esta segunda fase, a implementação da estratégia, tem como objectivo colocar a estratégia em acção. Surge então um novo documento que o colégio deve utilizar: o plano anual de actividades, que se constitui como o documento anual de concretização da estratégia e onde estão inscritos os programas e procedimentos tendo por base a respectiva orçamentação.

Por fim, a terceira fase, da avaliação e controlo da estratégia, onde o colégio faz uma avaliação da sua performance e dos resultados alcançados através de três mecanismos diferentes mas complementares: a auto-avaliação e a avaliação de desempenho como referenciais internos, e a avaliação externa como referencial externo.

3.3.1. A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para uma implementação eficaz da estratégia é fundamental o equilíbrio entre aquilo que é o elemento estrutural - a formulação da estratégia - e o elemento mais operacional, ou seja colocar em prática as grandes opções da estratégia. Uma forte liderança será absolutamente crucial para explicar as estratégias, convencer os colaboradores e introduzir as mudanças necessárias. A mensagem estratégica deve ser veiculada através de meios adequados, que permitam uma comunicação fácil para todos os membros da comunidade educativa. O projecto educativo deve ser elaborado de forma a permitir uma leitura simples, coerente e estruturada para que as iniciativas seguintes possibilitem uma eficaz implementação do mesmo.

Em síntese, podemos dizer que os factores-chave de sucesso na implementação da estratégia são a liderança, a energia e a comunicação.

A formulação deve preceder sempre a implementação da estratégia. Contudo, sabemos que este facto nem sempre se verifica nas instituições escolares, dando origem a documentos orientadores sem sentido prático, sem significado estratégico ou, ainda pior, sem a elaboração de uma estratégia verdadeiramente eficaz, passível de implementar e possível de avaliar e controlar. É neste sentido que procuraremos intervir neste momento, criando condições para que o Externato "O Poeta" possa construir a sua estratégia, reconhecendo que não existe uma única maneira de desenvolver estratégias aplicáveis a escolas e ainda aprofundando as várias formas de actuação e de vários pontos de vista, que servirão de partida ao modelo.

Tendo em consideração que a primeira e segunda fase do modelo adaptado de Wheelen & Hunger requerem uma atenção mais pormenorizada, elaborámos um guião para o trabalho do colégio, quer na construção do projecto educativo, quer no plano anual de actividades. Este guião, descrito na tabela 3.3., pretende ser uma forma de chamar a atenção para um

conjunto de tópicos práticos que o colégio deve ter em conta na construção dos dois documentos estruturantes, num novo ciclo que se abrirá brevemente.

Tabela 3.3. Guião para a formulação e implementação da estratégia

Formulação da estratégia <i>Projecto Educativo (PE)</i>			Implementação da estratégia <i>Plano Anual de Atividades (PAA)</i>			
Missão <i>Educar a pessoa, desenvolver os valores e proporcionar o conhecimento</i>	Objectivos	Estratégia	Política	Programas	Orçamento	Procedimentos
	Que resultados atingir e quando? _____ Devem ser estabelecidos Objectivos SMART usando <i>verbos operacionais</i> _____ e S pecíficos M ensuráveis A mbiciosos R ealistas T emporizados	Plano para atingir a missão e os objectivos _____ Devem ser maximizadas as vantagens competitivas e minimizadas as desvantagens competitivas do colégio _____ Prever estratégias de crescimento, de estabilização ou de diminuição da actividade da organização	Linhas de orientação genéricas para o processo de decisão de todos os colaboradores _____ As decisões devem ser suportadas pela missão e pelos objectivos	Actividades necessárias para cumprir o que foi determinado na fase de formulação _____ Orientação dessas actividades para cumprir os objectivos traçados	Custo dos programas _____ Estabelecer um valor previsto para cada actividade e ainda a forma de financiamento	Os passos que são necessários para cumprir os programas _____ Quem faz, como faz e quando faz?
<pre> graph LR A([Objectivos]) --> B([Indicadores]) B --> C([Metas]) C --> D([Iniciativas ou actividades]) subgraph PE [PE] A B end subgraph PAA [PAA] C D end </pre>						

3.3.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE NO COLÉGIO

Relativamente à avaliação de desempenho, último passo deste projecto, era importante conceber um modelo coerente com a filosofia, adaptado ao planeamento e operacionalizável. A implementação de um modelo de avaliação de desempenho é um processo que pela sua própria natureza tende a criar perturbação no funcionamento de qualquer organização. Vários fatores contribuem para esta constatação, entre eles a ansiedade dos avaliados, dos avaliadores e de todos os envolvidos no processo que potenciam as dúvidas e as opiniões críticas acerca dos instrumentos, acerca da qualidade e competência dos avaliadores, da pertinência e propriedades dos instrumentos de registo,

enfim, dos diferentes procedimentos. A escolha do modelo de avaliação a aplicar num contexto escolar deverá ter em conta a sua exequibilidade, ou seja, deve adaptar-se a uma realidade concreta, partindo de um diagnóstico do que se poderá fazer em função de variáveis identificadas.

A preocupação do colégio em cumprir com o acordado no boletim do trabalho e do Emprego nº 30 de 15/8/2011, levou-nos a centrar toda a nossa atenção nesse documento, cruzando dados com o modelo de gestão por competências e o modelo de gestão por objetivos. A escolha destes modelos apoia-se na revisão da literatura realizada e ainda na grande possibilidade que a escola tem de aplicar, no contexto da avaliação interna, uma formatação muito própria da avaliação de desempenho. A abordagem por competências propõe como critério básico de avaliação os níveis de proficiência dos comportamentos ou da actividade dos indivíduos e não os comportamentos em si próprios, sendo estes o meio para atingir determinado fim. A gestão por objetivos caracteriza-se pela articulação dos objetivos globais da organização com os objetivos do docente, isto é, *“representa uma medida da contribuição de cada empregado para o sucesso estratégico sustentado da organização”* (Cunha *et al.*,2008).

O modelo tem duas grandes vertentes: os objetivos, que servirão para unir cada docente em torno de compromissos comuns, que promovam melhores aprendizagens e, conseqüentemente, melhores resultados, e as competências que servirão sobretudo para diferenciar o desempenho profissional de cada um. No primeiro caso serão as diretoras as principais responsáveis por medir o grau de cumprimentos dos objetivos. No segundo caso será a coordenadora pedagógica, ou a pessoa em quem ela delegar, que será o responsável por monitorizar o desenvolvimento das competências acordadas no início do ciclo de avaliação e que estão diretamente relacionadas com as tarefas distribuídas a cada docente, prevendo-se a hipótese desta monitoração ser realizada entre pares. A opção por escolher apenas três fontes de avaliação excluindo os encarregados de educação deste processo e conseqüentemente uma avaliação de 360 graus, tem por base a pouca participação destes últimos na vida da escola e nos documentos principais e ainda o facto de ser um modelo de avaliação de desempenho novo no colégio, evitando assim uma perturbação extra.

O modelo pode ser representado pelo esquema da figura 2.3..

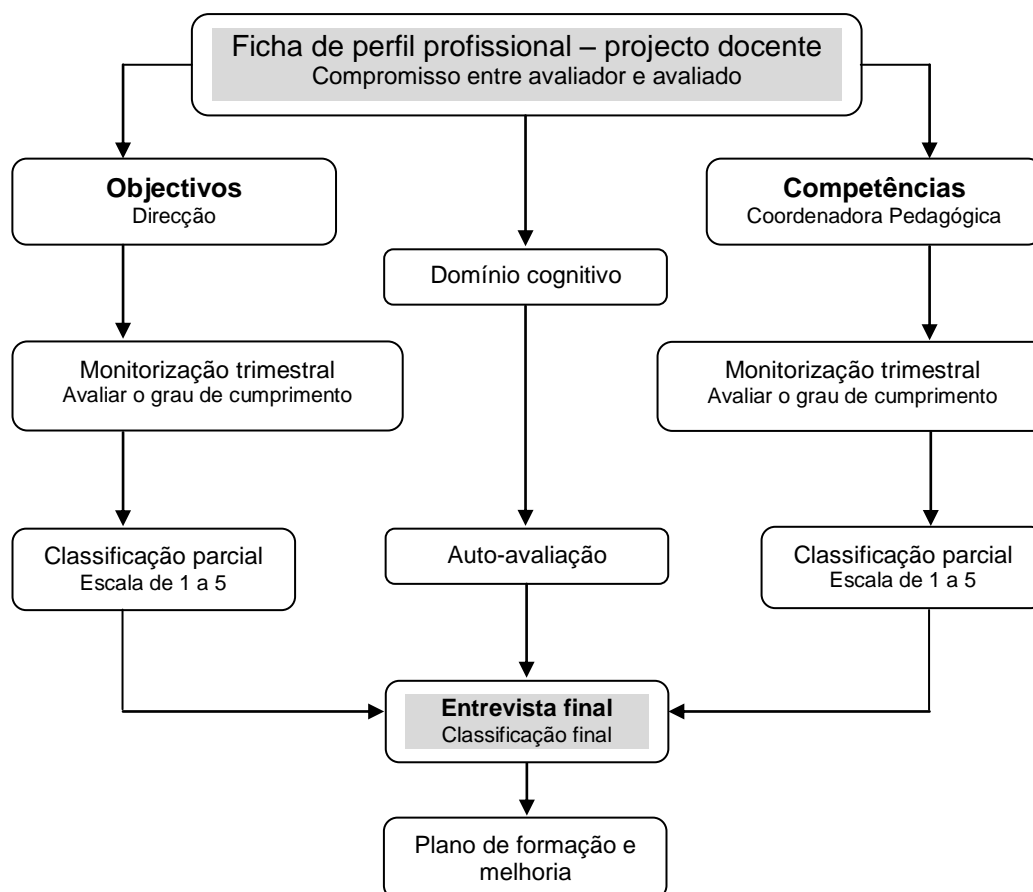



Figura 2.3. Modelo de avaliação de desempenho proposto

A avaliação de desempenho docente terá início com o preenchimento da ficha de perfil profissional (tabela 4.3.), documento que constituirá o projecto do docente durante o ciclo de avaliação. Nesta ficha, o docente contratará com a direcção do colégio um conjunto de objectivos individuais que devem partir das metas do projeto educativo, mas terem ponderações diferentes tendo em conta o nível de ensino e a avaliação diagnóstica de cada turma. Estes objectivos devem ser reformulados/alterados sempre que se verifiquem alterações nas condições iniciais. Consideramos que cada docente deve atingir pelo menos o patamar de adequado, pelo que indicamos na tabela 5.3. a conversão do grau de cumprimentos dos objectivos em valores, numa escala de um a cinco, para corresponder ao mesmo nível de mensuração das competências que vem descrito no regulamento da avaliação de desempenho do contrato colectivo entre a AEEP e a FENPROF.

Na mesma ficha de perfil profissional estarão inscritas as competências que o docente terá que comprovar ter, de acordo com o serviço que lhe foi distribuído, durante o ciclo de avaliação.

Tabela 4.3. Ficha de perfil profissional

	EXTERNATO "O POETA" <i>Avaliação de Desempenho Docente</i> Ficha de perfil profissional - Projecto docente
---	--

Nome do docente _____
Funções/cargos _____ Período de avaliação _____

OBJECTIVOS			
Objectivos contratados	Data	Indicadores	Resultado Final

(1) para os docentes com funções de coordenação ou chefia

COMPETÊNCIAS			
Domínio	Ordens de competências	Classificação	Observações
Competências para leccionar	Conhecimentos científicos e didáticos		
	Promoção da aprendizagem pela motivação e responsabilização dos alunos		
	Plasticidade (flexibilidade e capacidade de adaptação)		
	Identificação e vivência do projecto educativo		
	Comunicação		
	Planeamento		
	Procura de informação e actualização de conhecimentos		
	Avaliação		
Competências profissionais e de conduta	Trabalho de equipa e cooperação interáreas		
Competências sociais e de relacionamento	Relação com os alunos e encarregados de educação		
	Envolvimento com a comunidade educativa		
Competências de gestão (1)	Liderança		
	Motivação		
	Delegação		
	Planeamento e controlo		
	Estratégia		
	Gestão da inovação		

(1) para os docentes com funções de coordenação ou chefia

DOMÍNIO COGNITIVO E AUTO-AVALIAÇÃO			
<i>Que conhecimentos fundamentais preciso de adquirir? Que conhecimentos sólidos preciso desenvolver? Que conhecimentos profundos quero adquirir?</i>			
PLANO DE FORMAÇÃO DOCENTE			
CLASSIFICAÇÃO FINAL			
	Classificação	Ponderação	Classificação final
Objectivos (classificação obtida tendo em conta o grau de cumprimentos do contratado)			
Competências (média das classificações obtidas no conjunto das ordens de competências)			

A Direcção _____ A avaliadora _____

Propomos neste modelo, uma monitorização trimestral, quer dos objectivos quer das competências, para que se possa rapidamente corrigir desvios. Esta monitorização, poderá, salvo outra decisão por parte do colégio, ser feita nas interrupções lectivas do Natal, Páscoa e férias de verão.

Tabela 5.3. Classificação dos objectivos contratados

Objetivos contratados			
%	Meta	Classificação	Nível de desempenho
+ 1,5 %	Superou em 1,5% ou mais a meta contratada	5	Excelente
+1 %	Superou em 1% a meta contratada	4	Muito adequado
100%	Atingiu a meta contratada	3	Adequado
- 1%	Atingiu 99% da meta contratada	2	Pouco adequado
- 1,5%	Atingiu 98,5% ou menos da meta contratada	1	Inadequado

Se os objetivos têm origem nas metas do projeto educativo relativas ao sucesso escolar, as competências terão que ser construídas tendo em conta as atividades a desenvolver pelo docente nos vários anos do ciclo de avaliação.

À medida que as situações profissionais se complexificam, a exigência de apenas uma qualificação, que se traduzem num conjunto de técnicas e de *saberes-fazer*, vai perdendo consistência. A mobilização de saberes para dar resposta a novas e cada vez mais complexas situações é decisiva num contexto de ensino-aprendizagem, centro de toda a actividade do docente, mas não exclusiva.

Só existe verdadeiramente competência quando se dá processo de passagem à acção e é em acção, nas suas tarefas diárias, que o docente é avaliado. O regulamento da avaliação de desempenho docente do ensino particular e cooperativo, prevê apenas um conjunto de indicadores para cada ordem de competências.

Neste modelo, apresentamos um conjunto de propostas para as competências das principais atividades a desenvolver pelos docentes do colégio e o respectivo nível de mensuração (anexo E).

Para cada competência apresentada na tabela 6.3., foram desenvolvidos cinco níveis de proficiência em que o nível três representa o mínimo exigido para o desempenho esperado, os níveis um e dois representam desempenhos aquém do esperado e os níveis quatro e cinco representam desempenhos acima do esperado, definidos pela seguinte hierarquia:

Nível 1 – Inadequado – o docente revela ter poucos conhecimentos sobre o assunto, revelando dificuldades na execução da habilidade/tarefa/operação.

Nível 2 – Pouco adequado – o docente revela alguns conhecimentos sobre o assunto, sem no entanto revelar uma execução adequada da habilidade/tarefa/operação.

Nível 3 – Adequado – o docente revela ter conhecimentos sobre o assunto, revelando uma execução adequada da habilidade/tarefa/operação.

Nível 4 – Muito adequado – o docente revela ter muitos conhecimentos sobre o assunto, revelando um grau de grande eficiência na execução da habilidade/tarefa/operação.

Nível 5 – Excelente – o docente revela ser especialista sobre ao assunto, revelando um amplo domínio sobre a execução da habilidade/tarefa/operação.

Para os níveis um e dois é aconselhável que o colégio garanta a formação adequada ao docente no sentido da supressão destas dificuldades.

Tabela 6.3. Mapa de competências

Competências para leccionar (técnicas)	Competências profissionais e de conduta	Competências sociais e de relacionamento (relacionais)	Competências de gestão
8 ordens de competências	1 ordem de competência	2 ordens de competências	6 ordens de competências
CL1 Conhecimentos científicos e didáticos	CP1 Trabalho de equipa e cooperação interáreas	CR1 Relação com os alunos e encarregados de educação	CG1 Liderança
CL2 Promoção da aprendizagem pela motivação e responsabilização dos alunos		CR2 Envolvimento com a comunidade educativa	CG2 Motivação
CL3 Plasticidade (flexibilidade e capacidade de adaptação)			CG3 Delegação
CL4 Identificação e vivência do PE			CG4 Planeamento e controlo
CL5 Comunicação			CG5 Estratégia
CL6 Planeamento			CG6 Gestão da inovação
CL7 Procura de informação e actualização de conhecimentos			CG7 Avaliação
CL8 Avaliação			
Classificação ² de 1 a 5	Classificação ² de 1 a 5	Classificação ² de 1 a 5	Classificação ² de 1 a 5
Classificação final das competências Média dos valores obtidos arredondada à unidade			

²Segundo artigo 5º do regulamento da avaliação de desempenho

Para a implementação deste projecto é necessário seguir um conjunto coerente de passos que determinem a construção dos documentos fundamentais da estratégia, nomeadamente o projecto educativo e o plano anual de actividades. Deste modo, deixamos aqui o cronograma de acção (tabela 7.3), para que no novo ciclo que se abre o colégio possa dar passos firmes e seguros.

Tabela 7.3. Cronograma de acção

ANO N-1	ANO N	ANO N+1	ANO N+2	ANO N+3
Preparação da elaboração do novo projecto educativo	Início do ciclo do novo projecto educativo			
Reuniões para diagnóstico do ambiente interno e externo Elaboração do novo projecto educativo segundo o modelo proposto	Elaboração do PAA para o ano N Preenchimento da ficha de perfil profissional para os docentes em questão Monitorização e controlo do ANO N	Elaboração do PAA para o ano N+1 Monitorização da ADD Monitorização e controlo do ANO N+1	Elaboração do PAA para o ano N+2 Monitorização da ADD Monitorização e controlo do ANO N+2	Elaboração do PAA para o ano N+3 Monitorização da ADD e primeiros resultados Monitorização e controlo do ANO N+3

CONCLUSÕES

Elaborar um projecto de intervenção para uma realidade educativa implica sempre recolher experiências, auscultar e reflectir sobre uma dada realidade. Os processos internos de tomada de decisão dependerão da qualidade da intervenção e esta depende do diagnóstico realizado.

A abertura do colégio e o apoio prestado ao longo do desenvolvimento deste trabalho, tornaram mais fácil e confortável o caminho a percorrer, permitindo um maior envolvimento nas questões a tratar.

Importa esclarecer que vivemos tempos de grandes conflitos socioculturais com grandes e graves reflexos nas escolas, nomeadamente nas instituições de carácter privado. No entanto, parece-nos de todo importante frisar que são estes tempos os potenciais motores de transformação da realidade e constituem claras oportunidades de mudança nas instituições escolares.

Neste projecto pretende-se demonstrar as vantagens da gestão estratégica aplicada a uma instituição educativa privada. Para além do modelo apresentado, fica ainda uma forte convicção da utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e, a avaliação de desempenho docente como factor impulsionador da monitorização e controlo da instituição.

Um modelo de mudança e desenvolvimento organizacional implica um referencial. Optou-se pelo modelo de Wheelan & Hunger, tendo sido efectuada a respectiva adaptação para o contexto educativo.

Propusemos ao Externato "*O Poeta*" um novo ciclo, uma nova oportunidade, reformulando o seu projecto educativo no sentido de lhe dar um maior corpo estratégico, envolvendo toda a comunidade educativa na prossecução da missão e da visão. Agregou-se nesta estratégia uma proposta de avaliação de desempenho para os docentes, centrada em objectivos e competências. Este modelo tem por base o perfil profissional e o projecto da escola e visa responsabilizar e dar alento a quem tem por objectivo educar crianças e jovens que são confiados ao Externato.

Algumas recomendações são cruciais para a sustentabilidade do projecto:

1. Utilizar a visão e missão que propomos para sustentar toda a estratégia
2. Aproveitar a grande ligação dos EE ao colégio para os envolver mais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos principais documentos, nomeadamente o projecto educativo.
3. Encarar a avaliação de desempenho como uma forma de melhoria continua dos docentes e da organização, potenciando o elevado grau de partilha dos seus colaboradores.

4. Utilizar as recentes monitorizações dos resultados escolares para criar objectivos para o futuro, permitindo aos docentes, quantificar as suas propostas para a avaliação de desempenho e ao colégio, estabelecer metas possíveis de avaliar.
5. Utilizar os indicadores do BSC como ferramentas de gestão estratégica capazes de monitorizar constantemente o processo, nas diferentes perspectivas da vida do colégio.
6. Elaborar um projecto educativo coerente com o modelo aqui apresentado, com objectivos *SMART*, assente numa estratégia que maximize as vantagens e minimize as desvantagens.

Procurámos com este projecto criar condições para que o colégio possa trilhar o seu caminho com uma gestão mais moderna e mais funcional, tendo em conta uma nova abordagem às questões da gestão estratégica e da sua implementação e avaliação. Não pretendemos dar soluções estanques mas tão somente, pistas a explorar por quem tem o poder de tomar decisões.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, Arnaldo Rosa (2012), *Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle*, Edições Atlas;
- Bardin, Laurence (1997), *Análise de conteúdo*, Lisboa, edições 70;
- Boletim do Trabalho e do Emprego nº 30, 15/8/2011
- Caetano, António (1996), *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*, Lisboa, Editora RH;
- Caetano, António (2008), *Avaliação de desempenho; O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, Livros Horizonte, Lisboa
- Caetano, António e Jorge Vala (org.) (2007), *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas (3ª edição)*, Lisboa, Editora RH;
- Câmara, Pedro, Paulo Guerra e Joaquim Rodrigues (2007), *Novo Humanator - Recursos humanos e sucesso empresarial*, Dom Quixote;
- Chiavenato, Idalberto (1997), *Recursos Humanos*, São Paulo, Atlas;
- Constituição da República Portuguesa
- Cordeiro, António (2011), "Reorganização da rede do ensino particular e cooperativo com "contrato de associação", Coimbra, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra;
- Disponível em:
http://www.gepe.minedu.pt/np4/?newsId=364&fileName=Reorg_rede_ensino_particular_cooperativ.pdf
- Cunha, Miguel Pina e Arménio Rego (2002), "As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente", *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Volume 1, Nº 2, Julho/Setembro;
- Cunha, Miguel Pina, Arménio Rego, Jorge Gomes, Carlos Cabral-Cardoso, Carlos Marques e Rita Cunha (2010), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, Edições Silabo;
- Decreto-Lei n.º 553/80, de 21 de Novembro
- Decreto-Lei 138-C/2010, de 28 de Dezembro
- Decreto Regulamentar nº 26/2012, de 21 de Fevereiro
- Despacho 1058/98 de 17 de Janeiro
- Fullan, Michael (2001), *Leading in a culture of change*, San Francisco: Jossey-Bass;
- Disponível em:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.117.9888&rep=rep1&type=pdf>
- Kanter, R. M. (1997); "Oito reflexões sobre liderança e estratégia", *Executive Digest*, edição nº 37
- Kaplan, Robert e David Norton (1996), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School, Boston;
- Laville, Christian e Jean Dionne (1999), *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*, Porto Alegre, Belo Horizonte; Editora UFMG
- Lima, Licínio (2011), *Administração Escolar: estudos*; Porto, Porto Editora;
- Magalhães, José (2010), *Gestão estratégica na administração escolar*, ESEAG
- Martins, João Luis (2004), *Contributo da visão baseada nos recursos para a definição da estratégia*, Dissertação de Mestrado, Lisboa, ISCTE;

- Pepper, M., Tim London, Mike Dishman e Jessica Lewis (2010), *Leading Schools during crises*, American Association of school Administrators, Rowman and Littlefield Publishers, New York;
- Pereira, Hernâni (2006), *Liderança nas escolas: comportamentos docentes e desempenho de estudantes - um estudo empírico*, Direcção Geral da Inovação e Desenvolvimento Curricular, Ministério da Educação, Lisboa;
- Pinto, Francisco (*sine anno*); "Balanced Scorecard - Adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos", Universidade do Algarve;
Disponível em: <http://franciscojospinto.com/pdf/seminternestrat.pdf>
- Pits, Robert A. e David Lei (2000), *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, South-Western College Publishing;
- Porto, Marcelo Antoniazzi (1997), "Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção", Porto Alegre, Brasil;
Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF
- Rebore, Ronald W. (2010), *Human Resources Administration in Education: A management approach*, Saint Louis University;
- Santos, António Robalo (2008), *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora;
- Santos, Joaquim (2009), *O BSC na gestão do desempenho do ensino secundário público*, Dissertação de mestrado, Universidade Aberta;
- Serra, Fernando, Maria Cândida Torres, Alexandre Torres e Manuel Ferreira (2004), *Administração estratégica: Conceitos, roteiro prático e casos*, Brasil, Reichmann & Affonso Editores;
- Sousa, Gonçalo de Vasconcelos (1998), *Metodologia de investigação, redacção e apresentação de trabalhos científicos*, Porto, Livraria Civilização Editora;
- Yin, Robert K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods Sage Publications*, Thousand Oaks, 4th ed., California;
www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts
www.gepe.min-edu.pt/np4/9.html

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

A: Guião da entrevista às directoras

B: Guião da entrevista às educadoras

C: Inquérito aos encarregados de educação

D: Factores ponderadores do BSC

E: Mapas de mensuração das competências

ANEXO A

Guião de entrevista às directoras



1. O colégio definiu alguma Visão?
2. O colégio tem por base uma missão?
3. Existe a preocupação em fazer uma avaliação sistemática do trabalho desenvolvido?
4. Com que instrumentos e com que periodicidade é feita a avaliação do trabalho?
5. O colégio tem por costume reunir um conjunto de resultados para monitorizar o trabalho desenvolvido?
6. O colégio utiliza alguns indicadores para avaliar os resultados obtidos?
7. O colégio habitualmente partilha os seus méritos com a comunidade?
8. Preocupam-se em realizar uma avaliação de desempenho dos colaboradores?
9. Com que objectivos e instrumentos?
10. Como se relaciona o colégio com os parceiros locais?
11. A presença dos pais na escola é uma preocupação do colégio?
12. Como comunica o colégio com os EE?
13. Que tipo de políticas pedagógicas o colégio implementa?
14. Que tipo de estratégia financeira tem o colégio?
15. Quais são na vossa opinião, as principais mais-valias do colégio?
16. Quais são os pontos mais fracos do colégio e como procuram resolvê-los?
17. A formação dos colaboradores é uma preocupação do colégio?
18. Como planeia o colégio essa formação?
19. Que papel têm as novas tecnologias na gestão do colégio?
20. O PAA e o PE do colégio assentam em que pressupostos?

Mestrado em Administração Escolar

ANEXO B

Guião de entrevista às educadoras



1. Como educadoras, conhecem as principais prioridades do colégio?
2. As educadoras conhecem as estratégias do colégio para chegar aos objectivos pretendidos?
3. Existe a preocupação em fazer uma avaliação sistemática do trabalho desenvolvido?
4. Se sim, com que periodicidade? E com que instrumentos?
5. O colégio tem por costume reunir um conjunto de resultados para monitorizar o trabalho desenvolvido, quer com alunos, quer entre docentes?
6. Utilizam alguns indicadores para avaliar os resultados obtidos?
7. Os procedimentos a realizar no colégio são claros e objectivo?
8. O colégio preocupa-se em realizar uma avaliação de desempenho dos colaboradores?
9. Com que objectivos e instrumentos?
10. Como foi construído o PE?
11. Como são construídos os vários PAA?
12. Existe uma política pedagógica que seja obrigatório cumprir?
13. Quais as mais-valias do colégio?
14. O colégio implementa a formação necessária para cada colaborador?
15. Quais os principais pontos fracos do colégio?

Mestrado em Administração Escolar

ANEXO C

Inquérito aos encarregados de educação

INQUÉRITO AOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Este questionário tem por objetivo conhecer a opinião dos encarregados de educação dos alunos do Externato "O Poeta" e está inserido num trabalho no âmbito do mestrado em Administração Escolar do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, As informações aqui prestadas são anónimas e confidenciais.

Caracterização

Encarregado(a) de Educação de um aluno que frequenta: Pré-escolar 1º ciclo

Idade _____ Sexo (assinale com X) M F

Profissão

Habilitações: (assinale com um x)

- até ao 4º ano	<input type="checkbox"/>
- até ao 6º ano	<input type="checkbox"/>
- até ao 9º ano	<input type="checkbox"/>
- até ao 12º ano	<input type="checkbox"/>
- Licenciatura	<input type="checkbox"/>
- Mestrado	<input type="checkbox"/>
- Doutoramento	<input type="checkbox"/>

Questionário

Por favor coloque um X na opção que melhor representa o conhecimento que tem de cada uma das afirmações, tendo em conta a seguinte escala:

- | | | |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| 1 - Discordo totalmente | 2 - Discordo | 3 - Não concordo nem discordo |
| 4 - Concordo | 5 - Concordo totalmente | |

		1	2	3	4	5
1	Conheço o projecto educativo do colégio					
2	Conheço o regulamento interno do colégio					
3	O colégio é um local seguro para os meus filhos					
4	O colégio aplica regras de disciplina adequadas					
5	A direcção do colégio comunica comigo de forma clara e objectiva					
6	As instalações da escola são mantidas em bom estado de higiene e conservação					
7	Como encarregado de educação sou convidado a participar na avaliação do projecto educativo					
8	O colégio oferece um bom leque de actividades extra-curriculares					
9	Estou satisfeito com os horários do colégio					
10	As funcionárias do colégio são prestáveis e respeitadoras					
11	No colégio, existem várias formas para transmitir opiniões sobre o seu funcionamento, que são do conhecimento dos encarregados de educação					
12	Os encarregados de educação são motivados a participar na construção dos documentos orientadores (projecto educativo e regulamento interno)					
13	As convocatórias para as reuniões são feitas adequadamente					
14	As salas de aula são adequadas para a aprendizagem					
15	O colégio faz uma boa divulgação das suas actividades					
16	O colégio recompensa publicamente os seus colaboradores					
17	A eleição de um representante dos encarregados de educação em cada turma, pode facilitar a comunicação escola-casa					
18	O colégio tem um plano anual de actividades que é do meu conhecimento					
19	As professoras estabelecem uma relação eficaz no seu relacionamento com os encarregados de educação					
20	O colégio divulga a avaliação que faz do projecto educativo					
21	Os resultados que o colégio atinge nos exames nacionais são alvo de reflexão					
22	Os professores revelam ter conhecimento sobre o projecto educativo do colégio					
23	O colégio tem recursos materiais suficientes para a aprendizagem dos alunos					
24	O colégio tem uma presença bem vincada na comunidade e no bairro					
25	Conheço os objectivos que o colégio pretende atingir com o seu projecto educativo					
26	Conheço a estratégia do colégio para angariar mais alunos					
27	O colégio solicita a minha participação como encarregado(a) de educação, em várias actividades ao longo do ano					
28	O colégio solicita aos encarregados de educação uma avaliação das actividades desenvolvidas					

ANEXO D

Factores ponderadores do BSC

Missão: <i>Educar a pessoa, desenvolver os valores e proporcionar o conhecimento</i>				
Visão: <i>Ser uma escola de referência na oferta de uma escolaridade básica que prepare o aluno para os desafios da vida moderna</i>				
	Clientes	Processos internos	Aprendizagem e desenvolvimento	Financeira
Objectivos estratégicos	Desenvolver uma estratégia que fidelize os alunos à escola e que potencie seus resultados, preparando-os para o início de uma escolaridade básica de sucesso.	Melhorar os processos de avaliação e controlo da estratégia	Construir o plano de formação do pessoal docente com base na avaliação de desempenho	Implementar novas formas de receita, rentabilizando as instalações e o capital humano e intelectual
Fact. Críticos de sucesso	Construção de um projeto educativo ambicioso, participado e sustentado 35%	Realizar a avaliação de desempenho segundo o modelo proposto 20%	Articular o plano de formação com a estratégia 15%	Utilização e capitalização de novos recursos 30%
Indicadores	Número de alunos inscritos (comparação anual) < 106 = 1 [106 - 108] = 2 > 108 = 3	% de docentes com a avaliação de desempenho realizada < 80% = 1 [80% - 90%] = 2 > 90% = 3	Número de formações para os docentes < 2 = 1 [2 - 4] = 2 > 5 = 3	Taxa de crescimento anual das receitas < 1% = 1 [1% - 4,9%] = 2 > 5% = 3
	Taxa de sucesso dos alunos no 4º ano < 60% = 1 [60% - 70%] = 2 > 70% = 3	Valor médio do resultado da ADD < 2 = 1 [2 - 4] = 2 > 4 = 3	Número de formações para os não docentes < 1 = 1 [1 - 2] = 2 > 3 = 3	Número de utilizações dos recursos do colégio < 2 = 1 [2 - 4] = 2 > 5 = 3
	Média do grau de satisfação dos EE (medido por questionários numa escala de 1 a 5) < 2,9 = 1 [3 - 4,5] = 2 > 4,5 = 3			

ANEXO E

Mapa de mensuração de competências

Competências para leccionar	Definição: <i>Capacidade de planejar e utilizar os recursos necessários para transmitir os conhecimentos e conteúdos da matéria de forma adequada, para atender às necessidades dos alunos, empregando metodologia apropriada, comunicando de forma eficaz, demonstrando consciência cultural e reflectindo a diversidade necessária ao público-alvo.</i>				
Ordens de competências	Indicadores por níveis de proficiência				
	Nível 1 <i>Inadequado</i>	Nível 2 <i>Pouco adequado</i>	Nível 3 <i>Adequado</i>	Nível 4 <i>Muito adequado</i>	Nível 5 <i>Excelente</i>
CL1 Conhecimentos científicos e didáticos	Evidencia pouco ou nenhum conhecimento das matérias	Evidencia algum conhecimento da matéria, mas apresenta informação pouco precisa e pouco actualizada	Evidencia conhecimento da matéria, apresenta informação precisa e actualizada e explica com clareza as áreas do seu domínio científico	Evidencia conhecimento da matéria, apresenta informação precisa e actualizada, explica com clareza as áreas do seu domínio científico e procura diferentes abordagens para ajudar cada aluno	Evidencia conhecimento da matéria, apresenta informação precisa e actualizada, explica com clareza as áreas do seu domínio científico, procura diferentes abordagens para ajudar cada aluno e apresenta práticas inovadoras na educação
CL2 Promoção da aprendizagem pela motivação e responsabilização dos alunos	Tem grandes dificuldades em motivar a apoiar os alunos	Utiliza algumas práticas de motivação e apoio aos alunos	Utiliza práticas motivadoras que promovem o desenvolvimento e aprofundamento de competências	Utiliza práticas motivadoras que promovem o desenvolvimento e aprofundamento de competências, sistematiza procedimentos e tarefas de rotina para comprometer os alunos em várias experiências de aprendizagem. Dá reforço positivo.	Utiliza práticas motivadoras que promovem o desenvolvimento e aprofundamento de competências, sistematiza procedimentos e tarefas de rotina para comprometer os alunos em várias experiências de aprendizagem. Dá reforço positivo e utiliza formas de avaliar criticamente a informação.
CL3 Plasticidade (flexibilidade e capacidade de adaptação)	Tem grande dificuldade em utilizar várias estratégias de aprendizagem	Usa algumas estratégias de aprendizagens diferentes mas não tem em conta as necessidades individuais	Usa várias estratégias de aprendizagem e conhece os processos relacionados com educação especial	Usa várias estratégias de aprendizagem e conhece os processos relacionados com educação especial e dá informação fundamentada sobre os trabalhos propostos	Usa várias estratégias de aprendizagem e conhece os processos relacionados com educação especial, dá informação fundamentada sobre os trabalhos propostos e utiliza uma variedade de recursos adequados para a aprendizagem

CL4 Identificação e vivência do projecto educativo	Revela não conhecer o projecto educativo seguindo uma linha individual	Revela conhecer uma parte do projecto educativo e segue algumas linhas orientadoras	Segue as linhas orientadoras do projecto educativo e usa metodologia adequada	Segue as linhas orientadoras do projecto educativo e usa metodologia adequada. Estimula a aquisição dos valores propostos	Segue as linhas orientadoras do projecto educativo e usa metodologia adequada. Estimula com recursos a práticas inovadoras a aquisição dos valores propostos
CL5 Comunicação	Demonstra dificuldade na utilização da língua	Demonstra alguma dificuldade na utilização da língua e em promover o seu bom uso	Demonstra proficiência na utilização da vertente oral e escrita da língua e promove o seu bom uso	Demonstra proficiência na utilização da vertente oral e escrita da língua, promovendo o seu bom uso na promoção de competências eficazes de comunicação	Demonstra proficiência na utilização da vertente oral e escrita da língua, promovendo o seu bom uso na promoção, de forma inovadora e duradoura, de competências eficazes de comunicação
CL6 Planeamento	Tem grande dificuldade em desenvolver um planeamento e gerir o tempo	Tem alguma dificuldade em desenvolver o planeamento e gerir o tempo, cumprindo apenas alguns objectivos	Planifica adequadamente, gerindo o tempo de ensino de forma a cumprir os objectivos	Planifica adequadamente, gerindo o tempo de ensino de forma a cumprir os objectivos e faz ligações relevantes entre planificações diárias e a longo prazo	Planifica adequadamente, gerindo o tempo de ensino de forma a cumprir os objectivos, faz ligações relevantes entre planificações diárias e a longo prazo e modifica as planificações para se adaptarem às necessidades dos alunos
CL7 Procura de informação e actualização de conhecimentos	Tem grandes dificuldades em utilizar as TIC para melhorar o ensino	Tem algumas dificuldades em utilizar e promover as TIC para melhorar o ensino	Utiliza apropriadamente as TIC para melhorar o ensino, promovendo-as, sempre que possível. Mantém um registo das suas experiências de aprendizagem.	Utiliza apropriadamente as TIC para melhorar o ensino, promovendo-as, sempre que possível. Mantém um registo das suas experiências de aprendizagem relacionando-as com contextos educacionais. Explora formas de aceder e utilizar a pesquisa.	Utiliza apropriadamente as TIC para melhorar o ensino, promovendo-as, sempre que possível. Mantém um registo das suas experiências de aprendizagem relacionando-as com contextos educacionais. Explora formas de aceder e utilizar a pesquisa e participa em acções de formação para estar actualizada
CL8 Avaliação	Tem grande dificuldade em alinhar as estratégias de avaliação com os objectivos	Tem alguma dificuldade em alinhar as estratégias de avaliação com os objectivos e em diagnosticar dificuldades no trabalho do aluno	Aplica adequadamente os instrumentos e as estratégias de avaliação, utilizando uma variedade de técnicas de avaliação	Aplica adequadamente os instrumentos e as estratégias de avaliação, utilizando uma variedade de técnicas de avaliação, utilizando a comunicação para manter pais e alunos informados	Aplica adequadamente os instrumentos e as estratégias de avaliação, utilizando uma variedade de técnicas de avaliação, utilizando a comunicação para manter pais e alunos informados. Modifica processos e integra a auto-avaliação como estratégia reguladora

Competências profissionais e de conduta		Definição: Capacidade de utilizar o trabalho cooperativo, através da cultura organizacional, para alcançar objectivos comuns, adaptando-se a várias situações de trabalho, pessoas e grupos, com predisposição para evitar o inesperado.			
Ordens de competências	Indicadores por níveis de proficiência				
	Nível 1 <i>Inadequado</i>	Nível 2 <i>Pouco adequado</i>	Nível 3 <i>Adequado</i>	Nível 4 <i>Muito adequado</i>	Nível 5 <i>Excelente</i>
CP1 Trabalho de equipa e cooperação interáreas	Tem dificuldade em partilhar e em trabalhar cooperativamente	Tem algumas dificuldades em partilhar e em trabalhar cooperativamente	Partilha novas aquisições de conhecimentos e trabalha cooperativamente com os colegas para resolver questões relacionadas com os alunos. Participa nos diferentes grupos da escola.	Partilha novas aquisições de conhecimentos e trabalha cooperativamente com os colegas para resolver questões relacionadas com os alunos. Participa nos diferentes grupos da escola e toma a iniciativa de criar actividades lúdico-pedagógicas pluridisciplinares	Partilha novas aquisições de conhecimentos e trabalha cooperativamente com os colegas para resolver questões relacionadas com os alunos. Participa nos diferentes grupos da escola e toma a iniciativa de criar actividades lúdico-pedagógicas pluridisciplinares e participa nelas

Competências sociais e de relacionamento		Definição: Capacidade para promover um clima relacional positivo, garantir bons ambientes de aprendizagem e um relacionamento adequado com os membros da comunidade.			
Ordens de competências	Indicadores por níveis de proficiência				
	Nível 1 <i>Inadequado</i>	Nível 2 <i>Pouco adequado</i>	Nível 3 <i>Adequado</i>	Nível 4 <i>Muito adequado</i>	Nível 5 <i>Excelente</i>
CR1 Relação com os alunos e encarregados de educação	Tem grandes dificuldades em manter relações de respeito com alunos e EE e em lidar com comportamentos inadequados	Tem algumas dificuldades em manter relações de respeito com alunos e EE e m lidar com comportamento inadequados	Demonstra respeito por alunos e EE e sabe lidar com comportamentos inadequados. Mantém um canal informal de comunicação e aplica o conhecimento sobre desenvolvimento físico, social e cognitivo dos alunos	Demonstra respeito por alunos e EE e sabe lidar com comportamentos inadequados. Mantém um canal informal de comunicação e aplica o conhecimento sobre desenvolvimento físico, social e cognitivo dos alunos. Promove o compromisso efectivo dos EE na concretização das estratégias de apoio	Demonstra respeito por alunos e EE e sabe lidar com comportamentos inadequados. Mantém um canal informal de comunicação e aplica o conhecimento sobre desenvolvimento físico, social e cognitivo dos alunos. Promove o compromisso efectivo dos EE na concretização das estratégias de apoio e mobiliza valores e outras componentes dos contextos sociais e culturais.

CR2 Envolvimento com a comunidade educativa	Tem grandes dificuldades em integrar-se na comunidade educativa	Tem algumas dificuldades em integrar-se na comunidade educativa e reconhecer os esforços de outros elementos	Demonstra estar integrado na comunidade educativa e reconhece os esforços e sucessos de outros.	Demonstra estar integrado na comunidade educativa e reconhece os esforços e sucessos de outros. Inicia contactos com outros profissionais para apoiar os alunos e as suas famílias	Demonstra estar integrado na comunidade educativa e reconhece os esforços e sucessos de outros. Inicia contactos com outros profissionais para apoiar os alunos e as suas famílias e cria oportunidades adequadas de partilha para os alunos e EE
---	---	--	---	--	---

Competência de gestão		Definição: Capacidade de planear e utilizar eficazmente as ferramentas da gestão, com sentido proactivo, na prossecução dos objectivos estratégicos da organização				
Ordens de competências	Indicadores por níveis de proficiência					
	Nível 1 <i>Inadequado</i>	Nível 2 <i>Pouco adequado</i>	Nível 3 <i>Adequado</i>	Nível 4 <i>Muito adequado</i>	Nível 5 <i>Excelente</i>	
CG1 Liderança	Tem grandes dificuldades em obter o respeito e adesão às suas instruções	Tem algumas dificuldades em obter o respeito e a adesão às suas ordens e em ser um exemplo de comportamento profissional	Adapta o estilo de liderança às diferentes características dos colaboradores, favorece a autonomia e obtém o respeito e adesão no cumprimento das suas orientações	Adapta o estilo de liderança às diferentes características dos colaboradores, favorece a autonomia e obtém o respeito e adesão no cumprimento das suas orientações. É um exemplo de comportamento profissional.	Adapta o estilo de liderança às diferentes características dos colaboradores, favorece a autonomia e obtém o respeito e adesão no cumprimento das suas orientações. É um exemplo de comportamento profissional e identifica e promove momentos formais de comunicação com alunos e EE.	
CG2 Motivação	Tem grandes dificuldades em apoiar os colegas e em mostrar-se disponível	Tem algumas dificuldades em apoiar os colegas e em mostrar-se disponível	Dá apoio e mostra-se disponível sempre que alguém necessita. Elogia com clareza e de modo proporcionado.	Dá apoio e mostra-se disponível sempre que alguém necessita. Elogia com clareza e de modo proporcionado. Mostra apreço pelo bom desempenho dos seus colaboradores	Dá apoio e mostra-se disponível sempre que alguém necessita. Elogia com clareza e de modo proporcionado. Mostra apreço pelo bom desempenho dos seus colaboradores e é proactivo na procura de boas relações de trabalho	

CG3 Delegação	Tem grandes dificuldades em delegar tarefas e responsabilidades	Tem algumas dificuldades em delegar e em promover a responsabilização dos colaboradores	Delega todas as tarefas e responsabilidades em que tal é adequado.	Delega todas as tarefas e responsabilidades em que tal é adequado promovendo a delegação desafiante para proporcionar o desenvolvimento individual dos seus colaboradores	Delega todas as tarefas e responsabilidades em que tal é adequado promovendo a delegação desafiante para proporcionar o desenvolvimento individual dos seus colaboradores, responsabiliza os delegados pelos resultados e controla com grau adequado
CG4 Planeamento e controlo	Tem grandes dificuldades em planear e controlar as actividades e os recursos humanos e materiais	Tem algumas dificuldades em planear e controlar as actividades e os recursos humanos e materiais	Elabora planos documentados para as principais actividades, rentabilizando os recursos humanos e materiais	Elabora planos documentados para as principais actividades, rentabilizando os recursos humanos e materiais, baseando o seu planeamento em previsões realistas	Elabora planos documentados para as principais actividades, rentabilizando os recursos humanos e materiais, baseando o seu planeamento em previsões realistas, definindo calendários, etapas, subobjectivos e pontos de controlo das actividades
CG5 Estratégia	Tem grandes dificuldades em formular uma estratégia positiva e motivante	Tem algumas dificuldades em formular uma estratégia positiva e motivante, que envolva a equipa	Formula uma visão estratégica positiva e motivante que envolve a equipa	Formula uma visão estratégica positiva e motivante que envolve a equipa e promove processos, actividades e estilos de actuação coerentes	Formula uma visão estratégica positiva e motivante que envolve a equipa e promove processos, actividades e estilos de actuação coerentes. O seu discurso e acção são um exemplo de coerência com a visão e integra ainda a gestão da qualidade
CG6 Gestão da inovação	Tem grandes dificuldades em incentivar a análise crítica e a inovação	Tem algumas dificuldades em incentivar a análise crítica e a inovação	Incentiva a análise crítica dos métodos de trabalho encorajando a inovação. Recolhe sugestões e propõe à equipa temas concretos para a inovação	Incentiva a análise crítica dos métodos de trabalho encorajando a inovação. Recolhe sugestões e propõe à equipa temas concretos para a inovação. Reconhece e elogia em ocasiões públicas as acções de inovação	Incentiva a análise crítica dos métodos de trabalho encorajando a inovação. Recolhe sugestões e propõe à equipa temas concretos para a inovação. Reconhece e elogia em ocasiões públicas as acções de inovação e aplica medidas de inovação ou reformulação de procedimentos

<p>CG7 Avaliação</p>	<p>Tem grandes dificuldades em implementar mecanismos formais de avaliação dos processos de gestão</p>	<p>Tem algumas dificuldades em implementar mecanismos formais de avaliação dos processos de gestão</p>	<p>Implementa mecanismos formais de avaliação dos processos de gestão que lhes estão confiados</p>	<p>Implementa mecanismos formais de avaliação dos processos de gestão que lhes estão confiados e garante a implementação de ações de melhoria resultantes desses processos.</p>	<p>Implementa mecanismos formais de avaliação dos processos de gestão que lhes estão confiados e garante a implementação de ações de melhoria resultantes desses processos. Gere de forma eficaz a avaliação de todo o processo de gestão.</p>
---------------------------------	--	--	--	---	--