

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congreso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Espanhola de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

PRÁTICAS EFICAZES EM ESCOLAS DE EXCELÊNCIA

Autor: Isabel Fialho, Professora Auxiliar do Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora – Portugal (ifialho@uevora.pt)

INTRODUÇÃO

O grande desafio do século XXI é a qualidade da educação, esta tem sido uma questão amplamente debatida em encontros científicos e estudada em diversos programas de investigação educacional nos mais diversos países do mundo ocidental, ocupando lugar de destaque nas políticas educativas dos governos, “a qualidade da educação, das escolas e da aprendizagem tem sido a grande preocupação educativa dos últimos anos, quer a nível internacional quer a nível nacional” (Santos, 1997, p.161), constituindo-se como uma prática fundamental tendente à elevação dos processos e dos resultados a níveis de *excelência*.

Na década de 70 do século passado, a descrença no poder das inspecções, cuja acção de controlo não contribuía para o aumento da qualidade das instituições escolares, levou a uma consciencialização da necessidade de analisar a escola por dentro, despertando o interesse, pela avaliação interna das organizações escolares. Mas, se por um lado, os governos e a comunidade científica reconhecem que a avaliação de escolas constitui um dos meios privilegiados para garantir a qualidade da educação, por outro, a investigação denuncia a ausência de uma avaliação rigorosa da qualidade da educação escolar, “apesar dos esforços e das múltiplas determinações, a auto-avaliação, enquanto instrumento explícito da melhoria da escola, ainda não se tornou uma prática regular e corrente nos sistemas educativos europeus” (Azevedo, 2006, p.80).

A ideia de qualidade da escola surge, frequentemente, associada à ideia de excelência, que apenas pode ser alcançada com práticas eficazes orientadas no sentido do sucesso educativo, numa procura constante de compromisso e de satisfação plena das exigências/necessidades da comunidade educativa. De facto, a noção de qualidade tem como base orientadora e como objectivo último a satisfação dos destinatários, que no caso das escolas são, em primeira instância os alunos e os pais.

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congresso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

No caso das organizações escolares, aferir a qualidade das escolas implica o recurso a uma lógica de avaliação, que pode ser assumida essencialmente em função de três perspectivas (Chelmsky & Shadish, 1999), geralmente complementares: a perspectiva da prestação de contas (centrada na análise de dados que permitam aferir o desempenho, a eficácia e a rentabilização do desempenho); a perspectiva da produção de conhecimento (que visa a produção de dados sobre a qualidade de diversas dimensões da escola, como a liderança, o *ethos* e os processos e resultados de ensino e de aprendizagem); e a perspectiva do desenvolvimento (ou seja, uma avaliação orientada para auxiliar a organização escolar a planear e implementar o seu próprio processos de melhoria e desenvolvimento).

A pressão no sentido da avaliação dos serviços públicos e, em especial, das escolas, tem origens diversas e é fundamentada por várias lógicas, diferentes ou mesmo contraditórias, envolvendo visões, interesses e expectativas de cariz político, social e económico (CNE, 2005, p.3).

No espaço europeu, crê-se que os objectivos da avaliação das escolas “variam entre a inspecção, no sentido literal do termo (verificação de conformidades e irregularidades) e a promoção (directa) do desenvolvimento escolar, sendo que predominam as soluções em que estes dois objectivos, de alguma forma, coexistem” (CNE, 2008, p.4).

Deste modo, a avaliação da qualidade das escolas constitui, hoje, um processo generalizado, ainda que diversificado, que assume enorme importância nos sistemas de educação/formação dos países mais desenvolvidos. Clímaco (2005) referencia a escola como unidade crítica do sistema educativo, sendo o nível onde se podem operar da forma mais significativa, as alterações de qualidade nas aprendizagens dos alunos. A exposição social da escola faz com que esta constitua o nível mais transparente da administração educativa.

As perspectivas actuais de avaliação inserem-se num cenário de autonomia das escolas (Formosinho, Ferreira & Machado, 2000), que induz uma maior participação social e situa-se no interior de um debate entre a emergência de políticas neoliberais e neoconservadoras (Afonso, 1998) e a revalorização da escola como serviço público. Estes novos modelos de intervenção são justificados, entre outros aspectos, pela obrigação de se prestar contas [*accountability*] do estado da educação e pela responsabilidade colectiva no que se refere à qualidade das escolas (IGE, 2000). Neste cenário de concessão de maior autonomia às escolas acresce uma maior responsabilização dos agentes educativos.

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congresso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

Em 2001, o Parlamento Europeu e o Conselho da Europa sublinham que a melhoria da avaliação da qualidade no ensino deve centrar-se nos próprios estabelecimentos, apontando a auto-avaliação como uma estratégia que permite às escolas melhorarem a qualidade do serviço que prestam. Estes órgãos recomendam ainda a articulação entre a avaliação externa e interna. Para além dos mecanismos de prestação de contas determinados pela Administração central, cada escola deve proceder à sua auto-avaliação e, face aos resultados desta, traçar estratégias de desenvolvimento organizacional, neste sentido, a avaliação interna constitui um instrumento fundamental de gestão estratégica das escolas.

As políticas educativas actuais apontam para a revalorização das organizações escolares como serviço público, privilegiando a avaliação como forma de regulação das próprias escolas e do sistema educativo. Por isso, avaliação da qualidade das escolas deve ser assumida como um instrumento mobilizador de novas atitudes e práticas, numa lógica de auto-avaliação dos indivíduos, dos grupos e das próprias instituições, capaz de incrementar uma cultura e praxis de avaliação e envolver uma participação e o conhecimento colectivo de diferentes actores (CNE, 2008).

Não obstante esta importância concedida às questões da avaliação da qualidade, importa sublinhar que “não é possível estabelecer correlações entre as variantes dos modelos de avaliação e a qualidade da educação nos diversos países, emergindo apenas o consenso de que a avaliação é um processo imprescindível para a promoção da qualidade dos sistemas, que tem que ser aplicado de uma forma sistemática e minimamente estruturada” (CNE, 2008, p.4). Neste trabalho, partimos da discussão de perspectivas teóricas e da reflexão sobre experiências vividas na avaliação externa de escolas, para apresentar exemplos de boas práticas, problematizar e discutir os desafios com que se defrontam as escolas e equacionar modalidades de acção facilitadoras de uma resposta aos desafios de auto-regulação da qualidade do serviço prestado e dos resultados alcançados.

O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Portugal segue a tendência dos países europeus e em 2002 publica a Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior (Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro). Segundo esta lei, e de acordo com o disposto no artigo terceiro, são objectivos do sistema de avaliação, entre outros:

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congreso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Espanhola de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

a) Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia (...); b) Dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação; d) Permitir incentivar as acções e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas; h) Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos.

Ainda de acordo com a Lei nº 31/2002, “a avaliação estrutura-se com base na auto-avaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas, e na avaliação externa” e tem carácter obrigatório. Contudo, a Lei não teve efeitos significativos na auto-avaliação das escolas, esta só começou a ter impacto em 2006, quando o Ministério da Educação assumiu a avaliação externa das escolas como uma das prioridades da sua agenda política, tendo promovido um projecto-piloto de Avaliação Externa de Escolas, que abrangeu 24 escolas. Em 2007, a Inspeção-Geral da Educação (IGE) deu continuidade deste projecto, tendo avaliado, até ao momento, 660 unidades de gestão. Para, o próximo ano lectivo está prevista a conclusão do 1.º ciclo de Avaliação Externa de Escolas, com a avaliação das restantes 300 unidades de gestão.

Este programa opera com um referencial composto por cinco domínios: Resultados, Prestação do serviço educativo, Organização e gestão escolar, Liderança e Capacidade de auto-regulação e melhoria da escola/agrupamento que são classificados numa escala de quatro níveis (Muito Bom, Bom, Suficiente e Insuficiente).

Estes domínios são operacionalizados por 19 factores que permitem recolher informações sobre a estrutura e funcionamento da organização escolar com identificação de pontos fortes, pontos fracos e as condições de desenvolvimento da sua actividade (oportunidades e constrangimentos).

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congreso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

A avaliação externa no modelo em concretização¹, procura responder a cinco questões essenciais:

1. Como conhece a escola os resultados dos seus alunos, quais são e o que faz para os garantir? – Domínio **Resultados** (avaliação do *sucesso académico, participação e desenvolvimento cívico, comportamento e disciplina e valorização e impacto das aprendizagens*).
2. Para obter esses resultados, que serviço educativo presta a escola e como o presta? – Domínio **Prestação do serviço educativo** (avaliação de *articulação e sequencialidade, acompanhamento da prática lectiva em sala de aula, diferenciação e apoios e abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem*).
3. Como se organiza e é gerida a escola para prestar esse serviço educativo? – Domínio **Organização e a gestão escolares** (avaliação da *concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade, gestão dos recursos humanos, gestão dos recursos materiais e financeiros, participação dos pais de outros elementos da comunidade educativa e equidade e justiça*).
4. Que lideranças tem a escola e que visão estratégica está por trás da organização e da gestão? – Domínio **Liderança** (avaliação da *visão e estratégia, motivação e empenho, abertura à inovação e parcerias, protocolos e projectos*).
5. Como garante a escola o controlo e a melhoria deste processo? – Domínio **Capacidade de auto-regulação e melhoria** (avaliação da *autoavaliação e da sustentabilidade do progresso*).

A avaliação de cada escola é realizada por uma equipa de dois inspectores da IGE e um elemento externo à mesma, normalmente docente e/ou investigador do ensino superior. A visita às escolas é feita durante dois ou três dias, consoante se trate de uma escola não agrupada ou um agrupamento de escolas, durante a qual é recolhida informação pela observação directa dos espaços e pela realização de entrevistas em painel com representantes dos diferentes órgãos e estruturas e de toda a comunidade educativa. Desta avaliação resulta um relatório estruturado segundo cinco capítulos: Introdução, Caracterização da

¹ Os referentes (objectivos, quadro de referência, escalas de avaliação e a relação entre a avaliação externa e a avaliação de desempenho dos docentes) e os instrumentos e podem consultar-se em http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2010/AEE_Referentes.pdf

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congresso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

Escola/Agrupamento, Conclusões da Avaliação por domínio, Avaliação por Factor e Considerações Finais, em que são identificados pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades e constrangimentos da escola. Este relatório é enviado à escola avaliada, dispondo esta de um prazo de 15 dias úteis para apresentar contraditório. Posteriormente os relatórios são publicados na página da IGE.

A informação contida nos relatórios permite conhecer o trabalho desenvolvido pelas escolas e agrupamentos em diferentes domínios, dando resposta ao objectivo político da prestação de contas e da criação de um instrumento que possa contribuir para a auto-regulação e melhoria das organizações escolares.

METODOLOGIA

Neste trabalho apresentamos um conjunto de boas práticas implementadas em cinco escolas de excelência que obtiveram classificações de Muito Bom em todos os domínios avaliados no âmbito do Programa de Avaliação Externa das Escolas (Tabela 1).

Tabela 1
Cinco escolas com melhores resultados no Programa de Avaliação Externa das Escolas

ANO LECTIVO	ESCOLA	LOCALIDADE
2005/2006 (fase-piloto)	Escola Secundária com 3.º Ciclo Quinta das Palmeiras (E1)	Covilhã
2006/2007	Escola Secundária com 3.º Ciclo Alberto Sampaio (E2)	Braga
	Agrupamento de Escolas de Santa Catarina (E3)	Caldas da Rainha
	Escola Secundária Leal da Câmara (E4)	Rio de Mouro
2007/2008	Agrupamento de Escolas Gualdim Pais (E5)	Tomar

As informações contidas nos relatórios fornecem indicadores importantes sobre a qualidade da organização nos diferentes domínios, mas é necessário ir mais longe e perceber o que faz a diferença nestas escolas. Através de entrevistas a vários elementos da comunidade educativa foram identificadas boas práticas utilizadas nos diferentes processos da gestão e organização destas escolas, que conduziram à excelência. Porque a partilha de experiências e a divulgação de boas práticas são estratégias fundamentais para a melhoria da qualidade das escolas e do sistema educativo, importa incentivar o *benchmarking* como metodologia que promove a aprendizagem das organizações e permite apoiar o processo de melhoria contínua.

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congresso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

Na análise de conteúdo procedemos à categorização das boas práticas identificadas nas cinco escolas, tendo como referência os cinco domínios e os 19 factores da Avaliação Externa das Escolas. Neste trabalho, por limitações de espaço, apresentamos apenas algumas das boas práticas identificadas.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

DOMÍNIO	FACTOR	BOAS PRÁTICAS
RESULTADOS	Sucesso académico	Criação de uma “sala de estudo” com horário afixado na porta e divulgado na página da escola, para apoiar os alunos nas suas aprendizagens. Os alunos podem dirigir-se para este espaço e solicitar apoio dos professores para tirar dúvidas, fazer os trabalhos de casa, preparar-se para os testes ou mesmo para rever conteúdos. Os docentes das disciplinas menos requisitadas utilizam a bolsa de horas no Centro de Recursos Educativos, onde apoiam os alunos no desenvolvimento de competências de investigação, ajudando-os a construir os seus próprios métodos de pesquisa (E4)
	Participação e desenvolvimento cívico	A escola tem uma prática sistemática de diálogo com os alunos, a Direcção reúne regularmente com os representantes dos alunos, está atenta aos problemas levantado e apoia os projectos dos alunos (E1) A edição mensal de uma agenda cultural, de um jornal escolar, bem como a divulgação de actividades e de resultados na imprensa local, na página da Internet e através de uma rubrica numa rádio local, contribuem para a formação de estudantes interessados, preocupados e responsáveis pelo decorrer das actividades da escola (E5). Os alunos são auscultados para que os seus interesses e as suas expectativas sejam integrados nos documentos orientadores da acção educativa do agrupamento, visando o sucesso educativo de todos (E5).
	Comportamento e disciplina	Tenta lidar-se com os alunos problemáticos através do diálogo, tendo inclusive sido feita formação específica para os auxiliares de acção educativa (E1) A actuação concertada de todos os intervenientes no processo educativo assegura um bom relacionamento entre alunos, docentes e funcionários, com respeito e atenção pelos direitos e deveres de cada um (E5)
	Valorização e impacto das aprendizagens	A escola constitui-se como pólo para o ensino da língua portuguesa a estrangeiros e para a realização das provas nacionais de língua portuguesa para efeitos de obtenção da dupla nacionalidade (E2)
PRESTAÇÃO DO SERVIÇOS EDUCATIVO	Articulação e sequencialidade	A articulação faz-se não só ao nível da disciplina, mas também entre disciplinas do mesmo departamento e de departamentos diferentes. No sentido de melhorar os resultados a Matemática, algumas aulas são dadas por dois docentes. São definidos critérios para as classificações, há uma partilha de testes e/ou a sua realização em conjunto. (E1) Trabalho semanal, em equipa pedagógica, desenvolvido entre os professores do Conselho de Turma para articularem os projectos que estão a realizar com a turma (E2).

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congresso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

	<p>Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula</p>	<p>Os professores podem abrir a porta da sala de aula para melhorarem o seu desempenho profissional, através do trabalho cooperativo com os colegas (E3)</p> <p>O apoio mútuo entre os professores pode funcionar de um modo mais informal, na sala de professores, ou mais formal, tirando partido de estratégias que podem ir desde a planificação conjunta de aulas ou da troca de materiais pedagógicos até ao acompanhamento na aula, quer para assistir à aula de um colega porque deseja ter acesso a novos métodos de ensino ou porque quer perceber como é que um determinado conteúdo é trabalhado com maior desenvolvimento no ciclo de ensino seguinte (E3)</p>
	<p>Diferenciação e apoios</p>	<p>Apoio aos alunos com Necessidades Educativas Especiais de carácter permanente, a partir da identificação dos interesses, das necessidades, das aptidões e dos gostos pessoais dos alunos – constituição de currículos alternativos e de estágio pré-profissional que permita a integração destes alunos na vida activa (E1)</p> <p>A escola dinamiza grupos de nível, seja para recuperar os alunos com pior aproveitamento, seja para desenvolver actividades de enriquecimento para alunos com mais aptidão para determinadas disciplinas. (E1)</p> <p>O reforço do apoio educativo aos alunos e a instituição de tutorias para aqueles que necessitam de um acompanhamento mais próximo (E2)</p> <p>As tutorias, a funcionarem no Gabinete de Apoio ao Aluno, constituem um espaço de escuta e de afectos, onde os alunos são ouvidos, orientados e aconselhados em diversas situações, escolares e não escolares (E4)</p>
	<p>Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem</p>	<p>O mérito é valorizado não só através da prática anual de atribuição de prémios aos três melhores alunos de cada ano como, também, através da valorização dos talentos da escola, designadamente, por via da divulgação dos trabalhos dos alunos a toda a comunidade educativa (edição de livros, exposições de pintura e de fotografia) (E1)</p> <p>Diversificação da oferta formativa e no desenvolvimento de projectos, em diferentes áreas (desporto, artes, ambiente) (E2)</p> <p>O Desporto Escolar, que abrange um grande número de alunos e de modalidades desportivas, tem uma grande importância num meio desfavorecida em que dificilmente os alunos teriam acesso a esta oferta, desenvolvendo também valores éticos e chamando a atenção para a importância de um estilo de vida saudável (E4)</p>
<p>ORGANIZAÇÃO E GESTÃO</p>	<p>Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade</p>	<p>A ocupação plena dos tempos escolares é uma grande preocupação da escola, que estabelece no horário dos professores um 10.º tempo, que funciona entre as 16h00 e as 17h00, durante o qual os docentes dão apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem e exercem tutorias destinadas aos jovens que necessitam de um maior acompanhamento (E3)</p> <p>A leccionação em regime de porta aberta permite aos alunos com dificuldades numa determinada matéria assistirem a uma aula de outra turma onde esses conteúdos estão a ser abordados (E3)</p>
	<p>Gestão dos recursos humanos</p>	<p>A afectação de pessoas a cargos está condicionada à definição do perfil de competências necessárias para cada cargo (E1)</p> <p>Todos os professores dispõem no seu horário, de uma hora semanal, compatível para todos os professores do conselho de turma, a utilizar de comum acordo entre os intervenientes (E2)</p> <p>Forte coesão entre a equipa de professores e investimento permanente na formação dos professores, realizada através de círculos de estudos, que</p>

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congreso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

		<p>principiam com um diagnóstico das necessidades de formação sentidas (E3)</p> <p>A sala de estudo, criada para apoiar os alunos nas suas aprendizagens, conta com uma bolsa de professores de todas as disciplinas, com reforço daquelas em que os estudantes apresentam maiores dificuldades, como Matemática, Físico-Química, Inglês e Geometria Descritiva (E4)</p>
	Gestão dos recursos materiais e financeiros	<p>“Os alunos têm sempre a mesma sala de aula, o que reduz a agitação constante da mudança de espaços e permite guardar as mochilas em segurança durante os intervalos” (E4)</p> <p>A escola tem tido capacidade de gerar recursos próprios que correspondem a 60% do seu orçamento corrente, nomeadamente com as verbas dos inúmeros projectos em que está envolvida (E4)</p> <p>As instalações estão bem conservadas, sendo prática da Direcção da escola, proceder a pequenos arranjos logo após a sua danificação (E5)</p>
	Participação dos pais de outros elementos da comunidade educativa	<p>O trabalho de equipa envolve toda a comunidade educativa, os pais têm um papel decisivo e activo na vida da escola, designadamente através da dinamização de palestras relacionadas com as suas áreas do saber (E1)</p> <p>Existe uma política de informação dos pais sobre os trabalhos para casa e os testes, tendo os pais de assinar na caderneta dos filhos, confirmando que estão informados (E1)</p> <p>A presença da família na escola é uma prática comum, seja através de actividades dinamizadas por estes, seja para participar em actividades promovidas pela escola (E5)</p> <p>Existe uma prática de divulgação das actividades do agrupamento, complementada com a tentativa de envolvimento de todos os intervenientes no processo educativo na vida da escola (E5)</p>
	Equidade e justiça	<p>O trabalho é direccionado no sentido de colmatar as lacunas detectadas nos conhecimentos dos alunos, proporcionando-lhes oportunidades efectivas de aprendizagem e de enquadramento escolar (E4)</p>
LIDERANÇA	Visão e estratégia	<p>A melhoria das aprendizagens dos alunos é a grande meta a atingir através da conjugação de todos estes esforços, numa procura de soluções para elevar os resultados escolares (E2)</p> <p>O Centro Novas Oportunidades da escola, aberto a toda a comunidade, é um sucesso para as pessoas que o frequentam, desde pais e encarregados de educação a funcionários da escola ou outros adultos da região que com isso se sentem mais realizados (E5)</p> <p>Ao nível da oferta educativa, a escola inclui, em horário pós-laboral, cursos de educação e formação e educação extra-escolar, frequentados maioritariamente por pais e encarregados de educação, uma estratégia que acaba por reforçar a ida dos pais à escola (E5)</p>
	Motivação e empenho	<p>A liderança que promove nos professores, incentivando todos a tomar decisões e a responsabilizar-se pelas mesmas, em estreita articulação com a Direcção da escola (E2)</p> <p>A liderança constitui o pilar da gestão da escola, abrangendo todas as estruturas intermédias, que partilham a responsabilidade pelas medidas desenvolvidas tendo em vista o sucesso dos alunos (E3)</p> <p>Utilização de práticas pedagógicas inovadoras, recorrendo às novas tecnologias (todas as salas de aula possuem um computador com ligação à Internet e um videoprojector) (E4)</p>
	Abertura à inovação	<p>A aposta nas novas tecnologias para trabalhar a disciplina da Matemática, ajudando os alunos a compreenderem em vez de memorizarem os conteúdos,</p>

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congresso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

		tem sido uma prática levada a cabo com sucesso, a par da incidência no ensino experimental das ciências (E2)
	Parcerias, protocolos e projectos	A escola constituiu uma parceria com a Universidade de Minho, em 2007/2008, para levar a cabo um Projecto de Avaliação em Rede, com o objectivo de proceder à monitorização de todos os processos de acção educativa, articulando os dispositivos desenvolvidos para avaliar alunos, professores, funcionários e estabelecimento de ensino (E2) A dimensão artística está patente nos protocolos realizados com entidades da comunidade, possibilitando a alguns alunos a frequência do ensino articulado de Música e Dança (E5)
AUTO-AVALIAÇÃO	Autoavaliação	Em 2001/2002, a escola constituiu um observatório permanente, direccionado para a avaliação dos resultados internos e externos dos alunos e do desempenho das estruturas de articulação curricular (E2) “A introdução do dispositivo de auto-avaliação tem impacto nas atitudes dos professores, tornando-os mais reflexivos, capazes de trabalhar em equipa e, sobretudo, de olhar para os resultados dos alunos e, se for caso disso, de pensar em estratégias para os melhorar”.(E2) A auto-avaliação constitui uma prática consistente desde há 10 anos, sendo considerada fundamental para o patamar de qualidade atingido pela escola, na medida em que permitiu identificar pontos fracos para, depois, delinear estratégias para os superar (E4) Práticas generalizadas e sistemáticas de auto-avaliação que têm permitido reformular processos de actuação, definir e implementar planos de acção de melhoria (E5)
	Sustentabilidade do progresso	A escola integra um projecto europeu no âmbito do <i>Comenius</i> que pretende desenvolver, entre os diferentes países envolvidos, a reflexão sobre práticas eficazes de gestão escolar e liderança educacional (E2)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Parece claro que as melhores escolas são as que assumem um questionamento contínuo e sistemático sobre as suas práticas e os seus resultados, possuem uma visão e estratégia claramente definidas e partilhada, que colocam ênfase no sucesso educativo e que possuem lideranças capazes de mobilizar toda a comunidade educativa na concretização do seu projecto educativo.

Apesar de este trabalho incluir apenas a divulgação de boas práticas em escolas com classificações de Muito Bom em todos os domínios das Avaliação Externa, o que corresponde a cerca de 1% das escolas avaliadas no triénio 2006-09, importa sublinhar que são inúmeras as boas práticas nas escolas de todo o país, contudo estas têm, frequentemente, pouco impacto no desempenho global das escolas porque carecem, de enquadramento numa política educativa assente numa visão e estratégia capaz de garantir a sustentabilidade e o progresso. A experiência demonstra que é possível identificar e codificar as melhores práticas e promover a sua partilha com um impacto significativo na melhoria global do desempenho (Santos et al., 2009). A IGE ao disponibilizar os relatórios da Avaliação Externa das Escolas,

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congreso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

na sua página está a contribuir para a divulgação das práticas de organização e gestão e dos resultados alcançados pelas escolas, contudo, é necessário incrementar outras estratégias de divulgação e de reforço das boas práticas. As instituições de ensino superior e os centros de investigação podem contribuir para este propósito quer através da realização de investigação e produção de indicadores que podem ser utilizados como uma ferramenta de gestão na análise comparada com outras escolas; quer através da organização de acções (encontros científicos, workshops) que visem o *benchmarking* a nível nacional e quiçá internacional, no sentido de promover processos de informação e de sustentação de práticas escolares relevantes na definição de políticas educativas.

Outra questão que emerge deste trabalho, está relacionada com a auto-avaliação das organizações escolares. A análise dos relatórios da avaliação externa das 684 escolas avaliadas, no triénio 2006-09, mostra que, os resultados são globalmente positivos, as percentagens de classificações de Bom, e de Muito Bom, são superiores a 60% em quatro domínios: Resultados, *Prestação do serviço educativo*, *Organização e gestão escolar* e *Liderança*, porém, o domínio *Capacidade de auto-regulação e melhoria* regista classificações mais baixas, com predomínio da classificação de Suficiente. Efectivamente é neste domínio, que inclui dois factores inter-relacionados: a *auto-avaliação* e a *sustentabilidade do progresso*, que as escolas/agrupamentos revelam maiores dificuldades que se manifestam, sobretudo, ao nível da auto-avaliação, designadamente no que respeita à participação da comunidade educativa; recolha, tratamento e divulgação da informação; impacto da auto-avaliação e consolidação e alargamento da auto-avaliação (Fialho, 2009, p.144).

Por conseguinte, a auto-avaliação é um domínio que merece especial atenção, que deve assumir, como reconhece o Conselho Nacional de Educação, uma particular centralidade (CNE, 2008) na avaliação da escola. Ao permitir a identificação de pontos fortes, pontos fracos, constrangimentos e oportunidades de melhoria, a auto-avaliação deve dar origem a planos de melhoria, com orientações para a acção, que, ao serem implementados, podem abrir o caminho para a excelência.

Existindo, ou não, dinâmicas internas e competência para accionar e desenvolver processos de auto-avaliação, importa que as escolas considerem olhares externos e independentes, (mas bem informados sobre a escola), por parte de outros actores, outros parceiros, outros “amigos críticos”.

Fialho, I. (2010, 7 a 11 de setembro). Práticas eficazes em escolas de excelência. Comunicação oral apresentada no IV Congresso Iberoamericano de Pedagogia, Sociedade Española de Pedagogía e Servicios Educativos Integrados – Estado de México, Toluca (México)

As instituições de ensino Superior, com responsabilidades na formação de professores, devem constituir-se como “parceiros privilegiados” das escolas na procura de, metodologicamente, garantir o acompanhamento e a formação permanente das escolas nas tarefas de auto-avaliação, potenciando uma internalização das metodologias e dos procedimentos tendente a garantir uma auto-avaliação sistemática e de sustentabilidade capaz de reforçar a cultura de inovação e de desempenho das escolas que necessitem e pretendam assumir esta parceria forma efectiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, A. J. (1998). *Políticas Educativas e Avaliação Educacional. Para uma Análise Sociológica da Reforma Educativa em Portugal (1985-1995)*. Braga, Universidade do Minho/Instituto de Educação e Psicologia/Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

Azevedo, J. (Coord.) (2006). *Avaliação de escolas. Programa AVES*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuela Leão.

Chelmsky, E. & Shadish, W. R. (Eds.) (1999). *Evaluation for the 21st century: A Handbook*. Newbury Park: Sage Publications.

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

Conselho Nacional de Educação (2005). *Estudo sobre “Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos”*. http://www.oei.es/evaluacioneducativa/avaliacao_escolas_conselho_educacao_portugal.pdf (acedido em 10 de Julho de 2010).

Conselho Nacional de Educação (2008). Parecer n.º 5/2008 sobre “Avaliação Externa das Escolas”. In *Diário da República, 2.ª série - N.º 113 - 13 de Junho de 2008*.

Formosinho, J.; Ferreira, I. & Machado, J. (2000). *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*. Porto: Ed. ASA

Fialho, I. (2009). Avaliação externa das escolas. Desafios e Oportunidades de Melhoria na qualidade do ensino. In J. Bonito (Org.). *Ensino, qualidade e formação de professores* (pp. 137-146). Évora: Departamento de Pedagogia e Educação. Universidade de Évora (ISBN n.º 978-989-95802-1-3).

Inspecção Geral de Educação (2000). *Avaliação Integrada das Escolas. Apresentação e Procedimentos*. Lisboa: IGE.

Santos, A., A.; Bessa, A. R.; Pereira, D. S.; Mineiro, J. P.; Dinis, L. L. & Silveira, T. (2009). *Escolas e futuro – 130 boas práticas de escolas portuguesas*. Lisboa: EPIS.