

Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**MESTRADO EM DOCÊNCIA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO – ÁREA DE
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E ADMINISTRAÇÃO
EDUCACIONAL**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2012

Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**MESTRADO EM DOCÊNCIA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO – ÁREA DE
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E ADMINISTRAÇÃO
EDUCACIONAL**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2012

Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**MESTRADO EM DOCÊNCIA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO – ÁREA DE
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E ADMINISTRAÇÃO
EDUCACIONAL**

Assin.: _____

Relatório de Estágio de Mestrado em Docência e Gestão da Educação apresentado à Universidade Fernando Pessoa, nos termos estabelecidos no Regulamento de Estágio, para a obtenção do Grau de Mestre em Docência e Gestão da Educação, na área de especialização Administração Escolar e Educacional realizado sob a Coordenação de Estágio de Dr.^a Raquel Ferreira, e orientação científica de Mestre Manuela Sampaio.

RESUMO

Na expectativa de relacionar e solucionar problemas que se nos colocam diariamente na área de “Administração e Gestão Escolar” a que, por questões profissionais, direta ou indiretamente, estamos vinculados, optámos, no quarto semestre, por uma vertente prática – estágio – cuja área específica de intervenção consiste num tema que, pela sua acuidade na escola atual, pretende assumir-se como um espaço obrigatório de ação, diálogo, reflexão e permanente procura de melhoria, de modo a prestar, dia após dia, um serviço de qualidade: **a autoavaliação.**

A par dos gestores da Administração Escolar estão todos os profissionais da educação com especial enfoque os que coordenam o processo de avaliação interna/autoavaliação. Este processo deve ser complementado pela avaliação externa e pelos espaços de autonomia, que apesar de ser de carácter obrigatório, como está disposto na Lei 31/2002 de 20 de Dezembro, e, “sendo um instrumento de desenvolvimento das escolas enquanto instituições com um projecto próprio e mobilizador dos seus recursos e das suas competências” (Avaliação Externa das Escolas, IGE, 2011), ainda não está verdadeiramente implementado nas escolas.

O caminho para atingir a eficácia, a qualidade e, conseqüentemente, a excelência, faz-se com o contributo e forte envolvimento de todos os atores educativos, na certeza de que a autoavaliação permite uma tomada de consciência da escola que temos e das estratégias a adotar para incessantemente a melhorar e ir sempre mais além no processo de ensino e aprendizagem.

As escolas têm vindo, lentamente, a aprofundar os seus processos de autoavaliação, abrindo-se cada vez mais a novos grupos e recorrendo a uma maior diversidade de instrumentos com carácter mais estruturado e sistemático. Contudo, ainda há um longo caminho a percorrer...é necessário a criação de uma “cultura de escola de autoavaliação”.

O presente relatório reflete a prática vivenciada e adquirida no período de estágio, abrindo lugar à descrição, à análise, a considerações teóricas das temáticas apresentadas

e à reflexão crítica das atividades desenvolvidas em estágio, bem como as conclusões acerca do contributo pessoal e profissional que esta experiência teve para nós.

O estágio permitiu-nos ter um contacto com os diversos órgãos da Administração e Gestão Escolar, inteirando-nos do seu funcionamento específico, das suas funções e competências: Conselho Geral, Direção, Conselho Administrativo e Conselho Pedagógico.

Palavras-chave: Administração e gestão escolar, autonomia, autoavaliação, melhoria, qualidade.

ABSTRACT

In the expectation of being able to relate and solve problems that place to all of us daily in “Administration and School Management” context to which, by professional matters, direct or indirectly, we are linked in, we opted, in the fourth semester, for a practical slope – traineeship. This very specific intervention area comprises a subject that, for its perceptiveness in the contemporary school, intends to be assumed like a compulsory space of action, dialog, reflection and permanent research of improvement, to delivery and excel, day by day, a quality service: **the auto-evaluation.**

At same time managers of School Administration and all the education professionals are implementing a special approach, mainly those who coordinate the process of internal and auto-evaluation. This process must be complemented by the external evaluation as well as by the spaces given by autonomy, which in spite of having a compulsory bond, disposed in the Law n.º 31/2002, 20th of December, and, “being an instrument of school development, as an institution with its own project and mobilizing its own resources and competencies” (Schools External Assessment, IGE, 2011), is still not fully implemented in the schools.

The way to grasp the efficiency, the quality and, thus, the excellence, is only possible with the contribution and strong involvement of all educative actors, convicted that auto-evaluation allows a school awareness with strategies to adopt for improving persistently and always going further more in the process of teaching and apprenticeship.

Schools have been, slowly, deepening its own processes of auto-evaluation, opening more and more to new groups and applying to a major mechanisms diversity which have more structured and systematic character. Nevertheless, there is still the long way to be done ... It is necessary to create a “culture of school auto-evaluation”.

The present report reflects a practice endured and acquired in the traineeship period, opening place to the description, analysis, theoretical considerations of the presented themes and to the activities developed in traineeship critical reflection, as well as the assumptions about the personal and professional contributions that this experience had for us.

The traineeship allowed us to interact with several structures of the School Administration and Management, advising us about its specific functioning, about its purposes and competencies: General Council, School Direction, Administrative Council and Pedagogic Council.

Key-words: Administration and school management, autonomy, auto-evaluation, school development, learning quality.

RÉSUMÉ

Dans le but de mettre en parallèle et de résoudre les problèmes auxquels nous sommes confrontés tous les jours dans le secteur de " L'Administration et Gestion Scolaire", à laquelle nous sommes liés pour des raisons professionnelles, directement ou indirectement, nous avons décidé, dans le quatrième trimestre, pour un côté pratique – stage – de prendre en charge un domaine d'action spécifique qui, par sa pertinence dans l'école actuelle, entend se positionner comme un espace d'action obligatoire, de dialogue, de réflexion et de recherche constante d'amélioration afin de fournir jour après jour, un service de qualité: **d'auto-évaluation**.

Avec les responsables de l'administration scolaire et l'ensemble des enseignants nous mettons en premier lieu ceux qui coordonnent l'évaluation interne et / l'auto-évaluation. Ce processus devrait être complété par une évaluation externe et les espaces d'autonomie, en dépit d'être obligatoire, comme cela est prévu par la loi 31/2002 du 20 Décembre, et "étant un outil pour le développement des écoles en tant qu'institutions d'un projet et de mobiliser leurs propres ressources et compétences" (évaluation externe des écoles, IGE, 2011), n'est pas réellement mis en œuvre dans les écoles.

La méthode pour assurer l'efficacité, la qualité et, par conséquent, l'excellence, passe par la contribution et l'implication forte de tous les acteurs de l'éducation, dans la conviction que l'auto-évaluation permet une prise de conscience de l'école que nous avons et dans la stratégie à adopter pour améliorer constamment et aller plus loin dans le processus d'enseignement et d'apprentissage.

Les écoles sont parvenus progressivement à améliorer leurs méthodes d'auto-évaluation, s'ouvrant de plus en plus à de nouveaux groupes et ayant recours à un plus grand nombre d'outils divers et variés permettant une structuration et une systématisation. Cependant, il reste encore un long chemin à parcourir ... il est nécessaire de créer une "culture de l'auto-évaluation" .

Ce rapport reflète la pratique et l'expérience acquise dans la période de stage, ouvrant la voie à la description, à l'analyse, aux considérations théoriques des questions présentées et la réflexion critique sur les activités menées dans le stage, ainsi que les

conclusions sur l'enrichissement que cette expérience nous a apporté sur le plan personnel et professionnel.

Le stage nous a permis d'établir un contact avec les divers organismes de l'Administration et Gestion Scolaire, nous familiariser avec son fonctionnement spécifique, de connaître leurs fonctions et leurs compétences: Conseil Général, Directeur, Conseil Administratif et le Conseil Pédagogique.

Mots clés: L'administration et gestion scolaire, autonomie, auto-évaluation des écoles, amélioration, qualité.

RESUMEN

Este trabajo surge por la necesidad de relacionar y solucionar problemas que se presentan a diario en lo que concierne a la Administración y Gestión Escolar, que por cuestiones profesionales y por su acuidad , pretende ser un espacio de acción, diálogo y reflexión, buscando permanentemente mejorar, para poder presentar un servicio educativo de calidad: **la autoevaluación.**

Así como los gestores, todos los agentes de la educación están involucrados en el proceso de auto-evaluación, que sólo estará completo con la evaluación interna, externa y con el proyecto de autonomía, tal como refiere la Ley 31/2012 diciembre, “siendo un instrumento de desarrollo de los centros escolares con un proyecto propio y movilizador de sus recursos y competencias” (Avaliação Externa das Escolas (Evaluación Externa de Centros Escolares), IGE, 2011),”

La única forma de conseguirse la eficacia la calidad, y por consiguiente, la excelencia, se hace involucrando a todos los agentes educativos en el proceso de autoevaluación, pues éste permite, seguramente, una tomada de consciencia sobre la escuela de hoy y nos hace reflexionar y adoptar las mejores estrategias, para intentar desarrollar y mejorar el servicio educativo a cada día.

Los centros educativos están implementado sus propios proyectos de autoevaluación, a medida que se abren a otros grupos, usando varios instrumentos, más sistemáticos y estructurados. Todavía, hay un largo camino que hacer...y es necesario crear una cultura de autoevaluación de los centros educativos.

Este trabajo refleja la práctica vivida y adquirida en el periodo de prácticas, abriendo lugar a la descripción, análisis, a las consideraciones teóricas temáticas. Permitió también una reflexión crítica sobre las actividades desarrolladas en las prácticas y sobre las conclusiones, que tienen que ver con la contribución personal y profesional que esta experiencia tuvo para nosotros.

Las prácticas nos permitieron tener un contacto más cercano con los órganos de la administración y de gestión escolar, de manera que nos enteramos completamente de su funcionamiento específico y de sus competencias, nos referimos al: Consejo General; Dirección, Consejo Administrativo y Consejo Pedagógico.

Palabras clave: Administración y Gestión Escolar, autoevaluación, mejoría, calidad.

Dedicatória

À Dr.^a Raquel Ferreira, por ser referência de vida profissional, ética, por ser uma excelente Diretora, uma verdadeira líder e gestora da Administração Escolar. Por acreditar na Autoavaliação de Escolas como “instrumento” ao serviço de projetos de melhoria, de qualidade, de melhor liderança, de melhor ensino, de melhores aprendizagens, de melhores articulações escola/família, isto é, por ter uma visão progressista e “futurista” da Escola Pública.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a todos aqueles que me ajudaram nesta caminhada e que me apoiaram sempre, quando os passos (quase) desfaleciam, é tarefa impossível, pois nenhuma palavra de apreço conseguirá descrever a minha gratidão.

Quero aqui expressar, com a modéstia das palavras que me ocorrem, o meu profundo Bem Haja às pessoas que mais diretamente me acompanharam ao longo do curso e me ajudaram neste trabalho:

A todos os professores do Mestrado em Docência e Gestão da Educação – Área de Especialização em Administração Escolar e Administração Educacional - pelos saberes que em mim desenvolveram;

À Mestre Manuela Sampaio, pela disponibilidade e pela forma distinta e sábia como orientou todo o estágio e a elaboração deste relatório e pelos momentos de ensinamentos científicos, pedagógicos e pelos estímulos que me proporcionou neste processo;

À Dr.^a Raquel Ferreira, por me ter aceitado como estagiária, no órgão de gestão que tão bem dirige, pela sábia orientação ao longo do estágio, pelos saberes e competências que em mim desenvolveu, pelas reflexões que me proporcionou, pelos conselhos que me deu, pela revisão do texto deste relatório, por toda a confiança que depositou em mim e especialmente pela constante disponibilidade, prontidão, dedicação e pelo estímulo, compreensão e amizade demonstrados ao longo deste percurso;

A todos os elementos da Direção: Maria da Luz, António Girão e Duke Oliveira pelo apoio, ajuda, acolhimento e confiança que depositaram em mim.

A todos os colegas da equipa de autoavaliação pelo trabalho, empenho e dedicação na árdua tarefa da autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela;

A todos os colegas que direta ou indiretamente colaboraram e contribuíram para que o trabalho da autoavaliação fosse uma realidade;

À Paula e à Maria da Luz Outeiro, pelo apoio e espírito de cooperação, pelo “ombro amigo” e compreensivo, pelos momentos de convívio, pelo apoio e pelo verdadeiro

trabalho de equipa que permitiu superar as dificuldades, o cansaço e os momentos de desânimo, bem como toda a partilha de aprendizagens ao longo do Mestrado;

Aos meus pais, Lucília e Joaquim e irmã, Catarina, pelo apoio dado à Mariana na minha ausência, pelas palavras de incentivo, pelos pequenos, grandes gestos que surgiram mesmo sem ter pedido e por terem acreditado em mim;

Ao Tó Zé, pela presença constante, pela compreensão e como marido nos momentos de stress e muito trabalho, pai e amigo em todas as circunstâncias da vida;

Por último, mas sempre em primeiro, à pessoa mais importante, à MARIANA, pela beleza e alegria contagiante que nos transmite, por ser a razão de viver e pelas longas horas que estive sem mim.

A todos Bem Haja!

Índice Geral

INTRODUÇÃO.....	1
I – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA.....	10
1.1. História	11
1.2. Missão, visão e valores.....	13
1.3. Caracterização dos recursos.....	17
1.3.1. Recursos físicos	17
1.3.2. Recursos humanos	18
1.3.3. Estrutura formal do AEV	19
1.3.4. Recursos materiais	20
II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2. Enquadramento legal do estágio	22
2.1. Atividades desenvolvidas em estágio.....	22
2.1.1. Descrição genérica das atividades desenvolvidas em estágio.....	22
2.1.2. Descrição específica da observação e análise dos processos de administração e gestão escolar.....	33
2.1.2.1. Liderança e gestão escolar.....	33
2.1.2.2. Conselho Geral.....	35
2.1.2.3. Diretor	38
2.1.2.4. Conselho Pedagógico	53
2.1.2.5. Conselho Administrativo.....	55
2.1.2.6. Prestação do serviço educativo	57
2.1.2.7. Resultados	65
2.1.2.7.1. Resultados académicos.....	65
2.1.2.7.2. Abandono e desistência escolar.....	82

2.1.2.8.	Resultados sociais	83
2.1.2.9.	Reconhecimento da comunidade.....	85
2.2.	Descrição da área específica de intervenção do estágio: avaliação interna/autoavaliação – Coordenação da equipa de autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela.....	89
2.2.1.	Conceito de avaliação	89
2.2.2.	Enquadramento legal da avaliação das escolas.....	90
2.2.3.	Modalidades de avaliação das escolas	93
2.2.4.	Quadro legal da autoavaliação	95
2.2.5.	Escola Aprendente	97
2.2.6.	O processo de avaliação interna/autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela	98
2.2.7.	Implementação da autoavaliação: coordenação da equipa de autoavaliação.	101
2.2.7.1.	Primeira fase – O início da caminhada.....	103
2.2.7.2.	Segunda fase – O processo de autoavaliação	106
2.2.7.3.	Terceira fase - Plano de ações de melhorias	111
III	REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E PROPOSTAS DE MELHORIA	114
IV	CONTRIBUTO DO ESTÁGIO PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.....	119
	CONCLUSÃO.....	121
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
	WEBGRAFIA	131
	LEGISLAÇÃO CONSULTADA.....	132
	ANEXOS	134
	APÊNDICES	240

Índice de Quadros

Quadro 1- Recursos humanos existentes no AEV.....	15
Quadro 2- Resultados de provas/exames nacionais percentagem de sucesso	65
Quadro 3- Qualidade do sucesso escolar no AEV de 2006 a 2011	76

Índice Gráficos

Gráfico 1 – Comparação dos resultados internos e externos das Provas de Aferição de Língua Portuguesa – 4.º Ano	66
Gráfico 2 – Comparação dos resultados internos e externos das Provas de Aferição de Matemática – 4.º Ano	66
Gráfico 3 – Comparação dos resultados internos e externos das Provas de Aferição de Língua Portuguesa – 6.º Ano	67
Gráfico 4 – Comparação dos resultados internos e externos das Provas de Aferição de Matemática – 6.º Ano	67
Gráfico 5 – Planos de recuperação no 1.º Ciclo de 2006 a 2011	68
Gráfico 6 – Sucesso/insucesso dos planos de recuperação de 2006 a 2011 – 1.º Ciclo	68
Gráfico 7 – Planos de acompanhamento de 2006 a 2011- 1.º Ciclo	69
Gráfico 8 – Sucesso/insucesso dos planos de acompanhamento de 2006 a 2011 – 1.º Ciclo	69
Gráfico 9 – Planos de recuperação no 2.º Ciclo de 2006 a 2011	70
Gráfico 10 – Sucesso/insucesso dos planos de recuperação de 2006 a 2011 – 2.º Ciclo	70
Gráfico 11 – Planos de acompanhamento de 2006 a 2011- 2.º Ciclo	71
Gráfico 12 – Sucesso/insucesso dos planos de acompanhamento de 2006 a 2011 – 2.º Ciclo.....	71
Gráfico 13 – Insucesso de Língua Portuguesa de 2002 a 2011 – 2.º Ciclo	72
Gráfico 14 – Insucesso de Matemática de 2002 a 2011 – 2.º Ciclo	72
Gráfico 15 – Insucesso de Inglês de 2002 a 2011 – 2.º Ciclo	73
Gráfico 16 – Total de retenções do 1.º Ciclo de 2002 a 2011	74
Gráfico 17 – Total de retenções do 2.º Ciclo de 2002 a 2011	75

Gráfico 18 – Total de retenções dos alunos com Necessidades Educativas Especiais do 1.º Ciclo de 2006 a 201178

Gráfico 19 – Total de retenções dos alunos com Necessidades Educativas Especiais do 2.º Ciclo de 2006 a 201179

Índice de Figuras

Figura 1 – Constituição do número de escolas do AEV.....	14
Figura 2 – Organograma do AEV.....	16
Figura 3- Esquema representativo da execução dos resultados Sociais do AEV.....	80
Figura 4 – Esquema representativo das áreas de desenvolvimento de projetos no AEV.....	82

Lista de Siglas e Abreviaturas

AA- Autoavaliação

AEV- Agrupamento de Escolas de Vouzela

CAF- Common Assesement Framework (Estrutura Comum de Avaliação)

EAA- Equipa de Autoavaliação

EUA- Estados Unidos da América

PAA- Plano Anual de Atividades

PCE/A - Projeto Curricular de Escola/Agrupamento

PE- Projeto Educativo

RI- Regulamento Interno

“Nenhum vento é favorável para um barco que anda à deriva. E anda à deriva se não existe um projecto concreto de viagem, se não há forma de controlar o barco ou se não estamos a navegar na direcção correcta.”¹

(Guerra, 2002)

Neste Relatório, as citações não se encontram ao abrigo do novo Acordo Ortográfico.

INTRODUÇÃO

“Nada é definitivo em educação.” (Leite, 1993)

A qualidade da escola, do ensino ou ainda da organização/instituição escolar, a Administração e Gestão Escolar constitui um debate atual, controverso, polêmico, não só quanto à definição do conceito, mas também quanto aos critérios para a medir, às tomadas de decisão para a melhoria da atividade escolar a todos os níveis, à sua relação direta com a autonomia proporcionada à escola e ao modelo de gestão preconizado.

Sendo a escola uma organização e tendo um papel liderante no mundo contemporâneo, na sociedade organizacional também, é pertinente definir “Organização”.

Segundo o sociólogo Etzioni, (1984: 7), considerado o “pai” das Organizações Educativas, “a nossa sociedade é uma sociedade de organizações” e “organizações são unidades sociais institucionalmente estruturadas e construídas a fim de atingirem objetivos específicos”.

“A nossa sociedade é uma sociedade organizacional. Nascemos em organizações, somos educados em organizações e a maioria consome grande parte da sua vida trabalhando em organizações. Despendemos uma boa parte do nosso tempo de lazer jogando e rezando em organizações. A maioria morrerá numa organização e, na hora do sepultamento, a maior organização de todas – O Estado- tem de dar permissão oficial” (Etzioni, 1967: 7).

Atendendo à perspectiva da sociedade organizacional, Chiavenato (1993: 26) refere que até a vida das pessoas depende das organizações e estas, por sua vez, dependem do trabalho daquelas. As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, divertem-se, são tratadas e morrem dentro de organizações. Estas são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos, características, estruturas e objetivos diferentes.

Embora o tema seja claro, é difícil arranjar uma definição formal e única, de modo que a possamos distinguir de outros agrupamentos sociais. Conhecemos muitas organizações, mais ou menos estáveis, públicas, privadas, mas pela sua importância e acuidade devemos destacar – a escola. Neste sentido, a “escola como Organização surge então

como a face externa e visível da Instituição Escolar ao mesmo tempo que, como Organização social que é, se encontra em estreita interacção com outras Organizações da sociedade” (Castro, 1983: 91). Neste âmbito, concordamos com Costa (2003: 7) quando afirma que “a escola, enquanto organização, constitui, seguramente, uma das áreas de reflexão do pensamento educacional que se tornou mais visível nos últimos tempos”. Efetivamente, à escola é exigida muita responsabilidade, de modo a assegurar a construção de uma sociedade assente em valores democráticos, logo a mesma assume um cariz específico.

Segundo Formosinho (1986: 6), “A escola é uma organização específica de educação formal socialmente construída por uma multiplicidade de actores com formações, percursos e perspectivas educativas diferentes e marcada pelos traços de sistematicidade, sequencialidade, contacto pessoal directo e prolongado, certificando os saberes que proporciona através de um título ou grau”, que pressupõe a atribuição de finalidades e funções muito específicas que ajudam a distingui-la de outras instituições.

Durante muito tempo, a escola foi encarada externamente, como uma dependência da Administração Central e, internamente, como um conjunto de professores e disciplinas e um aglomerado de turmas e salas de aula. A realidade escolar, como sistema social e como organização diluía-se. A escola é concebida apenas como um serviço local de Estado integrada numa Administração periférica. A Direção da escola encontrava-se fora dela – nos Serviços centrais. A Comunidade Escolar é restrita aos membros da organização.

A escola, pela sua especificidade, assume um carácter muito peculiar como organização. A valorização da escola como organização específica, local privilegiado onde se exprime o debate educativo e se valoriza a ação pedagógica, vai de encontro à conceção de escola como Comunidade Educativa, aberta a todos os intervenientes no processo educativo. Assim, a escola já não é apenas um serviço local de Estado, a comunidade escolar já não é fechada em si mesma, como é inevitável num sistema centralizado.

“Esta escola concebida como um sistema social, aberto, complexo, multidimensional e contingente tem vindo a revelar-se até hoje como uma organização específica cada vez mais complexa não só pelo aumento de tamanho, como também, de uma forma clara, pelas incertezas inerentes às próprias pessoas” (Castro, 1993: 94) e pela abrangência

cada vez maior de finalidades face às funções que devem ser cumpridas. Nesta linha é de relevar o contexto de incertezas tão presentes no mundo atual, de modo a perspetivar cenários futuros.

Encontramos, no entanto, elementos, marcas essenciais da sua especificidade que a distingue de outras organizações: indivíduos e grupos interrelacionais, orientação para objetivos e fins, diferenciação de funções, coordenação racional intencionada e continuidade através do tempo.

Na senda de Nóvoa (1992), trata-se pois de caracterizar a escola em espaços de autonomia pedagógica, curricular e profissional, o que implica um grande esforço para compreender o papel dos estabelecimentos de ensino como organizações específicas “funcionando numa tensão dinâmica entre a produção e a reprodução, entre a liberdade e a responsabilidade”.

Essa autonomia está hoje na ribalta da educação em Portugal. Apesar de já ter sido anunciada há vários anos com o Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de Maio, só passados quase dez anos, em 2007, é que se começaram a celebrar os primeiros contratos com vinte e duas escolas ou agrupamentos pertencentes ao Ministério da Educação.

A celebração dos Contratos de Autonomia, ao abrigo da Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro, enquadrada no âmbito da descentralização e transferência de competências para as escolas, com vista à sua responsabilização pela prestação de um serviço público de qualidade.

Em 2006, um grupo de trabalho de avaliação das escolas, definiu os referenciais para a avaliação externa das escolas, visando a sua classificação, de forma a permitir a preparação da celebração de contratos de autonomia.

A finalidade desta avaliação era fomentar práticas de autoavaliação, constituindo documentos de reflexão de debate, contribuindo para a melhoria e conseqüentemente a qualidade, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se inserem. Contudo, esta perspetiva, atual, da avaliação das escolas nem sempre foi assim, pois ao longo dos tempos, a mesma, foi mutante.

Como sustenta Alves (2004: 11) estamos “Num tempo em que se questionam cada vez mais as práticas de avaliação vigentes, práticas que, como vemos, tendem a permanecer

“presas” à tradição de um ensino transmissivo e avaliativo de "objectos isolados nos pratos de uma balança”.

Este cuidado de se fazer uma avaliação objetiva, baseada em resultados mensuráveis, é um fenómeno relativamente recente. Contudo, é em Inglaterra, no século XIX, que aparecem os primeiros indicadores de avaliação, para reconhecimento dos professores, tendo em consideração os resultados alcançados pelos alunos.

Com a evolução dos tempos, no início do século XX, surgem as primeiras tentativas de elaboração de indicadores, bem como as primeiras instituições e institutos universitários de investigação educativa, que nos Estados Unidos da América (adiante designado por EUA), procuram comparar objetivos escolares com os resultados finais. Porém, só na década de 50, também nos EUA, e com um forte contributo da teoria do capital humano, a **avaliação** ganha um papel importante, havendo a preocupação de estabelecer a ligação entre programas educativos, as necessidades de mão de obra e as necessidades sociais.

“A preocupação primordial da avaliação neste período é contribuir para a eficácia e rentabilidade dos currículos e das atividades educativas, fornecendo dados sobre o grau de êxito, das intenções definidas no momento da partida”, sem preocupação como contexto em que esses processos decorrem (Leite, 1993: 11).

Os tempos mudam e com eles há alterações significativas na avaliação, visto que na década de 60, os processos de avaliação deixam de se centrar só nos resultados e passam a incluir também os processos, de tal forma que Cronbach (1963), segundo Leite (1993: 14), propõe “como finalidade última da avaliação, não apenas a determinação do grau de êxito dos objetivos, mas também fornecer informações que ajudem a tomar decisões” ao nível da melhoria dos resultados dos alunos e da regulação administrativa.

Até então, só havia exclusivamente heteroavaliação. Foi nesta altura que se introduziram os processos de autoavaliação que, segundo o mesmo autor (ibidem, 1993: 16) são mais do que “critérios de análise e controlo contínuo” que transformam a avaliação num processo de “avaliação formativa” que reinveste os dados fornecidos pela avaliação contínua”.

Nos anos 70, deixou-se de dar tanta importância aos aspetos de avaliação quantitativa e passou-se a contemplar aspetos da avaliação qualitativa, dando-se ênfase, de acordo com Leite (1993: 15), “ao papel mais social da educação e à participação da escola na mudança” em prol do restrito papel funcional da escola, valorizando naturalmente os contextos socioeducativos.

Uma década depois, nos anos 80, surge a necessidade de modernizar, renovar a conceção do serviço público. Com esta necessidade de mudar, renascem os métodos quantitativos, muito em voga nos anos 90.

Países com modelos mais descentralizados, como os EUA ou Inglaterra, adotaram este sistema, aproveitando para os transformar em mecanismos de controlo, recuperando algum poder então perdido. Países mais centralizadores, como Espanha, França e Portugal, aproveitaram para implementar planos mais pormenorizados de avaliação da qualidade das escolas. Como consequência desta modernização e reestruturação dos serviços públicos, muita responsabilidade no sucesso dos Estados é depositada, nem sempre na justa medida, na qualidade da sua educação. Os mecanismos de avaliação, com especial ênfase os de educação, são utilizados como “instrumento” ao serviço da construção de um “novo” conhecimento“ (Vilar, 1992: 7), procurando a qualidade.

Verificamos que este assunto não está verdadeiramente maduro, quer na teoria, quer na prática, tanto no que diz respeito à compreensão de conceitos básicos, às modalidades e funções da avaliação, como nos aspetos da sua aplicação concreta na avaliação das organizações educativas.

A polémica e a divergência em torno deste assunto é constante, sendo um debate permanente. Seria ótimo que os especialistas em educação estivessem neste debate não só na perspetiva de profissionais da avaliação, mas sim como profissionais da educação e do funcionamento dos sistemas escolares.

A temática da avaliação não é consensual, dada a possibilidade de diferentes utilizações do termo, frequentemente confinado à tradução imediata do termo inglês *accountability*, muito associado a uma perspetiva técnica. É importante ter em conta a sua plurissignificação, de forma a identificar os diferentes eixos da sua complexidade semântica: avaliar é medir, pesar, apreciar, analisar, julgar, sancionar, mas é, também compreender, interpretar, refletir, tomar decisões com vista à mudança.

A avaliação deve ser um processo contínuo, dinâmico, um processo permanente de autoavaliação e de mudança. Na nossa perspetiva, ela deve trazer consigo a melhoria e deve ser sentida como uma mais valia para os atores nela envolvidos.

Toda a avaliação é importante e necessária, pois é a melhor forma que os sistemas têm para aferir, permitindo correções, alterações, reajustamentos e soluções.

Os modelos, as metodologias e as finalidades são vastos para a implementação da avaliação, independentemente de quem a promove (serviços do Ministério da Educação/ de organismos independentes e especializados). O que importa é estabelecer as diferenças e procurar uma visão na qual se deve inscrever uma dada opção ou até coexistência de diferentes modalidades de avaliação dentro de um mesmo país e até no seio de cada escola.

A escolha da autoavaliação é pertinente e justifica-se pelo contexto de autonomia, anteriormente referida, e consequente descentralização de poder para o qual estão a ser conduzidas as escolas de Portugal. Esta situação encontra-se em prática, já há alguns anos, noutros países. Com efeito, tem vindo a reiterar-se a necessidade de acompanhar os processos de autonomia com dinâmicas rigorosas de avaliação e de prestação de contas à Comunidade Educativa, na qual os cidadãos são cada vez mais exigentes com o desempenho das escolas (instituições que formam futuros cidadãos e os custos são elevados – impostos que os penalizam).

Neste contexto de autonomia, importa realçar a implementação da autoavaliação (adiante designada por AA). É um processo que deverá ser rigoroso de forma a permitir a reflexão da organização escolar para que, no futuro, se tomem decisões de melhoria para atingir a qualidade. Este processo tem oferecido alguma resistência na sua implementação, por parte muitas escolas, que estão longe de o ter implementado.

Em Portugal, há duas modalidades de avaliação de escola: avaliação interna ou autoavaliação e a avaliação externa, de caráter obrigatório, tal como está estipulado na Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro.

A melhor justificação para a escolha da AA institucional, como modelo avaliativo, é-nos dada por Stufflebeam (2001) “Os indivíduos têm mais probabilidades de

compreender, valorizar e usar os resultados de uma avaliação se estiverem significativamente envolvidos em todo esse processo”.

Neste sentido, é preciso que haja a clarificação dos objetivos que se pretendam atingir, do objeto da avaliação, da seleção das técnicas a aplicar, bem como os indicadores a usar durante as fases de recolha e de tratamento de dados. É essencial que todas as pessoas da organização/instituição sejam ouvidas e tenham uma participação ativa, para que se sintam integradas no processo de construção, reconstrução, reforço e melhoria da própria unidade organizacional e do seu valor enquanto instituição.

É perante esta pertinência e no âmbito do Mestrado em Docência e Gestão da Educação – Área da Especialização em Administração Escolar e Administração Educacional, em que havendo a possibilidade de escolha, optámos por estágio, que decorreu de janeiro a maio de 2011, no órgão de Gestão do Agrupamento de Escolas de Vouzela, (adiante designada por AEV), cuja Diretora é Dr.^a Maria Raquel Marques Ferreira, nossa Coordenadora de estágio, tendo como área de intervenção a AA/avaliação interna.

Apesar da nossa opção ter sido decisiva, a mesma não foi tomada de forma irrefletida, mas antes conscienciosa. Esta escolha prendeu-se com o facto de sentir que poderíamos ter um contacto diferente, mais real com a Direção e todas as suas competências, bem como acompanhar a implementação do processo de AA no AEV, indo muito além das teorias estudadas no primeiro ano curricular deste curso. Tivemos e temos perfeita consciência que a observação, o conhecimento e a prática permitiram a compreensão e valorização do funcionamento dos Órgãos de Gestão de toda a orgânica administrativa funcional da escola.

Esta experiência, complexa, desafiante e ao mesmo tempo de partilha de saberes, inclusive com as comunidades escolar e educativa, foi fulcral para alargar os nossos conhecimentos nesta área, sendo também uma excelente oportunidade para aplicar os conhecimentos teóricos, estabelecer conclusões entre os mesmos e os empíricos e, ainda, perceber a nossa capacidade, para vir, no futuro, a desempenhar estas e outras funções, em órgãos de gestão.

Ao longo do estágio, foram desenvolvidas as seguintes atividades: observação e análise dos processos de coordenação, supervisão das atividades de gestão de topo e intermédia, nos aspetos relacionados com a gestão de instalações, das estruturas de organização

interna, dos recursos humanos e financeiros, da gestão das ofertas educativas e do currículo, da articulação curricular nos diferentes níveis e anos, dos resultados, das parcerias, dos protocolos e projetos, da autorregulação e da inovação; despacho a expediente; análise documental (legislação e documentos internos); resposta à correspondência; observação e participação nas reuniões dos Órgãos de Gestão de Topo: Conselho Geral, Direção, Conselho Administrativo e Conselho Pedagógico; elaboração de relatórios-síntese das reuniões e por último coordenação da Equipa de Autoavaliação (adiante designada por EAA) do AEV.

O presente Relatório de Estágio é constituído por quatro partes. A primeira parte incide sobre a Caracterização da Entidade Acolhedora. A segunda parte retrata as Atividades Desenvolvidas em Estágio, de forma genérica e específica. A Reflexão Crítica Sobre as Atividades Desenvolvidas e Propostas de Melhoria são desenvolvidas na terceira parte e, a última, e quarta parte é constituída pelo Contributo do Estágio para o Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Seguem-se a Conclusão, as Referências Bibliográficas, a Webgrafia, a Legislação Consultada. Os Anexos e Apêndices são apresentados em volumes separados.

No volume Anexos, constam todos os documentos estruturantes, essenciais para o processo de estágio e outros documentos relativos ao AEV, mas relevantes para este processo.

No volume Apêndices, constam os documentos referentes à Coordenação da EAA, concebidos ao longo deste percurso, na área de intervenção específica.

I – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

1.1. História

O Agrupamento de Escolas, no qual foi realizado o estágio, situa-se no distrito de Viseu, no concelho de Vouzela. Trata-se de um concelho, com grandes potencialidades, circundado de beleza natural e detentor de um grande património tradicional e cultural.

Vouzela nasceu no cruzamento de três vias militares romanas (uma seguia para Lamego, outra para Viseu e outra rumo ao mar), desenvolveu-se com a E. N. 16, que liga Viseu a Aveiro e beneficia, nos nossos dias, da proximidade com o IP5 / A 25, que liga a Europa à beira mar sendo, desde sempre, terra de encruzilhadas. Sabe-se que Vouzela (anexo 2) foi conhecida no tempo dos romanos. Da sua passagem datou o étimo Vaucella para juntar os topónimos de Vauca e Zella, o primeiro que designava então o rio Vouga e o segundo o pequeno afluente que banha a povoação” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

“O concelho de Vouzela, um dos três concelhos da região de Lafões, tem cerca de 12 000 habitantes (anexo 1), constituído por 12 freguesias e apresenta um decréscimo de população em quase todas as freguesias. A população é essencialmente rural e vive em grande percentagem, da agricultura e a activa agrupa-se maioritariamente no Sector Terciário (Serviços e Comércio). Tendo a norte o maciço da Gralheira, a sul a serra do Caramulo e a oeste a serra das Talhadas, o concelho de Vouzela estende-se gradativamente em direcção ao Vale do Vouga” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

O AEV está sediado na Escola Básica de Vouzela, no centro da Vila. A formação do Agrupamento “remonta ao ano letivo de 2001/2002, tendo sido a antiga Escola Básica 2 a constituir-se como sede para acolher nas suas estruturas organizativas os outros ciclos de ensino/educação” (anexo 3) (Projecto Educativo, AEV, 2008).

Na Escola Básica de Vouzela preveem-se reajustamentos e obras no seu edifício mais antigo, construído para ser o Externato S. Frei Gil, mais tarde Escola Preparatória D. Duarte de Almeida (anexo 4) e Escola Preparatória de Vouzela, (anexo 5) tendo em conta que, pela sua localização, será o centro escolar por excelência.

O Centro Escolar de Vouzela, (anexo 6) inaugurado no ano letivo de 2010/2011, situa-se ao lado da Escola Básica, sede do Agrupamento (anexo7). O segundo Centro Escolar, situar-se-á em Queirã, iniciará as suas funções no ano letivo 2011/2012.

O AEV usufrui de um Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento do Projeto Educativo (adiante designado por PE), celebrado a 10 de Setembro de 2007 e que vigoraria até ao final do ano letivo de 2010/2011, tendo sido prorrogado por mais um ano letivo. Tendo em conta as diretrizes emanadas da Administração central, o AEV é o Agrupamento de referência na Intervenção Precoce e nos Desportos Gímnicos.

Salienta-se que o Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento exige, entre outros compromissos, que a escola assegure aos alunos, sempre com vista a “cumprir os objetivos gerais constantes no contrato, a constituição de Grupos de Desenvolvimento Diferenciado às disciplinas de: Língua Portuguesa, Língua Estrangeira e Matemática. Promove-se ainda a constituição de oficinas especializadas para a concretização de trabalho individualizado: Oficina de Língua Portuguesa, Matemática, Inglês, Sala de Estudo, Sala Multifunções” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

O AEV prima “pelo elevado intercâmbio comunitário através de parcerias: (Município de Vouzela, Centro de Saúde de Vouzela, Guarda Nacional Republicana- Escola Segura, Associação de Desenvolvimento Rural de Lafões (ADRL), Centro de Formação – Associação de Escolas de Castro Daire Lafões (CFAEDL), Associação Empresarial de Lafões (AEL), Associação de Solidariedade Social de Lafões (ASSOL). Acresce, ainda, Associação D. Duarte de Almeida, Notícias de Vouzela, Rádio Vouzela, entre outras, de âmbito mais alargado, tais como Universidades (Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e Universidade de Aveiro) e Institutos de Ensino Superior (Escola Superior de Educação de Viseu, Escola Superior Jean Piaget e Universidade Fernando Pessoa – Porto” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

1.2. Missão, visão e valores

O AEV entende “a escola como um local de encontro entre as pessoas, onde se estabelecem relações dialécticas, onde é tão indispensável o ensino como a aprendizagem. Nesta perspectiva, pretendemos caminhar no sentido de tirar o maior e melhor proveito de todos os intervenientes que nela interagem: Professores, Alunos, Assistentes Operacionais, Assistentes Administrativos, Técnicos Especializados e Encarregados de Educação/Pais. O acto de educar fornece ferramentas ao ser humano que lhe possibilitam um crescimento interior, baseado em valores sólidos, permitindo-lhe vencer as adversidades da vida e atingir a plenitude como ser humano” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

O PE do AEV tem por alicerces:

- “- Os Princípios;
- Os Valores;
- As Metas;
- As Metodologias/Estratégias” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

Constituem “o suporte de toda a nossa acção educativa, bem como da construção dos restantes documentos onde são delineados, quer as intenções educativas, quer o caminho pedagógico a ser percorrido por cada turma/grupo. A nossa realidade está em mutação permanente, não dando descanso à capacidade de adaptação do ser humano” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

“Os valores que passavam de geração em geração perderam o seu sentido, uma vez que não se tem, hoje em dia, tempo para reflectir e pensar na sua importância na nossa vida. Entendemos que a Escola poderá desempenhar, aqui, um papel precioso na reflexão e relançamento dum conjunto de princípios e valores universais, tais como: a Paz, o Amor, a Liberdade, o Respeito, a Justiça, a Verdade, a Tolerância, a Solidariedade, a Responsabilidade” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

“Deste modo, a Escola é:

- lugar de crescimento /desenvolvimento;
- lugar onde se gosta de estar;
- lugar de partilha e solidariedade;
- lugar onde se promove a cultura;
- lugar onde todos queremos ser felizes;
- lugar onde se caminha para uma sociedade mais justa e consciente do seu papel;
- lugar onde se aprende a aprender, numa troca e partilha de saberes, construindo assim o conhecimento num enriquecimento.” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

O PE do AEV tem como principais finalidades:

- Reduzir assimetrias sociais e culturais;
- (In) formar os encarregados de educação;
- Promover uma sociedade centrada nos valores;
- Preparar para um mundo de grande exigência técnica, científica e ambiental, e sempre em mudança;
- Promover a valorização da Escola, do saber, do trabalho e do professor, criando uma dinâmica que actue nos alunos e nas famílias” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

“Para desenvolver nos alunos, entre outras, as seguintes competências:

- Regras e métodos de trabalho;
- Trabalho e cooperação em grupo;
- Participação na vida cívica de forma crítica e responsável;
- Respeito pela diversidade cultural, religiosa, sexual ou outras;
- Aumento do gosto pelas aprendizagens, trabalhando competências e conteúdos essenciais que favoreçam e potenciem a autonomia e o pleno desenvolvimento intelectual e físico, de acordo com as necessidades e os interesses manifestados;
- Utilização dos códigos de cada área do saber;
- Contribuição para a protecção do meio ambiente, equilíbrio ecológico e preservação da natureza e do património;
- Desenvolvimento de hábitos de vida saudável.

◦ Procura de actualização permanente face às mudanças” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

“No sentido de atingir os objectivos propostos, o Agrupamento de Escolas desenvolve estratégias, entra as quais destacamos:

- Implementação do Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento;
- Competências Gerais da Educação Pré-Escolar, 1º ciclo e 2º ciclo;
- Competências específicas de cada disciplina;
- Competências das Áreas Curriculares Não Disciplinares;
- Actividades curriculares específicas dirigidas a alunos cuja língua materna não é o Português;
- Grupos de Desenvolvimento Diferenciado;
- Competências especializadas de acordo com o Programa Educativo Individual (PEI), segundo Decreto-Lei nº 3/2008;
- Competências específicas de acordo com o Despacho Normativo nº1/2006;
- Sala de estudo;
- Equipa de Apoios Educativos;
- Diversos projetos, desporto escolar e actividades desenvolvidas pela Biblioteca Escolar (integrada na Rede de Bibliotecas Escolares);
- Reforço da ligação à família através do Educador/Professor Titular de Turma/Director de Turma/Professor Tutor, por via de acções de formação e promoção de actividades em parceria;
- Cursos de Educação e Formação;
- Plano de Formação do Agrupamento (Pessoal Docente e Não Docente)” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

Em síntese, com o PE, o Agrupamento de Escolas pretende, assim, atingir as seguintes metas:

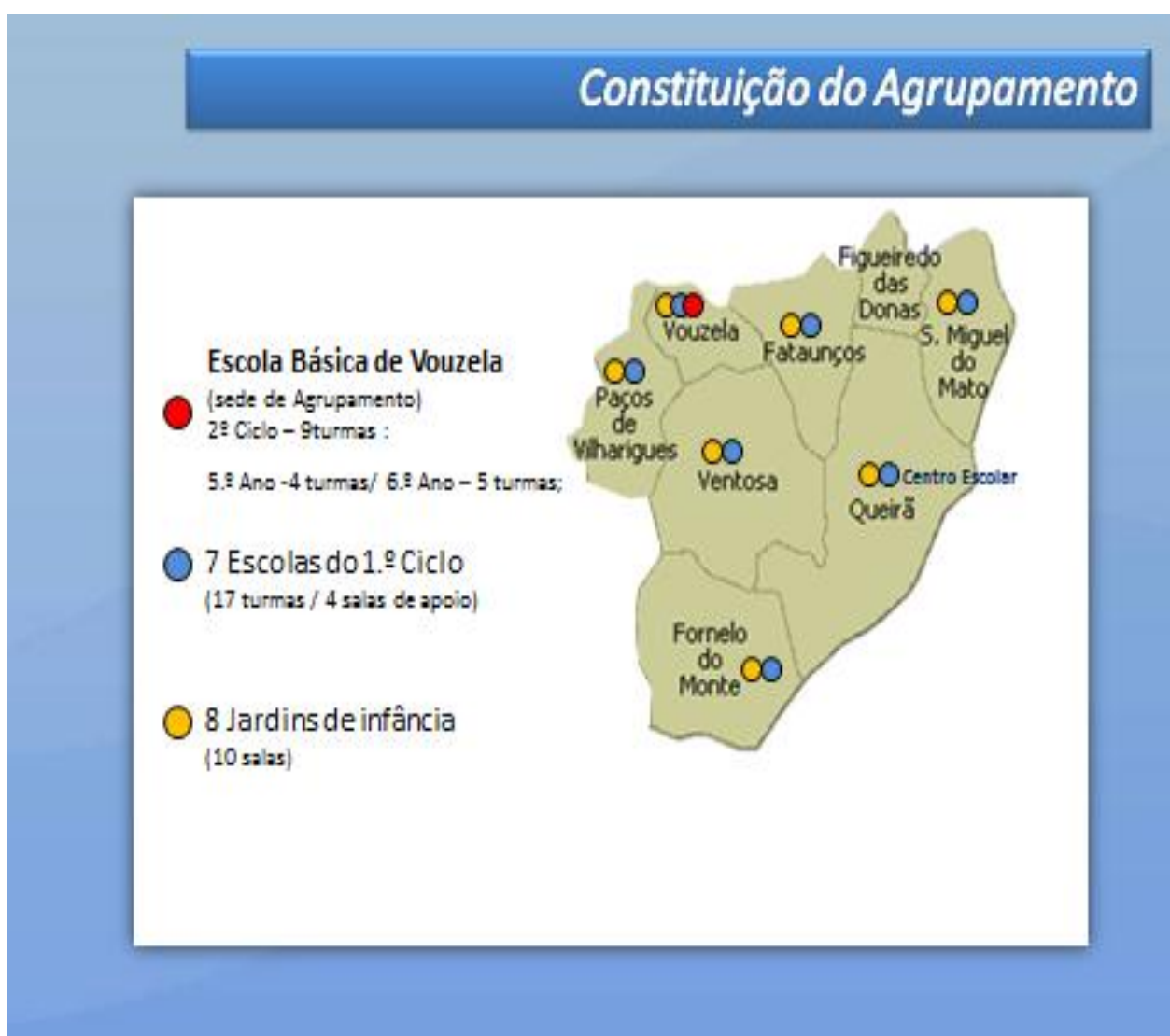
- “◦ Manter a taxa zero de abandono escolar;
- Assegurar uma taxa de sucesso escolar de oitenta por cento nas disciplinas de Língua Portuguesa, Língua Estrangeira e Matemática;
- Assegurar uma taxa de sucesso escolar de 90% nas restantes disciplinas/áreas curriculares e áreas curriculares não disciplinares;
- Igualar ou superar as médias nacionais da avaliação externa a Língua Portuguesa e a Matemática;
- Prevenir situações de desistência da frequência da Educação Pré-Escolar, assegurando uma taxa de frequência mínima de 90%;
- Melhorar as aprendizagens, verificáveis nos resultados dos alunos com Necessidades Educativas Especiais de carácter permanente;
- Garantir a participação no âmbito de Projectos e Actividades de Enriquecimento Curricular, valorizando o empenhamento e a qualidade da participação docente” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

1.3. Caracterização dos recursos

1.3.1. Recursos físicos

O AEV, cuja formação remonta ao ano letivo de 2001/2002, abrange a Educação Pré-Escolar, o 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico. O mesmo apresenta a seguinte constituição:

Figura 1: Constituição do Número de Escolas do AEV



Fonte: AEV

1.3.2. Recursos humanos

O AEV apresenta os seguintes números relativos aos recursos humanos:

Quadro 1: Recursos Humanos existentes no AEV

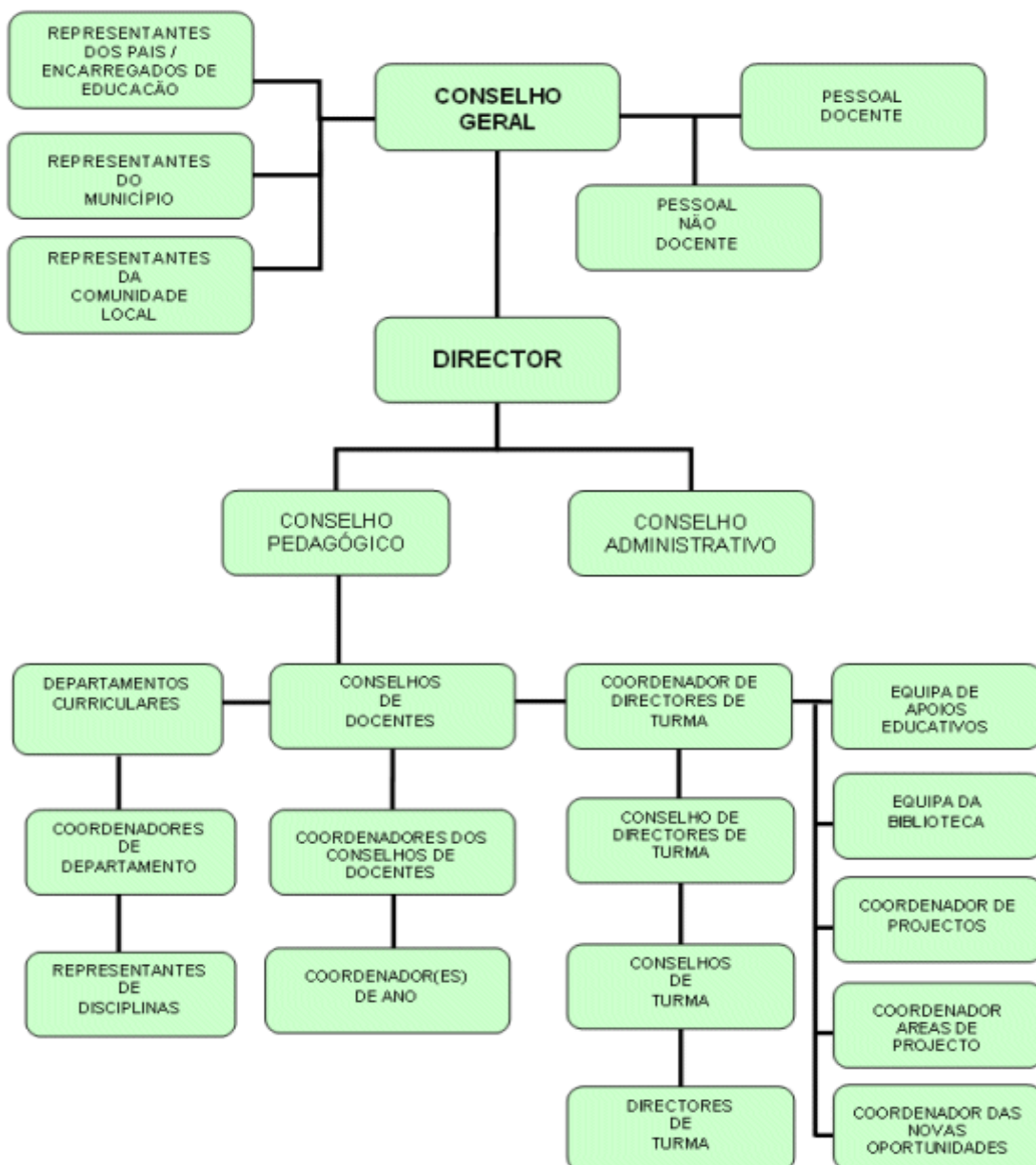
Recursos Humanos	Pré-Escolar	1.º Ciclo	2.º Ciclo	TOTAIS
Alunos	118	231	166	515
Pessoal Docente	11	26	35	72
Pessoal Docente Não	22	8	19	49
Técnicos Especializados	Terapeutas (1-Parceria com ASSOL) 1 X por semana	Psicólogos: Parceria com ASSOL – 1 - Parceria com a Escola Secundária de Vouzela) - 1 X por semana	Técnico de Ação Social (Parceria com ASSOL)	5
	2	2	1	

Fonte: Adaptado do AEV

1.3.3. Estrutura formal do AEV

O AEV apresenta a seguinte estrutura formal:

Figura 2: Organograma do AEV



Fonte: AEV

1.3.4. Recursos materiais

No que se refere aos recursos materiais, os estabelecimentos de Educação Pré-Escolar encontram-se equipados com mobiliário, materiais pedagógicos e audiovisuais em quantidade e qualidade razoáveis, o que não invalida uma manutenção e a aquisição constantes, devido ao desgaste e necessidade de renovação, tendo em conta o número de anos e o grande número de horas que as crianças passam na instituição. O material informático ainda escasseia, pois a maioria das salas está equipada com um único computador, recentemente ligados à *Internet*.

No Primeiro Ciclo do Ensino Básico, os recursos materiais ainda não são suficientes, apesar de algum esforço, nos últimos anos, para inverter esta situação. A implementação das Atividades Extra Curriculares permite que os alunos possam usufruir de outros materiais para o desenvolvimento das atividades.

No que respeita ao equipamento informático, na maioria das escolas existe apenas um computador por sala. Aguarda-se, todavia, que a implementação dos computadores “Magalhães” venha suprimir a lacuna verificada: a impossibilidade de todos os alunos terem acesso a esta nova ferramenta educativa.

A Escola Básica encontra-se equipada com os recursos materiais essenciais para o funcionamento de cada sala específica, setor ou departamento educativo. Salienta-se que no ano letivo 2010/2011 implementou-se o Plano Tecnológico Educativo no AEV, tendo-se apetrechado todas as salas da Escola Básica com um computador e um videoprojetor, melhorando-se, desta forma, a qualidade dos recursos materiais.

II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2. Enquadramento legal do estágio

A realização do estágio foi uma opção integrada no segundo ano do Mestrado de Docência e Gestão da Educação, Área de Especialização em Administração Escolar e Educacional, da Universidade Fernando Pessoa – Porto, publicado legalmente em Diário da República, no aviso n.º 3520/2009.

O estágio enquadrou-se no quarto semestre, tendo um total de setecentos e oitenta horas, das quais cento e quarenta e duas constituíram a área científica, equivalendo a trinta créditos. O estágio decorreu de janeiro a maio de 2011, do qual resulta este relatório, que será apresentado e apreciado em sessão pública.

2.1. Atividades desenvolvidas em estágio

2.1.1. Descrição genérica das atividades desenvolvidas em estágio

O estágio, como referido anteriormente, teve início no mês de janeiro, no dia 18 com data prevista de término a 26 de maio de 2011, no entanto, o mesmo prolongou-se para finalização do percurso de estágio até ao dia 27 de julho, do mesmo ano.

Após esta escolha e depois de nos ter sido informado que a Orientadora Científica seria a Mestre Manuela Sampaio, o primeiro passo foi propormos à Diretora do AEV (agrupamento onde nos encontrávamos a exercer funções docentes, no grupo 910 – Educação Especial), Dr.^a Raquel Ferreira, ser Coordenadora do nosso estágio. A resposta ao convite foi positiva. Então, o passo seguinte foi apresentar a proposta na reunião do Conselho Pedagógico, do dia 27 de outubro de 2010 (anexo 8). Este órgão aprovou a realização do nosso estágio na Direção do AEV, assim como a autorização (anexo 9) para utilização e publicação dos documentos e dados do AEV, sob compromisso de salvaguardar a defesa dos interesses dos nossos alunos e Encarregados de Educação.

No dia 18 de janeiro de 2011, na Escola Básica de Vouzela, reunimos com a Orientadora Científica, a fim de: realizarmos o protocolo (anexo 10) entre as duas instituições – AEV e Universidade Fernando Pessoa, sita no Porto; de nos inteirmos das funções e obrigações de cada interveniente neste processo, do número de horas destinado ao estágio e do número reuniões a realizar.

Ainda, nesta reunião, foi-nos dado a conhecer os documentos estruturantes do estágio a conceber, bem como a planificação temporal para a sua conceção. Desses documentos destaca-se a Proposta de Estágio (anexo 11) datada de 28 de fevereiro de 2011, entregue à orientadora científica, no dia 30 de abril de 2011, aquando da segunda reunião no AEV.

Salientamos que a Coordenadora de estágio, não pôde estar presente nesta reunião por compromissos profissionais inadiáveis, relacionados com o evento do *Campeonato Regional de Desportos Gímnicos e Atividades Rítmicas e Desportivas*, realizado nos dias 30 de abril e 1 de maio de 2011, sob a organização deste Agrupamento. A reunião final do estágio, na qual se fez o balanço avaliativo de todo este processo na vertente prática, teve lugar no dia 11 de julho de 2011, na qual participaram todos os elementos intervenientes no estágio (anexos 12 e 13).

Cumpridos os formalismos necessários, e antes de iniciar a nossa prática no Órgão de Gestão – Direção do AEV, **a primeira ação consistiu** na leitura mais aprofundada de todos os documentos orientadores e basilares do AEV: o Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento do Projeto Educativo, o PE, que data de 2008, o Plano Anual de Atividades (adiante designado por PAA) do ano letivo de 2010/2011 e o Regulamento Interno (adiante designado por RI).

O AEV foi uma das vinte e duas escolas/agrupamentos do país, que respondendo ao convite do Ministério da Educação, se voluntariou para ser avaliado de acordo com os novos princípios da Inspeção Geral da Educação, relativos à Avaliação Externa das escolas, decorrente da aplicação da Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro.

Após essa avaliação e quase dez anos após ter sido publicado o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos de Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, alterado pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, são celebrados, a nível nacional, os primeiros Contratos de

Autonomia, ao abrigo da Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro, enquadrada no âmbito da descentralização e transferência de competências para as escolas, com vista à sua responsabilização pela prestação de um serviço público de qualidade.

Contudo, segundo Lima (1998), a tradição centralista, fortemente institucionalizada e normativizada do sistema educativo português tem-se mantido, mesmo depois do 25 de Abril de 1974, sendo visível a retórica da autonomia nos documentos, mas não na prática.

Embora os discursos reformadores sejam no sentido da descentralização e a autonomia das escolas como referencial de mudança, não foram visíveis ruturas do ponto de vista político, tendo havido apenas mudanças reorganizativas e adaptativas, ou seja, para estes investigadores, têm-se constatado alterações, mais ao nível de funcionamento do que de estrutura. O AEV possui desde esse ano, 2007, um Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento do Projeto Educativo.

Em Portugal, nos últimos tempos, crê-se que é necessário mais governação e menos governo, surgindo então a ideia de “governação por contrato” (Gaudin, 1999), e consequentemente surgiram os contratos de autonomia, a par da tendência europeia, mais especificamente “contratos de *performance*”, por sugestão da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

O Contrato de Autonomia torna-se um instrumento fundamental de mediação entre o PE de uma escola ou agrupamento e o projeto educacional público, de âmbito nacional, ao assumir-se como um acordo entre os vários outorgantes, havendo desta forma partilha de competências e de responsabilidades.

“Por contrato de autonomia entende-se o acordo celebrado entre a escola, o Ministério da Educação, a Câmara Municipal e, eventualmente, outros parceiros da comunidade interessados, através do qual se definem objectivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projecto educativo apresentado pelos órgãos de administração e gestão de uma escola ou de um agrupamento de escolas” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 57.º).

De acordo com o plasmado neste diploma legal “constituem princípios orientadores da celebração e desenvolvimento dos contratos de autonomia: Subordinação da autonomia aos objectivos do serviço público de educação e à qualidade da aprendizagem das

crianças, dos jovens e dos adultos; Compromisso do Estado através da administração educativa e dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada na execução do projecto educativo e respectivos planos de actividades”.

Nesta linha, destacamos os seguintes princípios: “Responsabilização dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, designadamente através do desenvolvimento de instrumentos de avaliação e acompanhamento do desempenho que permitam aferir a qualidade do serviço público de educação; Adequação dos recursos atribuídos às condições específicas do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e ao projecto que pretende desenvolver; Garantia da equidade do serviço prestado e do respeito pela coerência do sistema educativo” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 57.º).

As escolas necessitam de se organizar, melhorar, inovar e investir na produção de conhecimento sobre si próprias, ou seja de implementarem uma verdadeira cultura de avaliação, no sentido de reunirem requisitos fundamentais à celebração de contratos de autonomia.

Desta forma, “constituem requisitos para a apresentação de propostas de contratos de autonomia: A constituição e o funcionamento dos órgãos de administração e gestão, de acordo com o regime definido no presente decreto-lei; A conclusão do procedimento de avaliação externa nos termos da lei e demais normas regulamentares aplicáveis” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 57.º).

O poder da autonomia baseia-se no fundamento de liberdade de ação e na assunção de responsabilidade de decisão. Porém, sermos livres, nunca o somos na totalidade, visto que a nossa liberdade é sempre condicionada pelas normas da sociedade em que vivemos.

Partilhamos as ideias de Machado (1997), quando afirma que “a autonomia assume uma natureza pluridimensional, relacional, relativa, processual”. A autonomia não é um fim em si mesma, é um processo contínuo, é um meio para a melhoria do serviço público de educação.

Nesse sentido, “é necessário que os membros das comunidades escolares – e designadamente os professores – vejam o campo das possibilidades, reconheçam as

vantagens simbólicas, pessoais e profissionais que podem decorrer de uma implicação no trabalho de construção e aplicação de normas próprias e específicas” (Alves, 1999: 21).

De acordo com Alves (1999), são variadíssimas as causas que podem explicar a emergência do termo autonomia. Em primeiro lugar, causas políticas que estão relacionadas com a descentralização e democratização do poder, ou seja, “o reconhecimento e a afirmação de que o poder reside nas pessoas e nas comunidades locais” (Alves, 1999: 20) em oposição à burocratização, centralização do poder, fortemente hierárquico, própria da tradição portuguesa.

O conceito de autonomia encontra-se habitualmente associado à capacidade de exercer poder e de tomar decisões num quadro de liberdade e responsabilidade, no âmbito de um contexto organizativo mais abrangente ao qual está associado, numa relação complexa de interdependências e a quem ter-se-á de prestar contas.

Etimologicamente, e partindo dos vocábulos “autos” (por si mesmo) “nomos” (lei ou território), o termo remete-nos para a ideia de autogoverno, a capacidade das pessoas ou organizações se governarem, não num contexto de independência, mas de liberdade, responsabilidade e cooperação.

A este propósito Barroso (1997: 17) refere que “o conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno que os indivíduos (ou organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com independência. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autónomos de alguém, de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e de um sistema de relações. A autonomia, é por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social”.

De acordo com o mesmo autor (1996), “a autonomia é a possibilidade de colectivamente decidir em determinadas situações e domínios em função dos objetivos próprios e da “confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar e negociar”.

Nabuco (2010) sustenta que a autonomia é um dos dois pilares fundamentais da educação e está intimamente ligado ao percurso que as crianças terão de fazer no caminho da autonomia para que, no futuro, sejam agentes construtores de uma sociedade mais justa e humana.

Abordar a autonomia da Escola Portuguesa, remete-nos para a Reforma Educativa de 1986, mais especificamente para a Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, sendo um tema que acompanha o debate das políticas de descentralização e valorização local, permitindo a cada escola a (re)criação e (re)valorização da sua identidade.

Em Portugal, e nos últimos 30 anos, a atitude do Estado perante a vida na escola alterou-se completamente. De um controlo quase asfixiante, passou-se para uma liberdade regulada, de uma gestão tradicionalmente centralista e burocrática para uma gestão democrática e, consequentemente de maior responsabilidade.

Em conformidade com a Lei n.º 46/86, a autonomia refere-se aos estabelecimentos de ensino superior, dizendo que estes gozam de autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira (art.º 45º, n.ºs 7 e 8).

Contudo, este normativo legal estabelece que “a administração e gestão dos estabelecimentos dos ensinos básico e secundário seja assegurada por órgãos próprios, se oriente por princípios de democraticidade e representatividade e de participação comunitária e subordine os critérios de natureza administrativa aos critérios de natureza pedagógica (art.º 45.º, n.ºs 2, 3,4, 5 e 6)” (Formosinho, 2010: 32).

É com o Decreto-Lei n.º 43/89, de 8 de Fevereiro, que se consagra a autonomia das escolas, prevendo a transferência progressiva de atribuições e competências para a escola. Este normativo entende como “autonomia da escola a capacidade de elaboração e realização de um Projecto Educativo” (Decreto-Lei n.º 43/89 de 3 de Fevereiro, art.º 21.º).

Nesta senda, foi aprovado e publicado o Decreto Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, que aprovou o novo regime de autonomia e gestão das escolas, o qual constitui um passo importante no sentido de aproximar a administração das pessoas e de influenciar a qualidade das aprendizagens a partir da melhor organização da escola.

Após este Decreto-Lei, foi publicado o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, que, atualmente, define a autonomia como: “a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da acção social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos”.

“A extensão da autonomia depende da dimensão e da capacidade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e o seu exercício supõe a prestação de contas, designadamente através dos procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa.” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 8.º).

Esta legislação enfatiza quatro instrumentos/documentos estruturantes de afirmação da autonomia: o PE, o RI, o PAA e o Orçamento (art.º 9). O primeiro é o “documento que consagra a orientação educativa da escola”. Segundo esta nova abordagem organizacional, o PE, que constitui “a espinha dorsal” (Carvalho, 1993: 5) da autonomia das escolas, surge como um importante instrumento para a prossecução dos objetivos e para a construção de uma identidade partilhada por todos os membros da organização.

Sabemos que a problemática da autonomia “surge naturalmente associada ao projecto e entre ambos estabelece-se uma relação de interdependência: o projecto educativo é a expressão da autonomia da escola mas esta só existe porque é construída através do próprio projecto, onde projecto educativo de escola é simultaneamente um processo e um produto” (Vasconcelos, 1999: 20).

A ideia de PE surge, pois, como meio essencial para que os princípios como democracia, descentralização, participação ou autonomia se concretizem com maior sucesso possível, possibilitando a passagem de um modelo centralista, que encara a escola como um serviço do Estado, para um modelo mais democrático e descentralista que vê na escola uma Comunidade Educativa, capaz de conduzir a pluralidade e a diversidade à cooperação, à intervenção e à identidade organizacionais.

O PE assume-se, desta maneira, como valioso “instrumento de planificação que procura contribuir para que a instituição escolar atinja, com eficácia, os objectivos a que se propôs enquanto organização” (Costa, 1996: 13), como um conjunto de decisões

tomadas pela escola com o objectivo de a orientar para uma ação futura” (Rey e Santamaría, s.d.: 143).

Este documento desempenha um papel crucial na vida das escolas e nele está espelhado a identidade de cada escola, como única. Dado tratar-se de um documento relativamente recente, Costa (2007) questiona se o mesmo está a ser visto como moda, como imposição legal ou como uma estratégia de mudança: ” não estaremos simplesmente a assistir a um fenómeno de moda no seio das diversas organizações? (...) será que a elaboração de projectos pelas diversas organizações se devem exclusivamente a imposições legais? (...) Não constituirá o projecto uma estratégia crucial na construção dos processos de inovação e de desenvolvimento sustentado das organizações?” (Costa, 2007: 29-30).

Este autor defende, ainda, que se as motivações para a realização do PE se baseiam na moda ou por imposição legal, o mesmo vai ter características que nada têm a ver com uma estratégia de mudança para transformar a organização escolar. Temos a convicção de que a mudança desponta da vontade de inovar e do contributo do recurso mais valioso que as organizações integram - as pessoas.

Carvalho e Diogo (2001: 45) defendem que:” O Projecto educativo emerge de uma concepção de escola/comunidade educativa e é, portanto, mais amplo do que o projecto pedagógico. Porque concebe a escola como uma unidade organizacional, pressupõe na sua elaboração princípio de autonomia. Porque faz sentido numa escola que se concebe singular, é um elemento estruturante da sua identidade” e da sua imagem.

Guerra (2000: 99) acrescenta ao PE a ideia de reflexão: “O Projecto Educativo de Escola é uma estratégia de reflexão e acção que aglutina todas as instâncias da comunidade”. Pode ser um instrumento que orienta, possibilita e operacionaliza a autonomia na escola, sendo indissociável da autonomia, tal como o é também a formação continuada, como elemento que promove a competência dos atores envolvidos na sua conceção e desenvolvimento.

Os referidos autores apresentam a ideia do PE como uma imagem antecipadora do caminho a seguir para conduzir a um estado de realidade. Porém, o Projeto não é apenas uma intenção, é uma ação que deve enriquecer o presente a concretizar no futuro.

Não menos importante que o PE foi o segundo documento estruturante do AEV que analisámos, o RI. Este define “o regime de funcionamento da escola, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, dos estabelecimentos de ensino e dos sistemas de apoio educativo, bem como os deveres e direitos dos membros da comunidade escolar” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 9.º).

O RI de uma escola será, assim, uma formalização da estrutura preconizada pelo projeto, surgindo uma sequência lógica, pois é imprescindível que exista um documento regulador das práticas dos diferentes atores que intervêm na organização escolar.

Este surge como um” documento jurídico-administrativo – laboral, elaborado pela comunidade, que com carácter estável e normativo contém as regras ou preceitos referentes à estrutura orgânica, pedagógica, administrativa e económica, que regulam a organização interna do centro” (Rodríguez, 1985: 434, cit. in Costa, 1996: 31).

O terceiro documento estruturante do AEV, o PAA, contém as formas de organização e programação das atividades indicando, para tal, os recursos disponíveis. O PAA é, em relação ao PE, caracterizado por uma maior especificidade e operatividade. É um documento subordinado ao PE e visa diretamente a ação, para a qual estabelece uma série de orientações de atuação, sempre em consonância com este.

O Projeto Curricular de Escola/Agrupamento (adiante designado por PCE/A), definido em função do Currículo Nacional e do PE, concebe-se como uma espécie de maquete prévia, como um projeto didático da escola, formalizado “num conjunto de decisões articuladas, partilhadas pela equipa docente de uma escola, tendentes a dotar de maior coerência a sua articulação” (Zabalza: 1998: 34), sempre recontextualizando o currículo nacional, às características da escola, espaço onde o currículo será vivenciado.

“Este modelo fundamenta-se numa adequação do Projecto Educativo da Escola, ao currículo prescrito pela Lei de Bases, de forma a poder responder à especificidade do espaço em que decorrerá a acção educativa e a conferir unidade e coerência às práticas curriculares da escola, assim como garantir a interação entre as actividades lectivas e não lectivas” (Carvalho e Diogo, 1994: 87). Neste contexto, o PCE/A é uma forma peculiar através da qual “se reconstrói e se apropria um currículo face a uma situação real (...) para os alunos concretos daquele contexto” Roldão, (1999: 44).

O quarto instrumento, o Orçamento, é “o documento em que se prevêm, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pela organização da escola” conforme o Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 9.º. Este documento é elaborado e aprovado pelo Conselho Administrativo, seguindo as linhas orientadoras definidas pelo Conselho Geral.

Após a leitura e análise dos documentos estruturantes do AEV, começámos a prática no Órgão de Gestão, Direção, no dia 24 de Janeiro de 2011, cuja folha de presenças (anexo 14) comprova os dias e as horas que estivemos presentes, tendo havido a necessidade, por vezes, de se realizarem ajustamentos ao horário. Tal como referido anteriormente, salientamos que, apesar do estágio ter, legalmente terminado, no dia 26 de Maio de 2011, o mesmo foi prolongado até ao dia 20 de Julho, visto que assumimos compromissos - Coordenação da EAA - que exigiram o cumprimento de funções e competências aos mesmos adstritos.

A **segunda ação** do nosso estágio incidiu na informação/integração do funcionamento da Unidade Orgânica do AEV, das funções e competências dos órgãos de Gestão de Topo e Intermédia e suas coordenações, bem como os aspetos relacionados com a gestão de instalações, das estruturas de organização interna, da gestão dos recursos humanos e financeiros, da gestão das ofertas educativas e do currículo, da articulação curricular nos diferentes níveis e anos, dos resultados, das parcerias, protocolos e projetos, da autorregulação e da inovação.

Ao longo do estágio, para além da observação e análise dos processos supra mencionados, foram-nos incumbidas algumas tarefas comuns e diárias na Direção: análise documental: legislação e documentos internos (anexo15); resposta a correspondência (anexo 16) e despacho ao expediente.

Quanto à análise documental, a nossa Coordenadora facultou-nos um despacho da Direção Geral da Inovação e Desenvolvimento Curricular, relativo aos “Princípios a considerar na aplicação do art.º 22.º do Estatuto do Aluno, na redacção dada pela Lei n.º 39/2010, de 2 de Setembro”, referente à assiduidade/faltas dos alunos.

Analisámos o documento e refletimos no RI do Aluno. Constatámos que o mesmo está em conformidade. Esta atividade suscitou-nos algumas dificuldades relativamente à

interpretação da legislação, que nem sempre é objetiva e clara. A maior parte das vezes, é dúvida.

Na atividade que realizámos de resposta à correspondência, efetuámos o preenchimento de um inquérito do “GEPE”, acerca de “Cooperação para o Desenvolvimento”, tendo sido posteriormente encaminhado para o respetivo remetente. Esta tarefa não suscitou qualquer dificuldade, uma vez que estávamos envolvidas nos projetos de Cooperação que decorreram no AEV.

Ainda neste âmbito, após a explicação de como se realizava no AEV esta tarefa, diária, a nossa coordenadora incumbiu-nos de dar despacho ao expediente. A tarefa foi relativamente fácil, mas, mesmo conhecendo bem a estrutura do AEV, suscitou-nos algumas dúvidas relativamente a quem dirigir alguma correspondência. Pelo que, a Coordenadora supervisionou esta nossa atividade.

A terceira ação permitiu a observação e participação nas reuniões dos Órgãos de Gestão de Topo: Conselho Geral (anexo 17), Direção (anexo 18), Conselho Pedagógico (anexo 19) e Conselho Administrativo (anexo 20). Das mesmas reuniões, realizámos relatórios-síntese (anexos 21, 22, 23 24).

A quarta ação constituiu a nossa Área Específica de Intervenção do Estágio – Avaliação interna/autoavaliação - Coordenação da EAA.

No decorrer do estágio, participámos ativamente nas atividades do PAA do AEV (anexo 25), frequentámos ações de formação relacionadas com a nossa área específica de intervenção (anexos 26 e 27).

2.1.2. Descrição específica da observação e análise dos processos de administração e gestão escolar

Tendo em conta a segunda e a terceira ações do nosso estágio, optámos por apresentar a descrição e análise dos processos de Administração Escolar, à semelhança da Inspeção Geral de Educação, baseando-nos nos seguintes domínios: **Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.**

2.1.2.1. Liderança e gestão escolar

“Existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que tentaram definir o conceito.” (Bass, 1990)

Liderança é um conceito que apresenta algumas dificuldades na sua definição, tendo sofrido algumas interpretações do século XX e princípios do século XXI. O termo não é unívoco, contudo, de maneira geral, os autores têm uma opinião unânime no que diz respeito ao reconhecimento de que a liderança envolve um processo de influência sobre um grupo de pessoas, destacando-se as diferenças à volta do modo com é exercida a liderança.

Para Roldão (2005), a liderança é “encarada como um processo de redução da incerteza do grupo que permite à organização caminhar em direcção aos seus objectivos. O líder surge como um meio para a consecução dos objectivos desejados pelo grupo, sendo que o grupo o aceita, porque ele possui e controla meios que o grupo deseja utilizar para atingir os seus objectivos e a satisfação das suas necessidades.”

Tannenbaum (1970, cit. in Chiavenato, 2004: 112) afirma que a liderança corresponde “à influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos”.

Na mesma linha de pensamento, Teixeira (1998: 139) refere que a liderança” é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda a capacidade para influenciar um grupo, a actuar no sentido de prossecução dos objectivos de grupo”.

“A influência envolve conceitos como poder e autoridade que abrangem maneiras pelas quais provocam mudanças de comportamento das pessoas. Assim, o poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre outras é a capacidade de exercer influência, que pode ou não ser realizada. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, significa o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição assumida na organização” (Rego et al., 2007).

Os líderes podem exercer influência, notória, aos seus colaboradores e nos processos de organização, poré, a sua atividade poderá ter condicionada ou facilitada por diversos factores: pessoas, situações, organizações, novas tecnologias, mudanças políticas...O comportamento do líder deve sempre ajudar o grupo a atingir os seus objetivos e a satisfazer as suas necessidades, bem como as da organização.

Neste sentido, no nosso quotidiano, as estruturas de liderança autoritárias, individualistas e rígidas estão pouco adequadas ao novo contexto das organizações, que procuram a inovação, mudança e qualidade como elementos preponderantes ao sucesso organizacional. Neste momento, a liderança requer-se mais completa e oferece desafios e promessas de uma nova visão da estrutura da organização. Os instrumentos de trabalho das organizações para alcançar metas e os objetivos são fundamentalmente suportados pelas pessoas por equipas de trabalho cooperativo em relação estreita com os líderes, tendo em vista o sucesso.

Mutações constantes, ambiguidades e descontinuidades permanecem no presente e turvam o futuro, dificultando a tarefa dos líderes. Os constantes choques e movimentos nas ligações entre pessoas, ideias e organizações tendem a intensificar-se, ampliadas por vertiginosos avanços tecnológicos, que modificam a forma como os líderes podem e devem intervir na dinâmica e estrutura organizacional.

A liderança escolar é ainda uma tarefa complexa, pois tem de acompanhar todas as mutações, políticas, administrativas, tecnológicas e porque envolve seres humanos e tudo o que transportam para a escola. Sergiovanni (2004: 120) afirma que “a liderança

escolar deve estar direccionada para o estabelecimento de ligações morais mútuas entre os pais, professores e alunos, bem como à suas responsabilidades de acordo com a definição dada pelos seus propósitos partilhados”.

Nesta linha e na opinião de Costa (2000: 27) a liderança escolar é vista “não só como um meio para o desenvolvimento de uma acção pedagógica nas escolas” como também concebe mesmo a própria liderança como objeto de ação pedagógica, ou seja, o autor defende uma abordagem de liderança educativa e pedagógica.

Assim sendo, à medida que vamos apresentando os diversos tipos de liderança que nos foi permitida observar, no nosso estágio, órgãos de gestão do AEV: Liderança de Topo: Conselho Geral, Diretor, Conselho Pedagógico, Conselho Administrativo; Liderança Intermédia: Coordenadores de Departamento/ciclo, Coordenadora de Assistentes Operacionais e Chefe de Serviços de Administração Escolar, vamos apresentando algumas conceções de liderança.

2.1.2.2. Conselho Geral

O Conselho Geral é o órgão máximo da estrutura orgânica das escolas/agrupamentos, de acordo com o regime atual de Gestão e Administração do Decreto- Lei 75/2008 de 22 de Abril. “O Conselho Geral é o órgão de direcção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 11.º).

No AEV, este órgão reúne, tal como está estipulado na lei, “ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente sempre que convocado pela presidente, por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efectividade de funções ou por solicitação do director” (Decreto - Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 11.º).

A constituição deste órgão “é estabelecido por cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos do respetivo regulamento interno, devendo ser um número

ímpar não superior a 21.” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 12.º) A sua composição é multidisciplinar, pois “tem de estar salvaguardada a participação de representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do município e da comunidade local” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 12.º).

É o que se verifica no AEV: a Presidente é uma docente; o Pessoal Docente tem quatro elementos, representantes de cada ciclo; o Pessoal Não Docente está representado por dois elementos; os Pais/ Encarregados de Educação são representados por três elementos, correspondentes a cada ciclo ministrado; os representantes da autarquia são dois: o Presidente do Município e a Vereadora do Pelouro da Educação. Da Comunidade local e, porque cada escola/agrupamento pode escolher quem são os elementos que têm assento, neste órgão, o Agrupamento decidiu, no âmbito dos objetivos do seu PE, seria cooptado um Representante da Autoridade de Saúde Pública e um Representante do Centro Social e Paroquial Padre Filinto Elísio Sousa Ramalho, de Fataunços. A Diretora também tem assento neste órgão.

Compete ao Conselho Geral: “eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros, à excepção dos representantes dos alunos; eleger o director, nos termos dos artigos 21.º a 23.º do presente Decreto-lei; aprovar o projecto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução; aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada; aprovar os planos anual e plurianual de actividades; apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório final de execução do plano anual de actividades; aprovar as propostas de contratos de autonomia; definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento; definir as linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo director, das actividades no domínio da acção social escolar; aprovar o relatório de contas de gerência; apreciar os resultados do processo de autoavaliação; pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários; acompanhar a acção dos demais órgãos de administração e gestão; promover o relacionamento com a comunidade educativa” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 13.º).

No nosso estágio pudemos constatar o cumprimento de algumas competências do Conselho Geral, especialmente na reunião a que assistimos. Verificámos que a presidente deste órgão apresenta os assuntos e os restantes elementos procedem à

análise dos mesmos e emitem o seu parecer. As decisões são sempre tomadas democraticamente.

Nesta reunião, foi apreciado favoravelmente o relatório trimestral de execução de atividades, relativo ao PAA, apresentado pela Diretora, tal como está estipulado “apreciar os relatórios periódicos” Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 13.º).

Foi ainda apresentado, seguido de explicação, pelo Chefe dos Serviços de Administração Escolar, o relatório das contas de gerência relativo a 2010, tal como lhe compete “aprovar o relatório de contas de gerência;” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 13.º). O Conselho Geral aprovou o relatório das contas de gerência.

Denotámos que alguns elementos do Conselho Geral, pertencentes à comunidade local, nem sempre são assíduos, como se pode verificar nas presenças registadas em ata, da reunião em que participámos, no dia 12 de abril de 2011 e noutras atas deste órgão.

Na Comunidade Escolar, através do diálogo com alguns elementos, pareceu-nos que o Conselho Geral não é percecionado como o órgão de direção estratégica, ou seja, o órgão máximo e mais importante do AEV.

Alguns elementos, nomeadamente o pessoal docente, questionam a importância deste órgão e colocam em causa a sua utilidade. Este facto deve-se, talvez, ao distanciamento de determinados membros, deste órgão, face à restante Comunidade Escolar.

Para alguns elementos, a Diretora, é o elemento mais importante nas tomadas de decisão. Consideramos que grande parte do pessoal docente carece de informação e de leitura legislativa. Contudo, sabe-se que o professor enquanto profissional de educação encontra-se em interação permanente com diversos atores da comunidade educativa e como tal também deve atualizar-se, a todos os níveis permanentemente. Há exceções, obviamente, mas ainda prevalece a ideia de que os outros é que devem resolver os problemas... Há necessidade de mudança de mentalidades!

“Os funcionários resistem às mudanças porque elas ameaçam [as] suas necessidades de segurança, interação social, *status*, competência ou auto-estima” (Newstrom, 2008: 328).

2.1.2.3. Diretor

“A um director de uma escola deve exigir-se que, além de ser bom gestor, seja um bom líder da comunidade escolar, que esteja permanentemente preocupado(e ocupado) a incentivar as equipas de trabalho e a melhorar continuamente a qualidade de educação. Este gestor e líder tem de saber edificar equipas e definir orientações com a colaboração dessas equipas, ter autoridade e poder para tomar decisões e saber conduzir a instituição educativa para a melhoria permanente ” (Azevedo, 2003).

Ser líder da gestão escolar, não é uma tarefa fácil e “as escolas necessitam de uma liderança especial porque são locais especiais” (Sergiovanni, 2004: 172). Neste contexto, o líder tem um papel complexo, mas bastante crucial visto que “coordena e gere o que é comum aos três intervenientes mais importantes na escola: os pais, a administração e os professores” (Alvaréz, 1995).

Atualmente, de acordo com a legislação em vigor, esse líder é o **Diretor**. Este concentra em si muitos poderes de decisão, mas, alguns, condicionados, pois dependem do parecer do Conselho Geral e do Conselho Pedagógico. O Diretor tem assento em todos os órgãos de gestão. O diretor “ é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial” (Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 18.º), tratando-se de um órgão unipessoal.

O Diretor possui várias competências de decisão, mas há determinadas decisões da vida da organização que dependem, sempre, do Conselho Geral. Para além de ser eleito e poder ser demitido pelo Conselho Geral, compete-lhe, no que diz respeito aos documentos estruturantes da unidade orgânica: “submeter à aprovação do Conselho Geral o Projecto Educativo elaborado pelo Conselho Pedagógico” (Decreto -Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 20.º).

Depois de ouvido o Conselho Pedagógico, compete também ao diretor: ” (...) elaborar e submeter à aprovação do conselho geral: as alterações ao regulamento interno; os planos anual e plurianual de atividades; o relatório anual de actividades; as propostas de celebração de contratos de autonomia (...)” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 20.º). Compete também ao diretor: “representar a escola; exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente; exercer o poder disciplinar em

relação aos alunos; intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente; proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 20.º).

No AEV, a Diretora, é coadjuvada no exercício das suas funções por um Subdirector, por uma Adjunta, para além de um Assessor, pois de acordo com a legislação, ” O director é coadjuvado no exercício das suas funções por um subdirector e por um a três adjuntos” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 19.º).

O número de adjuntos do director é fixado em função da dimensão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas e da complexidade e diversidade da sua oferta educativa, nomeadamente dos níveis e ciclos de ensino e das tipologias de cursos que lecciona” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 19.º).

Para apoio à atividade do director e mediante proposta deste, o Conselho Geral “ (...) pode autorizar a constituição de assessorias técnico-pedagógicas, para as quais são designados docentes em exercício de funções no agrupamento de escolas ou escola não agrupada” (Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 30.º).

A Direção reúne sempre que a Diretora considerar necessário, sempre que haja assuntos relevantes da unidade orgânica para apresentar, discutir, consultar e tomar decisões.

Ao longo do estágio, e mais concretamente após a reunião a que assistimos, constatámos que a Diretora, dependendo da urgência das tomadas de decisão, apresenta o assunto e ausculta os seus pares, ou seja a tomada de decisão é partilhada. Também se verificou que a mesma delega competências: o “ Director pode delegar e subdelegar no subdirector e nos adjuntos as competências referidas nos números anteriores”(Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 20.º).

Desta maneira, e de acordo com a ata da reunião da Direção do dia 13 de julho de 2009, a Diretora é responsável pela avaliação do Pessoal Docente e pela homologação das restantes avaliações; é responsável pelo Pessoal Docente do 2.º Ciclo e Educação Pré-Escolar; é representante da Rede Social. Representa o AEV no Conselho Municipal de Segurança e Proteção Civil e, também representa o Agrupamento no Centro de Formação da Associação de Escolas de Castro Daire e Lafões.

São delegadas aos restantes membros várias responsabilidades na execução de várias competências. Assim, o Subdiretor desempenha a função de professor interlocutor para o Abandono Escolar; é responsável pela Ação Social Escolar, como transportes, subsídios...; avalia os Assistentes Operacionais do 2.º ciclo, bem como o Chefe dos Serviços de Administração Escolar; é responsável pelos alunos do segundo ciclo e, ainda, é professor duma turma.

A Adjunta é responsável pelo Pessoal Docente e Discente do Primeiro Ciclo, assim como a avaliação dos Assistentes Operacionais do Agrupamento que exercem nas Escolas Básicas do 1.º Ciclo leciona cinco horas de apoio, semanais, e é a representante da Direção na Equipa dos Apoios Educativos.

Ainda, no âmbito da delegação de competências, compete também à Diretora: “designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar; designar os coordenadores e designar os coordenadores dos departamentos curriculares e os directores de turma” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 20.º).

Estes gestores intermédios também são líderes, líderes não menos importantes do que os da Liderança de Topo, promotores de partilha, de conhecimento, de formação contínua. Neste sentido, concordamos com Chopra (2002), ao enfatizar que um líder precisa entender a hierarquia das necessidades dos seguidores para dar as respostas certas que possam satisfazê-los.

Assim, ser líder é saber olhar em redor de si e para o seu interior, conhecer-se, refletir sobre a sua própria existência e a essência do seu ser; é tentar perceber, entrever as necessidades dos professores que o cercam, tentar levá-los a chegar a um ponto de maturação mais elevado, instalando um sentido de empenho e compromisso.

Por sua vez, Fullan (2003) sustenta que os líderes podem aumentar a sua eficácia se (...) perseguirem um objetivo moral, compreenderem o processo de mudança, desenvolverem relacionamentos, fomentarem a construção de conhecimento e lutarem pela coerência – com energia, entusiasmo e confiança. Efetivamente, é necessária muita energia para motivar para o trabalho em ambientes desafiadores e em constante mudança.

Um líder é alguém que toma decisões, tem empatia e poder de comunicação e consciência das suas qualidades e defeitos e do rumo que deverá nortear a sua vida pessoal e profissional. Para ter credibilidade, é necessário que reconheça o passado, o presente e, ao mesmo tempo, se concentre no futuro. A função de um líder é inculcar nos colaboradores uma intenção de autovalorização.

“O líder (os líderes) é alguém que aceita o risco da inovação, que se entusiasma, que aspira a transformar o real, que se emociona, que é pró ativo, que interage respeitando as crenças e as convicções do outro” (Costa, 1999).

O autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional poderão constituir-se como ingredientes necessários a um bom líder. Os líderes serão o material humano necessário às organizações, de forma a conseguir a excelência em qualidade e a garantir a rentabilidade e sustentabilidade da organização. Portanto, os líderes têm um papel decisivo e uma ação crucial na definição e alcance dos objetivos de uma qualquer organização.

Jago (1982) defende que a liderança consiste no uso da influência não coerciva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, visando o alcance dos objetivos do grupo (cit. in Rego, 1997). Neste contexto, João Formosinho (1987) defende a formação de professores e gestores, aptos a encarar, com segurança e profissionalismo, os desafios de uma sociedade que é um enigma e uma incerteza e que tornou a escola, numa escola de massas.

É neste sentido que se torna importante liderar as escolas para que atinjam a tão desejada qualidade. É imbuído deste espírito que se considera importante desenvolver nas escolas também uma cultura que valorize as estruturas intermédias de liderança e gestão.

Deste modo, além de se introduzirem alterações nas normas e nas estruturas, também se deve procurar desencadear mudanças nas pessoas, isto é, na cultura das organizações escolares. A propósito, João Formosinho (1987) afirma que a inovação pedagógica exige renovação da estrutura pedagógica (...) e as mudanças de estrutura só são eficazes se acompanhadas de mudança de tecnologia pedagógica.

Surge-nos uma questão importante e, muitas vezes relegada para segundo plano que se prende com a gestão pedagógica intermédia, considerada como o pilar de cada escola. Tal necessidade de mudança foi crescendo à medida que a escola se foi massificando e a sociedade exigia à escola respostas precisas e concretas.

A sociedade incumbe a escola da responsabilidade de educar, preparando para a vida e, por isso, a escola tem de repensar a sua missão e as suas práticas, como sustenta João Formosinho, ao afirmar que esta imposição sócio – cultural e educativa implica um novo modo de ser e estar na Escola, enfatizando a aprendizagem integrada. Mas estas novas práticas não se decretam! (Formosinho, 1987).

As estruturas de gestão intermédia (diretores de turma, departamentos e áreas curriculares, conselhos de turmas...) estabelecem a ponte entre a direção da escola e a comunidade educativa.

Assim, considera-se pertinente repensar o papel dos professores e dos líderes educativos como intelectuais e como práticos reflexivos; é preciso que cada um se questione sobre as mudanças, de fundo e estruturais, necessárias na escola em que trabalha; é preciso uma liderança transformadora e crítica que torne as escolas organizações mais humanas e prestigiadas.

Giroux afirma que liderar é agir como intelectual transformador (cit. in Sanches, 1996) e agir como líder transformador significa transcender a conceção redutora de líder gestor. Nesta perspetiva, (...) o desenvolvimento pessoal e profissional dos líderes escolares deve ter como fundamento o princípio da diversidade e criatividade. (...) Líderes mais que gestores são necessários nesse contexto (Giroux, cit. in Sanches, 1996).

A liderança transformacional, apelando à participação de todos os intervenientes no processo educativo, potencia a construção de uma escola de qualidade, pelo exercício de uma liderança forte, com pendor marcadamente pedagógico; assumem, também, particular importância as lideranças intermédias, a quem cabe a orientação e coordenação pedagógicas, garantindo um clima e uma cultura de escola, onde todos se sintam bem para participar, livre e responsabilmente.

Desta forma, criar-se-á, também, condições para “que ocorra um fenómeno de descentralização interna da liderança que passa a exercer-se e a manifestar-se em formas dispersas, originando-se, assim, múltiplas lideranças, as quais, longe de serem concorrentes deverão funcionar em complementaridade” (Sanches, 1999).

Todavia, a criação de identidades de escolas mais inovadoras, só será possível através, de um corpo docente estável, com estruturas departamentais mais permeáveis, e maior autonomia para que as escolas possam reestruturar os tempos pedagógico e estruturais da vida escolar. É com esta convicção que sustentamos que o desenvolvimento do projeto educativo da escola fará todo o sentido enquanto processo necessário para a construção de uma identidade de projeto na escola.

Esta será a escola da ordem participativa, da aprendizagem, do saber, onde a palavra de ordem é Autonomia, onde coexistem multiculturas organizacionais de ensino e de aprendizagem, orientando os jovens para que se tornem cidadãos intelectuais transformadores do futuro.

No AEV fazem parte desta liderança: Coordenadores do Departamento de Expressões, do Departamento de Línguas, do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais, o Coordenador do 1.º Ciclo, a Coordenadora da Educação Pré-Escolar, a Coordenadora da Equipa dos Apoios Educativos, a Coordenadora de Diretores de Turma, o Coordenador de Projetos, a Professora Bibliotecária, a Coordenadora dos Assistentes Operacionais e o Chefe dos Serviços de Administração Escolar.

A Diretora delega competências e liberdade de ação e valoriza as ações destes gestores, supervisionando-os através de evidências devidamente arquivadas, em dossiês específicos de cada coordenação.

As convocatórias dos seus pares, atas, reuniões, relatórios, inventários, de cada disciplina/área disciplinar passaram para a responsabilidade dos Coordenadores dos respetivos Departamentos/Ciclos, que controlam a ação daqueles e terão de responder perante a Direção. O mesmo acontece com os Coordenadores de ano, no 1º ciclo, perante o seu Coordenador.

Através da análise dos dossiês de coordenação e respetivos documentos, constata-se que há uma diversificação/rotatividade na atribuição de funções em comissões de trabalho, quer para o Pessoal Docente, quer para o Pessoal Não Docente.

Dando continuidade à liderança, a figura do diretor que nos é apresentada, no Decreto-Lei 75/2008 de 22 de Abril, é uma figura de gestor, que deve ter uma visão estratégica para cumprir a sua missão, que concentra em si bastantes competências, se assim o entender, a maior parte das funções da gestão da unidade orgânica, não esquecendo que é supervisionado, sempre pelo Conselho Geral. O Diretor, para gerir e ser eficaz e eficiente, tem de ser líder. Uma liderança forte é um fator a salientar como indicador de qualidade de uma escola. O verdadeiro líder é o que promove constantemente a mutação de desenvolvimento organizacional”.

“Não existe um consenso acerca do que é ser um bom líder e sobre quais os modelos de liderança que se revelam mais apropriados para tornar as escolas mais eficazes. Northhouse (1997) afirma que, “nos últimos 50 anos, surgiram mais de 65 sistemas de classificação para definir as dimensões da liderança, o que mostra a variedade de abordagens suscitadas pelo tema.

Azevedo (2003: 83) é de opinião que um líder terá que investir na sua formação, mas também aprender com outros líderes a saber o que é, de facto um bom líder. Desta forma, apresenta algumas características importantes a ter em conta no exercício de uma liderança como: humildade, facilitador do trabalho das equipas, “acreditar no trabalho em equipa, flexibilidade, aprender a ensinar com o seu próprio exemplo e com a sua opinião, o que é a educação, aprender a recolher informação, estudá-la para tomar decisões, aprender a melhorar o seu desempenho profissional, nomeadamente através da troca de experiências com outros directores e gestores” (Ibidem, 2003: 83).

“ As qualidades que os outros reconhecem no líder e que têm a ver com a capacidade de ajudar a identificar e a resolver problemas, a compreensão empática, a autenticidade, a capacidade de escuta e de clarificação de expectativas, a ética da responsabilidade e compromisso, a disponibilidade para a partilha de poderes e a capacidade de relação interpessoal” (Carvalho et al. 1999:25 cit. in Greenfield, 1995).

Também Fullan (2003: 22) apresenta algumas características a ter em conta no exercício de uma liderança e podem melhorar a eficiência dos líderes, “...os líderes podem

aumentar a sua eficiência se trabalharem continuamente nas cinco componentes da liderança - se perseguirem um objectivo moral, compreenderem o processo de mudança, desenvolverem relacionamentos, fomentarem a construção do conhecimento e lutarem pela coerência – com energia, entusiasmo e confiança”.

Apesar desta diversidade, considera centrais aos processos de liderança as seguintes componentes: a liderança é um processo, envolve influência, ocorre num seio de grupos e envolve consecução de objetivos. ”Apesar da variedade de tipologias de liderança existentes que, de certa forma correspondem a determinados modelos organizacionais, Costa (2001 cit. in Alaíz et al., 2004: 130) caracteriza três “visões” básicas de liderança – a mecanicista, a cultural e a ambígua”.

De todas estas visões consideramos que a Diretora do AEV integra-se mais na visão ambígua, mas também possui características das outras duas visões, isto é, se por um lado se afirma “com uma visão ajustada à flexibilidade e instabilidade que caracteriza o mundo pós-moderno e à ambiguidade nos cargos de liderança (...) ao reconhecimento do papel decisivo das lideranças intermédias” (Alaíz et al., 2004: 131), por outro lado é uma líder nata, treinada, pois investe na aprendizagem, desenvolvendo certas competências específicas para uma liderança eficaz.

É, ainda, uma líder ajustável, uma vez que é capaz de “ajustar a organização, quer às características do seu ambiente externo quer interno” (ibidem, 2004: 130).

Por outro lado, é uma gestora de “sentido”, define a realidade organizacional através da articulação entre a visão da organização e os valores que a sustentam. Não há receitas perfeitas para se ser um bom líder...provavelmente consideramos que é bom não haver líderes basicamente com características de uma só visão. “A experiência mostra que as práticas dos líderes são diferenciadas e as que se revelam eficazes num certo contexto, mostram-se desajustadas noutros” (ibidem, 2004: 133).

“Para analisar as lideranças que emergem nestas organizações de racionalidade limitada, (...) Ball (1994) identifica três estilos principais de liderança: o interpessoal, o administrativo e o político, podendo este ser dividido nos estilos antagónico e no autoritário” (ibidem, 2004: 131).

De referir que “ cada estilo de liderança depende também da grande variedade de contextos internos e externos que poderão influenciar o tipo de liderança” (Carvalho et al., 1999: 26-29).

Quanto ao estilo, a Diretora do AEV, sem dúvida, não é uma líder autoritária, pois: “o líder autoritário preocupa-se especialmente em impor os seus pontos de vista. A exposição, mais do que o confronto, é o modo preferido de relacionamento dos outros. Não dá oportunidade para que ideias ou interesses contrários se manifestem. Procura alianças estratégicas e pode reprimir ou manifestar as emoções, de acordo com as suas conveniências. O seu objetivo é reduzir o debate ao mínimo: a discussão é tida como subversiva e uma ameaça ao poder formal” (Alaíz et al., 2004: 132).

A Diretora assume-se com um estilo interpessoal, é líder ativa, visível, valoriza as relações interpessoais, privilegia os contactos diretos com os profissionais do Agrupamento no exercício das suas funções, estimula e incentiva os profissionais, resolve os problemas pela via do diálogo e “prefere consultar as pessoas mais do que realizar reuniões, tem estilo informal e uma rede informal de comunicação e consulta” (ibidem, 2003: 132).

Para desempenhar na plenitude as suas funções, o Diretor tem de possuir “perfil”, tem e terá sempre em mente que a sua liderança, seja de que modelo for, deve contribuir para a melhoria eficaz da escola. Deverá estar preparado para enfrentar constantes e velozes mutações políticas, consequência das alterações sociais, da globalização das economias, das evoluções científica e tecnológica, tendo de investir permanentemente na sua formação científica e técnica para o desempenho da atividade com profissionalismo, deontologia e independência profissional. Só assim poderão acompanhar as transformações anteriormente mencionadas.

Nóvoa (1995: 26) afirma: “A coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efectiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de actuação e estimule o empenhamento individual e colectivo na realização dos projectos de trabalho”.

Neste sentido, e no que diz respeito à **visão e à estratégia**, verificámos que a Diretora do AEV tem uma visão estratégica que lhe tem permitido cumprir a sua missão. Tendo por base o Relatório de Avaliação Externa realizada em 2006, a liderança do

Agrupamento foi considerada como “muito forte e com clareza de vistas e de propósitos”. Há uma forte ligação à comunidade que se reconhece na escola e a aprecia; preocupação de enriquecimento cultural, em particular ligado à leitura e ao Português; desporto escolar bem sucedido e altamente potenciador de auto-estima da escola; corpo docente muito envolvido e empenhado; ambiente muito propício ao desenvolvimento global dos alunos” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Neste campo, a organização carece de uma análise sistemática, dinâmica e permanente dos pontos fortes e pontos fracos internos da organização, ou com recurso ao diagnóstico típico da gestão da qualidade total, com a aplicação do Modelo CAF ou através da análise swot, de modo a perspetivar cenários futuros.

O termo SWOT é uma sigla que indica a primeira letra das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças) e é uma definição das fraquezas e fortalezas de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças inseridas no meio ambiente em que a escola se insere.

No contexto da análise swot, uma força ou ponto forte consiste num aspeto interno que pode melhorar a situação da organização, algo que esta executa bem (os seus bens; a sua capacidade de resposta; as suas capacidades competitivas ...).

Por sua vez, uma fraqueza ou ponto fraco consiste num um aspeto interno em que a organização é potencialmente vulnerável, algo que esta não faz bem (falta de materiais ou tecnologias; défices; falta de meios humanos ...).

Na mesma linha de pensamento, em termos organizacionais, uma oportunidade é: uma condição ambiental que pode melhorar o desempenho da organização e facilitar o cumprimento da sua missão (mudanças de tecnologia; mudanças na política governamental...).

Do mesmo modo, uma ameaça é uma condição ambiental que pode desestabilizar a situação da organização (novas regulamentações; novos produtos no mercado por organizações concorrentes).

A este propósito, é de salientar a importância da compreensão do ambiente externo, na opção e definição das estratégias mais favoráveis ao desenvolvimento contínuo da

organização. Assim, o ambiente externo, fora do controlo da organização, pode constituir uma ameaça mas também uma oportunidade (Carapeto et al, 2006).

Esta reflexão remete-nos para uma análise mais ampla da organização, propiciando uma análise swott da mesma, a procura de estratégias de atuação, de modo a produzir informação útil, transparente e eficaz, no caminho da melhoria contínua e em torno da desejada excelência. Assim, concordamos que a avaliação da escola, porque institucional, é holística e integradora.

Nessa última inspeção foram detetados algumas debilidades no AEV como: “zonas periféricas com fortes problemas socioeconómicos; resultados ficam, em algumas disciplinas e, sobretudo, na matemática, aquém do desejável; o parque escolar requer alguma atenção e intervenção, particularmente em jardins-de-infância e escolas do 1.º ciclo; fortíssima atenção aos aspectos socio-afectivos, com menor ênfase dos resultados académicos; alguma debilidade nos sistemas internos de controlo; alguma falta de ambição e expectativas por parte dos alunos e suas famílias” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Ao longo destes anos, de 2006 até 2010, o Órgão de Gestão, tem-se proposto concretizar as medidas preconizadas com vista a ultrapassar estes constrangimentos e a manter/melhorar os pontos fortes.

Tem sido preocupação da Diretora, potenciar os recursos de que o AEV dispõe, diversificar estratégias para valorizar os resultados académicos dos alunos, tendo o contrato de autonomia dado um contributo fundamental para o efeito, como apresentaremos de forma mais detalhada no ponto **Resultados**.

Para combater e ultrapassar os pontos mais débeis, o órgão de gestão de 2006 a 2010 tem adotado várias opções estratégicas, estipuladas no PE, que passam por: criar condições de igualdade e de oportunidade entre alunos, melhorar as condições infraestruturais, promover o espírito de rigor no trabalho realizado pelos alunos, contratualizar compromissos para melhorar e valorizar a escola, adequar o ensino/aprendizagem às características particulares de cada aluno ou grupos de alunos.

Verificámos ao longo do estágio, que a Diretora tem-se esforçado para que haja um forte **fomento do sentido de pertença e identificação do AEV**, que pelas boas práticas

desenvolvidas e pelo seu contributo para a “valorização e dignificação da escola, espírito democrático e sentido de liderança” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006), foram - lhe atribuídos louvores, registados em ata de diversos Órgãos, propondo-se a sua candidatura ao Prémio Nacional de Professores - "Liderança".

Desta forma, as organizações escolares, embora estejam inseridas num âmbito cultural mais amplo, produzem uma cultura interna que lhes é própria e que exprime os valores (ou os ideais sociais), e as crenças que os membros da organização partilham (Brunet, 1988). Podemos então distinguir dois tipos de cultura: a cultura interna (conjunto de significados e quadros de referência partilhados pelos membros de uma organização) e a cultura externa (variáveis culturais presentes no contexto da organização, que intervêm na definição da sua própria identidade).

Assim sendo, o AEV tem sido um marco relevante na Educação da região, na sua localização e a abertura ao Meio.

Como prova disso há a registar: comemoração anual do aniversário da escola sede do Agrupamento (ex-Externato de S. Frei Gil (1962), depois foi Escola Preparatória D. Duarte de Almeida (1970), Escola Preparatória de Vouzela e, agora, Escola Básica, tendo albergado a Escola Secundária, Secção da Escola Comercial e a Escola Profissional de Vouzela; lançamento de livros, criação do hino, bandeira, galhardetes, t-shirts/equipamento, edição do selo comemorativo e início da criação do Museu Escolar; cerimónias de homenagem ao Pessoal Aposentado; promoção de diversas atividades do AEV junto da comunidade e participação em outras levadas a cabo por entidades da região, mesmo em tempo de interrupção letiva como é o exemplo da “Festa das Sopas”(à noite) e “Doce Vouzela”(verão), promovidas pela Escola Profissional e Município de Vouzela; atribuição do Prémio Nacional “Escola”, no âmbito do Desporto Escolar (2008) pelo apoio e acompanhamento cedidos ao Clube de Ginástica; utilização frequente dos espaços escolares para diversas atividades culturais, desportivas e recreativas; fundação da Associação D. Duarte de Almeida e criação do “Meeting de Atletismo” com o mesmo nome.

Estas atividades, comemorações e eventos são sempre divulgados em meios próprios para toda a Comunidade Educativa: comunicações, afixação em placards, Jornal Escolar “Lápis Escritor, ”página web do AEV, imprensa e rádios locais e regionais. Esta divulgação dá visibilidade ao AEV e ao trabalho que aí é desenvolvido.

Constatámos que a Diretora incentiva constantemente e intensamente a **implantação, o desenvolvimento de projetos, parcerias, procura soluções inovadoras e mobiliza recursos**, com vista à otimização de recursos, sendo um dos pontos fortes do AEV, tal como está referido no relatório da IGE em 2006.

Verificámos que há uma grande motivação e mobilização da comunidade escolar e da comunidade educativa, pois há uma colaboração sempre pronta, tanto através de contactos vários, pessoais e informais, como protocolados. O mesmo foi constatado aquando da última avaliação externa: "Há uma grande motivação de todos os envolvidos na comunidade escolar (...)" (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Há um bom planeamento de projetos, protocolos, parcerias e atividades que estão alinhados com o PE. Os projetos, os protocolos e as parcerias têm constituído uma mais valia no desenvolvimento e inovação do processo educativo do AEV, apoiando cada estabelecimento de acordo com as suas necessidades/projetos específicos: "As parcerias são inúmeras e existem iniciativas regulares que as mantêm ativas em benefício de toda a comunidade escolar e do próprio meio envolvente da escola. São, pois, parcerias sustentadas e dinamizadas" (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

O AEV tem desenvolvido projetos e parcerias como:

- *Projecto Eco-Escolas* (4ª vez consecutiva foi granjeada a bandeira verde), Educação para a Saúde, em parceria assídua com o Centro de Saúde, Representantes de Pais, Autarquias Municipal e Local;
- projeto "Ativo", fruto de protocolo celebrado com a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Município, restantes Escolas do Concelho;
- uma equipa multidisciplinar, tal como está proposto no contrato de autonomia para o desenvolvimento do PE: psicólogos, técnico superior de serviço social, sociólogo, nutricionista, disponibilizados pela Escola Secundária de Vouzela, pela Associação de Solidariedade Social de Lafões (ASSOL), Instituto de Emprego e Formação Profissional e pelo Banco de Voluntariado Municipal;
- protocolos com a Direção Geral da Inovação e Desenvolvimento Curricular, Instituto Politécnico de Viseu, Centro de Formação de Associação de Escolas de Castro Daire e Lafões para ministrar formação no âmbito do ensino Português (Plano Nacional do Ensino do Português - 1º ciclo);

- protocolos com o Município no sentido da implementação articulada das AEC “ As crianças marcam a diferença”, “Bibliomóvel”, “Pequenos em Grande”; Ação Social-colaboração de técnicos de instituições locais como Guarda Nacional Republicana – Escola Segura, Bombeiros Voluntários de Vouzela; Centro de Saúde; Bandas, Associações;
- articulação com o Município e algumas Juntas de Freguesia, para dotar todas as salas de apoio e Escolas de Primeiro Ciclo com assistentes operacionais a tempo inteiro, recorrendo, também, a contratos de emprego de inserção;
- Escola de Referência de Intervenção Precoce e de Referência Desportiva;
- verbas/ equipamentos referentes a prémios : “ Ilídio Pinho”, “ Comunidade Criativa”, Programa de Educação e Saúde, Prosepe, Rede de Bibliotecas Escolares, Educação Estética e Artística, Plano Nacional de Leitura, Ciências Experimentais.
- colaboração de empresas locais, nomeadamente: Brintons, Faurecia, MD & Primo, Portax, Alberplas.

Quanto à **motivação das pessoas no AEV**, denotámos que este é um sentimento transversal a todos os setores. Os profissionais da Comunidade Escolar sentem-se motivados e participativos, uma vez que mostram sempre disponibilidade para novas tarefas e dinamização de atividades, mesmo fora do horário normal de trabalho e para além das suas competências – Feira Medieval, atividades de final de ano, ceia de natal, cantinho de bordados, apoio à realização do Campeonato Regional de Ginástica e abertura da escola a outras instituições. ”Há uma grande motivação de todos os envolvidos na comunidade escolar (com baixo absentismo) e os responsáveis das diferentes estruturas conhecem e assumem, em geral, a sua missão e a sua responsabilidade. Não existe medo de agir. (...)” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Os profissionais apresentam uma baixa taxa de absentismo, mostram-se abertos à mudança e à inovação, demonstram interesse em aumentar a sua escolaridade e frequentar a formação contínua.

Consideramos que a gestão de recursos humanos é a área da Administração Escolar mais complexa e ambígua. Apesar de estarmos a viver uma fase de “crise”, uma altura em que predomina o descontentamento, vindo das sucessivas alterações no sistema

educativo, fruto das velozes mutações políticas e sociais, como já mencionámos, existe motivação no AEV.

Dadas tantas adversidades no sistema educativo, esta motivação só existe porque há, da parte da Direção, grandes incentivos, diálogo e “bom senso”. “... gerir uma instituição de educação é uma tarefa muito delicada, específica e complexa...a melhoria da educação escolar em Portugal, objectivo porque tanto lutamos, está intimamente ligada quer ao tipo de gestão escolar que se pratica diariamente, quer às dinâmicas de difusão das melhores práticas que se pode e deve estabelecer entre os directores...” (Azevedo, 2003: 8).

Observámos que no AEV a **valorização das competências e promoção do desenvolvimento profissional** é reconhecida pessoalmente, em reuniões, transposta em ata, em louvores e menções de reconhecimento. O esforço e o reconhecimento profissional também são registados na avaliação de desempenho de cada um.

Para o desenvolvimento profissional do Pessoal Docente e Não Docente contribui de sobremaneira a formação contínua oferecida pelo AEV, pelo Centro de Formação Associação de Escolas Castro Daire/Lafões, pelo Município e outros.

No Pessoal Não Docente há rotatividade de serviço, concretizada após a auscultação das preferências e efetivada de acordo com o perfil, as competências, as habilitações de cada um e, também, de acordo os resultados da avaliação interna/AA dos serviços.

Para a distribuição de serviço ao Pessoal Docente contribuem, igualmente, o perfil e a habilitação profissional, bem como os critérios definidos nesse sentido, plasmados no Projeto Curricular de Agrupamento. Os Critérios de constituição dos grupos/turmas, bem como a elaboração de horários e de distribuição de serviço também se regem pelo estabelecido no Projeto Curricular de Agrupamento.

No que diz respeito aos circuitos de informação e **comunicação interna e externa do AEV**, estes demonstram ter uma grande eficácia. Internamente, a informação é sustentada nos documentos estruturantes do agrupamento, as atas e as súmulas das respetivas reuniões são enviadas por via eletrónica.

A informação é disponibilizada na página Web do AEV/Biblioteca, afixada em placards informativos e enviada via e-mail.

A Diretora/Direção reúne frequentemente com: Delegados e Subdelegados de turma, Pessoal Não Docente (geral e por setores) e Pessoal Docente (geral e por ciclos) e nos diferentes Órgãos de Gestão e Administração; Encarregados de Educação/Pais (Associação de Pais, Assembleia Geral de Pais e Encarregados de Educação de cada estabelecimento, juntamente com os respetivos representantes de freguesia e do município).

Existem outros veículos de comunicação interna e externa como: jornal escolar “Lápis Escritor”, Órgãos de Comunicação Social locais (Rádios, Jornais/entrevista, artigos, divulgação).

2.1.2.4. Conselho Pedagógico

No nosso estágio também tivemos a oportunidade de presenciar o funcionamento de outro Órgão de Gestão de Topo, o **Conselho Pedagógico**.

O Conselho Pedagógico, presidido pela Diretora, “é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico e didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 31.º).

Este órgão reúne “ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que seja convocado pelo respectivo presidente, por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efectividade de funções ou sempre que um pedido de parecer do conselho geral ou do director o justifique” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 34.º).

No AEV, o Conselho Pedagógico reúne todas as últimas quartas feiras de cada mês, salvo alguma exceção. O mesmo é formado por quinze elementos, tal como está estipulado no Decreto-Lei 75/2008 de 22 de Abril no art.º 32.º.

Dele fazem parte “os coordenadores dos departamentos curriculares, (...) as demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa,

assegurando uma representação pluridisciplinar e das diferentes ofertas formativas, representantes do pessoal docente e não Docente, representantes dos pais e encarregados de educação. Os representantes dos pais e encarregados de educação são designados pelas respectivas associações e, quando estas não existam, nos termos a fixar pelo regulamento” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 32.º).

O Subdiretor e a Adjunta podem estar presentes neste, mas sem direito a voto, tal como ficou deliberado na ata da reunião da Direção do dia 13 de julho de 2009.

Compete ao Conselho Pedagógico: “elaborar a proposta de projecto educativo a submeter pelo director ao conselho geral; apresentar propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de actividade e emitir parecer sobre os respectivos projectos; emitir parecer sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia; apresentar propostas e emitir parecer sobre a elaboração do plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 33.º).

Na reunião a que assistimos, no dia 24 de fevereiro de 2011, constatámos que é elaborada uma súmula que será afixada nos devidos placards informativos, enviada via e-mail para os representantes dos Órgãos de Gestão Intermédia que, por sua vez, os farão chegar aos seus pares. A veiculação da informação é importante para que as decisões tomadas, naquele Órgão de Gestão sejam partilhadas pela comunidade escolar.

A sua presidente convoca, sempre, atempadamente as reuniões, como se pode verificar nas convocatórias, arquivadas no dossiê deste Órgão, apresenta os assuntos de forma muito clara e perceptível, pondo sempre à votação todos os assuntos que necessitam de parecer do mesmo.

Nesta reunião, realçamos o exercício de uma das competências que o Conselho Pedagógico tem a seu cargo: dar parecer acerca do “relatório periódico de execução do PAA do 1.º período”, tendo o mesmo merecido parecer **favorável**.

Pareceu-nos que este Órgão de Gestão tem uma grande visibilidade na Comunidade Escolar, ao contrário do Conselho Geral e do Conselho Administrativo. Os profissionais do AEV têm a perfeita consciência das suas competências e do seu funcionamento até

porque é o Órgão no qual têm assento os representantes da maior parte das estruturas de gestão e dos atores educativos da Comunidade Escolar.

2.1.2.5. Conselho Administrativo

Outro Órgão de Gestão de Topo é o **Conselho Administrativo**, do qual assistimos a uma reunião, no dia 16 de fevereiro de 2011. Este é “o órgão deliberativo em matéria administrativo - financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos da legislação em vigor” (Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 36.º).

No AEV, o Conselho Administrativo reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que a Presidente o convoque por sua iniciativa ou a pedido dos outros membros. É formado pela Presidente, a Diretora, pelo Vice-Presidente, o Subdiretor e pelo Secretário, o Chefe dos Serviços de Administração Escolar.

Compete ao Conselho Administrativo: “Aprovar o projecto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral; elaborar o relatório de contas de gerência; autorizar a realização de despesas e o respectivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira; zelar pela actualização do cadastro patrimonial” (Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 38.º).

Na reunião do Conselho Administrativo em que estivemos presentes, foi-nos explicado todo o funcionamento burocrático deste órgão: documentos a elaborar, data, como se faz a gestão financeira ao longo do ano, formalismos para as compras do agrupamento (Central de Aprovisionamento).

Assistimos ao cumprimento de uma das suas competências relativa à gestão dos recursos financeiros: apresentação, verificação e aprovação de contas do mês de janeiro de 2011. Procedeu-se à explanação das receitas (próprias: papelaria, bufete e aluguer de salas ao Instituto de Emprego e Formação Profissional), das despesas, depósitos e balanço do saldo. Após a análise e discussão, foram aprovadas as contas do mês de janeiro de 2011.

Após a reunião, ressaltamos a vantagem do Agrupamento ter um Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento, no que se refere à possibilidade, se houver necessidade, de solicitar a antecipação até quatro duodécimos, enquanto as restantes, apenas, podem pedir dois duodécimos e ainda, de procedermos a empréstimos para pagamento de bens duradouros e a gestão do crédito global horário em equivalência financeira. Até ao momento, o AEV nunca necessitou de efetuar esta requisição.

Podemos concluir que o Conselho Administrativo tem a seu cargo a gestão dos recursos financeiros, uma tarefa bastante exigente, rigorosa e de muita responsabilidade. Depara-se com muitas dificuldades relacionadas com as plataformas do sistema da Central de Aprovisionamento, visto que são morosas e nem sempre é possível cumprir os requisitos impostos pelo Ministério, pois nem todos os fornecedores das escolas estão inscritos nesta agência central de compras. Esta plataforma é uma forma de controlar as contas públicas, de certificar os fornecedores do comércio local, mas prejudica os fornecedores locais e poderá ter implicações no que diz respeito a datas, na eficácia e rapidez de entrega.

O funcionamento deste Órgão, bem como as responsabilidades que lhe são inerentes, passam completamente “despercebidos” ao comum dos profissionais da comunidade escolar. Parece-nos que, muitas vezes, nem há a verdadeira consciência nem o conhecimento das competências do mesmo. Mais uma vez constatámos que há uma carência da leitura/consulta e conseqüentemente do conhecimento da Lei. Há ainda um longo percurso a percorrer para alterar este hábito de acomodação e de pensar que alguém terá de ler e de saber por nós.

2.1.2.6. Prestação do serviço educativo

No estágio, pudemos observar o domínio da **Prestação de Serviço Educativo do AEV**.

Neste domínio está contemplada a articulação e gestão curricular, estando esta a cargo das Estruturas de Coordenação Educativa e Supervisão Pedagógica, gestão intermédia que: ”com vista ao desenvolvimento do projecto educativo, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com o director, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das actividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente” (Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 42.º).

Compete a estas estruturas: “a articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares e programáticas definidas a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada; a organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades de turma ou grupo de alunos; a coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso”. “A articulação e gestão curricular são asseguradas por departamentos curriculares nos quais se encontram representados os grupos de recrutamento e áreas disciplinares, de acordo com os cursos leccionados e o número de docentes” (Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 42.º).

“O número de departamentos curriculares de cada agrupamento não pode exceder quatro nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, podendo atingir seis caso os agrupamentos integrem também a educação pré -escolar e o 1.º ciclo do ensino básico; (...) são coordenados por professores titulares, designados pelo director. O mandato dos coordenadores dos departamentos curriculares tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do diretor. Os coordenadores dos departamentos curriculares podem ser exonerados a todo o tempo por despacho fundamentado do director” (Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 43.º).

No AEV, cumpre-se a lei e há a Coordenação da Educação Pré-Escolar, do 1.º Ciclo e no 2.º ciclo há quatro Departamentos: Departamento de Expressões, de Línguas, de Ciências Sociais e Humanas e de Matemática e Ciências Experimentais.

Estas estruturas “devem promover a cooperação entre os docentes do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, procurando adequar o currículo às necessidades específicas dos alunos” (Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 43.º).

No AEV há um trabalho cooperativo e articulado entre ciclos e departamentos e na última avaliação externa, em 2006, este domínio foi avaliado com a menção qualitativa de Muito Bom: “parece haver uma boa articulação e interacção entre os docentes e as decisões para o ensino parecem ser participadas. Nos momentos de transição, há uma articulação entre os responsáveis pelos diferentes ciclos com a passagem relevante, recorrendo, nomeadamente ao apoio educativo. Esta articulação tem também efeitos na definição dos princípios regulamentadores da constituição das turmas do 5.º Ano” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Constatámos, através da consulta e análise dos dossiês de Departamento e da participação direta no Departamento de Expressões, ao qual pertencemos, que há uma **gestão articulada do currículo**. A este propósito, saliente-se que as recentes mudanças introduzidas na gestão curricular das escolas, nomeadamente, através do Decreto-Lei nº 6/2001, em que a escola se torna território de gestão curricular, através da recontextualização do currículo nacional, remetem-nos para os conceitos de gestão flexível do currículo, projeto curricular de escola e projeto curricular de turma.

Segundo Leite (2006), para que o processo de adequação do currículo nacional, à realidade de cada escola, seja cumprido, é necessário que os professores/educadores tenham conhecimento da ordem da organização e gestão curriculares, conhecimentos sobre o contexto em que a escola está inserida e que vivenciem dinâmicas de trabalho coletivo que permita a conceção e o desenvolvimento de estratégias de ação que se regem por uma intencionalidade comum, e dão coerência ao fazer educativo de cada um. Assim a visão “curriculista” não deverá diminuir a importância do projeto educativo, pelo contrário, remeter-nos-á para ele enquanto projeto de topo de planificação estratégica da escola. Nesta ótica, Zabalza (1998: 88-90), salienta que “o currículo constitui o projecto educativo que desenvolve a escola”.

Da análise do relatório da IGE, fruto da avaliação externa de 2006 ganhou consistência a preocupação e um cuidado acrescido a permanente melhoria, visto que havia um ponto a melhorar: ”Na transição do 1.º para o 2.º Ciclos, os docentes do Agrupamento articulam-se e interagem, se bem que, a nível dos departamentos, a coordenação entre ciclos não pareçam tão boas (...)” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Tem havido esforços para a melhoria através de: reuniões conjuntas de articulação: Pré - Escolar/1º Ciclo, Pré-Escolar – Município de Vouzela /Dinamizadores do Programa “As crianças marcam a diferença”; 1.º / 2.º ciclos e 2.º /3º ciclos; reuniões de articulação entre os docentes do 1º ciclo / Atividades de Enriquecimento Curricular e representantes disciplinares do 2.º Ciclo; reuniões de Departamento e de grupo disciplinar; Conselhos de Turma; Conselho Pedagógico; reuniões a planificação entre departamentos de unidades temáticas, tendo sempre em conta o currículo nacional e a existência particular, resultante do Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento dos Grupos de Desenvolvimento Diferenciados às disciplinas de Matemática, Língua Portuguesa e Inglês.

Atualmente, vive-se uma época de grandes transformações e mudanças pelo que as organizações escolares devem pensar nos mecanismos de alteração na estrutura interna das escolas (diversificar a sua oferta formativa, atividades inovadoras, abertura ao meio, parcerias, protocolos...), bem como nas funções desempenhadas pelos professores e na relação com o meio.

Como refere Thurler (1994: 33) “a mudança em educação depende daquilo que os professores pensarem dela e dela fizerem e da maneira como eles a conseguirem construir activamente”. A mudança só fará sentido para os professores se perceberem que esta implica melhorias, quer na aprendizagem dos alunos, quer no seu desenvolvimento profissional.

Verificámos que no AEV há “uma interessante dinâmica” de **contextualização do currículo e abertura ao meio**, havendo envolvimento cultural” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006), com diversificadas iniciativas: “Histórias para Ouvir e Contar”, recolha de “Produções do património oral - lendas, contos, cantares, pregões, adivinhas

e provérbios” – um projeto de Língua Portuguesa que, após a pesquisa, foi apresentado no Lar de Idosos da Misericórdia de Vouzela; cineclube; saraus culturais /Festa da Leitura, Feiras do Livro, saraus de ginástica (campeonatos distrital e regional) e cortamato com participação da comunidade escolar; recolha de tradições: cantares, danças, dramatização, pregões...e posterior apresentação nas diferentes localidades (Programa de Educação Estética e Artística - Pré-Escolar e 1.º Ciclo).

Ainda neste âmbito, realizou-se: a comemoração do Centenário da República e Época Medieval retratada na “Feira Medieval” - História e Geografia de Portugal/ 5.ºano e Estudo do Meio/ 4.º ano; dias da Ciência Aberta e da Matemática; Educação Visual e Tecnológica – exposições de trabalhos no Museu Municipal; Educação Musical e 1.º Ciclo / Educação Pré-escolar – Cantar as Janeiras; organização e celebração da Eucaristia Pascal – Educação Moral e Religiosa e Católica/Educação Musical; visitas de estudo e/ou entrevistas aos responsáveis das instituições locais; participação da família e de outros elementos da Comunidade no âmbito de conteúdos curriculares específicos.

“O número de Clubes é elevado e a participação nas suas actividades generalizada. O Desporto Escolar é um ponto forte do AEV integrando diversas modalidades e com resultados destacados” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Quando a escola assume um “conjunto de opções e prioridades de aprendizagem, delineando os modos estratégicos de as pôr em prática, com o objectivo de melhorar o nível e a qualidade da aprendizagem dos seus alunos”, o currículo torna-se, assim, a essência do projecto curricular de escola. (Roldão,1999: 49).

Este documento torna-se, assim, importante “numa dimensão prospectiva não só porque permite antecipar a acção educativa, mas também pelos efeitos positivos que transporta em termos de expectativas relativamente ao desenvolvimento das crianças e dos jovens” (Morgado, 2003: 339).

À semelhança do projeto educativo, o projeto curricular é um instrumento pedagógico necessário para adequar o currículo proposto a nível nacional às especificidades de cada contexto educativo, de cada escola, de modo a garantir a articulação entre os diferentes ciclos e o percurso educativo de cada aluno.

Verificámos que há práticas efetivas que asseguram a **sequencialidade educativa** entre os diferentes ciclos, denotando-se uma frequente preocupação na **utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos**. Esta **sequencialidade educativa** é visível através de dossiê das crianças da Educação Pré-Escolar para articulação com o 1º Ciclo; constituição de turmas e de grupos de desenvolvimento diferenciado; atribuição de tutorias aos alunos sinalizados; sala de estudo; apoio pedagógico a determinadas áreas disciplinares (substituição de áreas curriculares/ não disciplinares) e outros percursos curriculares (Programa Educativo Individual).

Existe **coerência entre ensino e avaliação**, no AEV. Tirámos esta ilação após a análise dos dossiês da coordenação dos Departamentos/ciclos. Constatámos que na Educação Pré-Escolar há definição e discussão de estratégias e procedimentos comuns; em todos os Departamentos, realizam-se fichas de avaliação diagnóstica, formativa e sumativa iguais, especialmente no que concerne às disciplinas que usufruem de grupos de desenvolvimento diferenciado, aplicadas no mesmo dia; há a realização de provas de aferição interna e externa. Após todos os processos avaliativos, faz-se a análise e discussão dos resultados, por disciplina, para em sede de Departamento.

Se necessário, em conjunto, num **trabalho cooperativo entre docentes**, ajustam-se, alteram-se metodologias, estratégias, planificações, atividades e materiais didáticos inter e intra Departamental para melhorar os resultados. Esta cooperação permite a partilha de conhecimentos, de materiais, de dúvidas, de inquietações e, ao mesmo tempo, serve de apoio e base a docentes “novos” no Agrupamento.

Este trabalho cooperativo exige outras **práticas de ensino**. **Estas práticas são acompanhadas e supervisionadas** pelos Coordenadores de Departamento/Ciclo, pelos Coordenadores de ano, e pela Formadora Interna de Língua Portuguesa, a partir da: análise da prática letiva e dos resultados obtidos pelos alunos; da planificação e elaboração de instrumentos de avaliação conjuntas...; dos critérios aferidos nas respetivas reuniões de trabalho, de Departamento e Conselho Pedagógico.

Os Coordenadores de Departamento/Ciclo, de ano e representantes das áreas disciplinares, junto dos seus pares, fazem a **monitorização interna do desenvolvimento do currículo** a partir de dados concretos com base na evolução das aprendizagens dos alunos e articulação entre ciclos/anos, na análise e registo dos

conteúdos programáticos não lecionados e /ou a sistematizar, na transversalidade de alguns conteúdos programáticos e no desenvolvimento de conteúdos de várias áreas/disciplinas em torno de um projeto.

Estas **práticas letivas** acabam por ser partilhadas, contudo exige **adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos**, uma vez que existem os grupos de desenvolvimento diferenciado. Nestes grupos verificámos que se aplicam materiais e estratégias diversificadas; oficinas de Matemática e Estudo Acompanhado direcionado para Língua Portuguesa, Inglês e Matemática; salas de estudo; mais um tempo de 45 minutos de Educação Física, no 2.º Ciclo; leção da disciplina de Tecnologias da Informação e Comunicação no 5ºano; utilização de equipamento laboratorial e informático; apoio acrescido aos alunos de Português Língua Não Materna.

A **monitorização e avaliação das aprendizagens** são concretizadas pela diversificação das formas de avaliação: as previstas (avaliação diagnóstica, contínua, formativa e sumativa) e específicas, com carácter formativo, da Educação Pré-Escolar - observações, narrativas e registos das crianças, entrevistas, questionários e outros, pelas avaliações intercalares, pela análise dos resultados, nomeadamente, internos /externos /regional e nacional, comprovada pelos respetivos relatórios e pelo acompanhamento do percurso escolar (até 3.º Ciclo), havendo articulação, também, com os Docentes da Escola Secundária de Vouzela.

A **Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação** é efetuada em todos os ciclos, nomeadamente na Educação Pré-Escolar, nas reuniões de docentes com vista a definir os indicadores de medida, conteúdos a avaliar e valoração.

No 1º e 2º Ciclos são definidos critérios gerais por disciplina nos Departamentos/Conselhos de Docentes. Na avaliação sumativa é feita a ponderação conjunta dos conteúdos a avaliar e nas fichas/testes de avaliação, nas provas de Aferição Interna, nos Testes Intermédios do 2.º ano, os critérios de avaliação são comuns, porém para haver rigor e isenção, são corrigidas e classificadas por professores alheios à turma. Denotámos que há o incentivo para utilização de **metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens** através de novas tecnologias da informação e comunicação (manual interativo, quadro interativo, internet, página Web do AEV), da aplicação do Plano Nacional de Ensino do Português, do Plano Nacional de Leitura, do

Plano de Matemática, do Ensino Experimental das Ciências, da Educação Estética e Artística.

Não menos importante é a **valorização da dimensão artística** que vigora no AEV. Observámos que se valoriza esta dimensão na realização de atividades como: “Cineclube” e espetáculos em diferentes áreas; participação em saraus de ginástica (Viseu, Aveiro, Guarda...) organizados pelo AEV e outras entidades; organização e participação em intercâmbios - Clube de Música e Grupo de Ginástica – “Velhos são os Trapos”, adesão ao Programa de Educação Estética e Artística – DGIDC, participação na agenda cultural do concelho e no Projeto “As crianças marcam a diferença”, em parceria com o Município; adesão em concursos de âmbito local e (inter) nacional - “Uma Aventura Literária”, pintura (CIN) e desenho (Toyota); Mural; Clubes de Teatro, Música, Artes; inscrições nas Atividades de Enriquecimento Curricular - artes visuais/plásticas e Expressão Musical; organização de exposições de trabalhos dos alunos e publicação de trabalhos na página do AEV e no Jornal Escolar “Lápis Escritor”.

Contudo, a organização do AEV teria a ganhar se implementasse práticas continuadas de monitorização em contexto de sala de aula, com o intuito de partilha de práticas continuadas entre os docentes ao nível da cooperação, da colaboração, de práticas reflexivas, com vista a práticas sustentadas de melhoria das aprendizagens dos nossos alunos, numa perspetiva de criar uma cultura de escola conducente a uma identidade de escola permanentemente aberta à inovação.

Quanto à adequação dos apoios aos alunos com necessidades educativas especiais, esta é realizada com base nas medidas educativas propostas, na avaliação diagnóstica das crianças/alunos e em estreita articulação com Educadores, Famílias e outros Técnicos, com a Intervenção Precoce, Professores Titulares de Turma, Conselho de Docentes ou de Turma e/ou professores. As atividades são programadas de acordo com os objetivos definidos nos respetivos Programas Educativos Individuais e aprovados em Conselho Pedagógico.

O AEV é Agrupamento de referência da Intervenção Precoce da região de Lafões. As Educadoras da Intervenção Precoce programam e avaliam, semanalmente, as suas atividades. As professoras da Educação Especial, que apoiam alunos da Educação Pré-

Escolar e dos 1.º e 2.º Ciclos, programam e avaliam, trimestralmente, os alunos e as medidas educativas que constam nos Programas Educativos Individuais, em colaboração com os Professores Titulares de Turma ou Conselho de Turma.

Os apoios são prestados na turma e /ou fora desta, de acordo com o perfil dos alunos e sempre em articulação com os professores titulares de turma/disciplina.

Há **um grande incentivo à melhoria dos desempenhos dos alunos do AEV**, que passa pela atribuição de prémios de mérito – Excelência e Valor; divulgação dos trabalhos dos alunos (jornal escolar/outros, biblioteca, atividades abertas à comunidade – Festa da Leitura, Feira do Livro, Prova de Cultura Geral, edição do livro “Viagem ao País das Letras”); exposições nas escolas, no Museu Municipal...; saraus culturais; participação da família através da leitura aos seus educandos - “Mochila Vai e Vem”, «As crianças marcam a diferença»; Assembleia Municipal da Juventude/Intervenção na Rádio local.

Tem havido alguma **eficácia das medidas de apoio educativo** que são pautadas pela obtenção de resultados positivos, por parte dos alunos que usufruem de medidas diversificadas – sucesso académico e social. Podemos confirmar estes dados em atas, relatórios, planos de recuperação ou de acompanhamento e nas percentagens de transição por anos.

Ainda neste domínio, Prestação do Serviço Educativo no AEV, verificámos que há uma grande preocupação com a **prevenção da desistência e do abandono**. Há um estreito acompanhamento dos alunos que poderão constituir possíveis casos de Abandono Escolar, bem como das suas famílias. Há um trabalho de articulação entre os Professores Titulares de Turma / Diretores de Turma e o Professor interlocutor para o Absentismo e Abandono Escolar. É uma constante a criação de condições para minimizar os efeitos de fatores de risco, desde o reposicionamento de alunos num outro escalão de Ação Social Escolar; contacto com os Encarregados de Educação, com a Comissão de Proteção de Crianças e de Jovens e o Ministério Público.

Outro fator que tem contribuído para a prevenção da Desistência e do Abandono Escolares tem a ver com a oferta educativa do AEV, o funcionamento de turmas de Percurso Curricular Alternativo (2.º Ciclo), desde 2005, cujo sucesso foi muito positivo, contribuindo para a continuidade do percurso escolar dos alunos envolvidos.

A frequência de formação pré-profissionalizante, em pequenas empresas da região e em articulação com a Associação de Solidariedade Social de Lafões, por parte de alunos então integrados no Decreto-Lei 319/91 e com retenções e os Cursos de Educação e Formação de Adultos que muito têm contribuído para o aumento de escolaridade e combate ao analfabetismo no Concelho de Vouzela.

2.1.2.7. Resultados

2.1.2.7.1. Resultados académicos

Durante o estágio, tivemos a oportunidade de analisar a evolução dos resultados académicos, sociais e a qualidade do sucesso dos alunos, ao longo destes anos. O (in) sucesso poderá estar associado a um número significativo de variáveis, sendo de realçar os aspetos sócio-culturais, familiares e escolares. De facto, a escola de hoje é bastante heterogénea, o que requer diferenciação e reforço educativo, no caminho do sucesso e do pressuposto inclusivo.

Emerge, assim, uma multiplicidade de fatores e de circunstâncias que influenciam a aprendizagem e o rendimento escolar dos nossos alunos. Por um lado, temos factores sociais (Formosinho, 1987) como os hábitos, projetos e estilos de vida no seio da família, a linguagem, as atitudes face ao conhecimento e à escola, as condições de vida o acesso a bens culturais como livros, jogos e novas tecnologias, a zona de residência no que diz respeito às condições comunitárias de lazer, serviços e vida associativa. Por outro lado, temos fatores mais diretamente relacionados com as dinâmicas internas das escolas e com as políticas educativas: a estrutura do currículo escolar, os manuais escolares, os métodos de avaliação, a qualidade dos espaços e dos equipamentos escolares, a formação e a estabilidade do corpo docente, a dimensão das escolas e das turmas (Formosinho e Fernandes, 1987; Roazzi e Almeida, 1988).

Também as variáveis pessoais dos alunos (motivação, capacidades, atitudes em relação à escola e às aprendizagens), e as variáveis pessoais do professor (competência científica e pedagógica, personalidade), poderão constituir a chave do (in)sucesso dos nossos alunos.

Assim, numa escola que se pretende inclusiva, o conhecimento das características dos alunos apresenta-se como uma condição necessária na construção de projetos educativos próprios capazes de responder às características e necessidades das crianças e dos jovens.

Partindo da última avaliação externa de 2006, a vida do AEV tomou uma nova orientação, outra dinâmica e objetivos direcionados para atingir a melhoria. Nessa avaliação, este domínio e quanto ao **sucesso académico** foi considerado que “o índice de sucesso não é muito elevado, rondando a média nacional (reconhecidamente baixa), mas os resultados a Português (particularmente promissores e que podem ser vistos como o empenho da responsável da disciplina, da oferta de escola nesta área e da atividade dos muitos clubes em áreas conexas) e a Matemática têm vindo a apresentar alguma evolução.

“Não parece, contudo, haver da parte da escola e do agrupamento a ênfase e atenção suficientes aos resultados académicos globais, se bem que as situações difíceis são bem acompanhadas e uma atenção e detenção precoce de problemas tem conseguido manter o Abandono Escolar essencialmente a zero. Há o reconhecimento de que é necessário melhorar os resultados académicos e verifica-se um empenho real nesse sentido” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

No AEV, procede-se à análise dos **resultados académicos** dos alunos, numa perspetiva trimestral, anual e trianual. Até ao ano letivo de 2009/2010, havia no Agrupamento uma Comissão que se encarregava de fazer a recolha e a análise dos resultados académicos, apurando a tendência evolutiva dos mesmos e comparando-os com as médias nacionais.

A partir do ano letivo de 2010/2011, essa Comissão foi integrada na EAA, dando continuidade ao trabalho que até então se fazia no AEV. Denotámos que esta análise é realizada numa perspetiva muito peculiar, em forma de percurso individual do aluno, desde o 1.º Ciclo até ao 7.º ano de escolaridade.

Através da análise aos dossiês, da antiga comissão e aos dossiês de Departamento/Ciclo, verificámos que a análise dos resultados académicos, também é feita numa perspetiva de ciclo e de ano de escolaridade, em sede de Conselhos de Ano, de Departamentos/Ciclo e de Conselho Pedagógico. Nestes órgãos são também alvo de análise, os resultados das Provas de Aferição de Língua Portuguesa e Matemática,

havendo uma comparação com o histórico do AEV. Procede-se ainda à comparação dos resultados das provas com os resultados internos.

Ao longo destes anos, para melhorar as debilidades que foram apontadas na Avaliação Externa, estabeleceram-se metas para melhorar os resultados dos alunos no AEV.

A partir de 2008/2009 as metas fixadas pelo AEV foram: atingir taxa de 0% de Abandono Escolar; sucesso de 80% a Português, Língua Estrangeira e Matemática; sucesso de 90% nas restantes disciplinas/áreas curriculares e áreas curriculares não disciplinares; transição mínima de 90% dos alunos; igualar ou superar as médias nacionais da avaliação externa a Português e Matemática; não exceder 5% de Abandono Escolar, no caso dos alunos matriculados com idade igual ou superior a 15 anos; prevenir situações de desistência da frequência da Educação Pré-Escolar, assegurando uma taxa de frequência mínima de 90%; melhorar as aprendizagens dos Alunos com Necessidades Educativas Especiais de carácter permanente; taxas de conclusão não inferiores a 90% nos cursos de Educação e Formação de Adultos; participar em projetos e atividades de enriquecimento curricular, valorizando o empenho e qualidade da participação Docente.

Para que os resultados, entre 2006 e 2011, melhorassem e para que estas metas se atingissem, o AEV desenvolveu atividades/estratégias para a melhoria como: incentivo pelo gosto da matemática, das ciências experimentais e da leitura, usando estratégias variadas desenvolvidas em cada departamento; motivação dos discentes a participarem nas atividades propostas: valorização dos seus saberes, uso da técnica do elogio.

Potenciar atividades do interesse dos discentes através da participação em concursos tais como: “Mentes Brilhantes”, “O jogo do 24”; “Olimpíadas da Matemática”, “Ciência Aberta”, “Uma aventura literária...”, “Faz lá um poema”; Semana das Literacias, “Programa na rádio local”; “Assembleia da Juventude”; participar com artigos no jornal local “Notícias de Vouzela” e escolar- “Lápis Escritor”.

Contribuir para a igualdade de oportunidades no acesso à escola e ao sucesso de aprendizagens através de: participação em projetos: «As Crianças Marcam a Diferença» (educação físico-motora, natação e momentos lúdico e didáticos, na Ludoteca); integração nas Atividades de Enriquecimento Curricular; organização e participação em: Festas de Natal, Feira do livro, Dia Mundial da Criança, Semana da Família,

Semana da Europa, Visitas de Estudo, visionamento de cinema e idas ao teatro; realização e /ou visualização de exposições temáticas e de trabalhos; visitas a museus e instituições diversas; participação em clubes: Artes, Floresta, Arranjos e Reparos; Desporto Escolar: Ginástica, Basquetebol, Futsal, Ténis de mesa; projetos como: Resid'Arte, Tintas Cin, Ponto Eletrão, Eco-código, Semana das Literacias, Marcha Mundial pela Paz e não Violência...; em ações sobre: Higiene Oral, Sexualidade, Prevenção da Gripe A (H1N1); participação, ativa, em concursos: quadras, chapéus, poesia, prosa, leitura, no Jornal da Escola «Lápis Escritor», desfile de trajes tradicionais relacionados com os países selecionados; comemoração dos: Dia do Projeto Europeu, das Bibliotecas, da Leitura; Dia Mundial: da Música, da Alimentação, das Missões, da Floresta, Eco-Escolas, do Ambiente, da Criança; Semana dos Direitos Humanos; Centenário da Implantação da República; participação em manifestações culturais, gastronómicas e artísticas.

Das metas propostas para 2010/2011, tendo em conta a “*Estratégia Educação 2015*”, fazendo uma comparação delas, com os resultados obtidos no AEV em Provas/Exames Nacionais e a média nacional, como podemos verificar no quadro 3, os resultados obtidos foram inferiores às metas propostas. Porém, os resultados obtidos no AEV nas provas/exames nacionais são superiores à média nacional, à exceção de Português no 4.º ano que foram inferiores.

Quadro 2: Resultados de Provas/Exames Nacionais – Percentagem de Sucesso

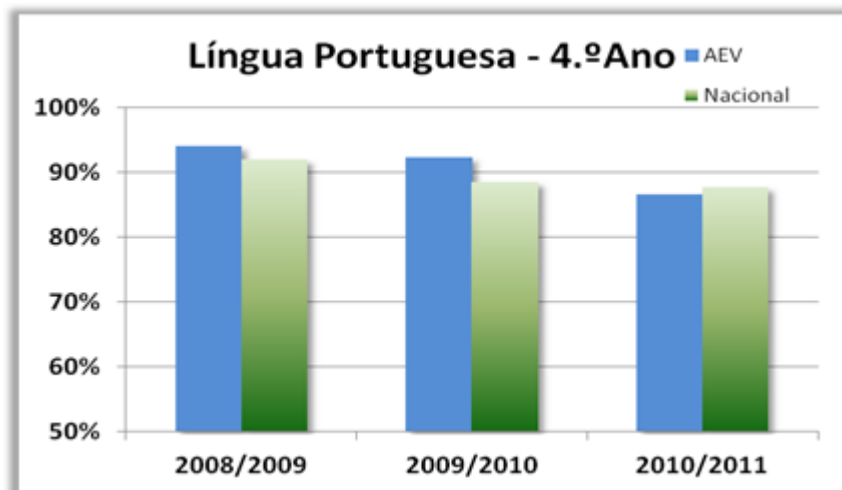
RESULTADOS DE PROVAS/EXAMES NACIONAIS - % DE SUCESSO				
Ano	Disciplina	Metas para 2010/2011	Resultados Obtidos no AEV	Média nacional
4.º Ano	Português	92,5%	86,6%	87,7%
	Matemática	91,0%	84,7%	80,3%
6.º Ano	Português	96,7%	95,6%	84,3%
	Matemática	90,0%	65,9%	64,8%

Fonte: AEV

Se compararmos os resultados que se apresentam nos gráficos 1 e 2, das Provas de Aferição de Língua Portuguesa e Matemática, do 4.º ano de escolaridade, a nível

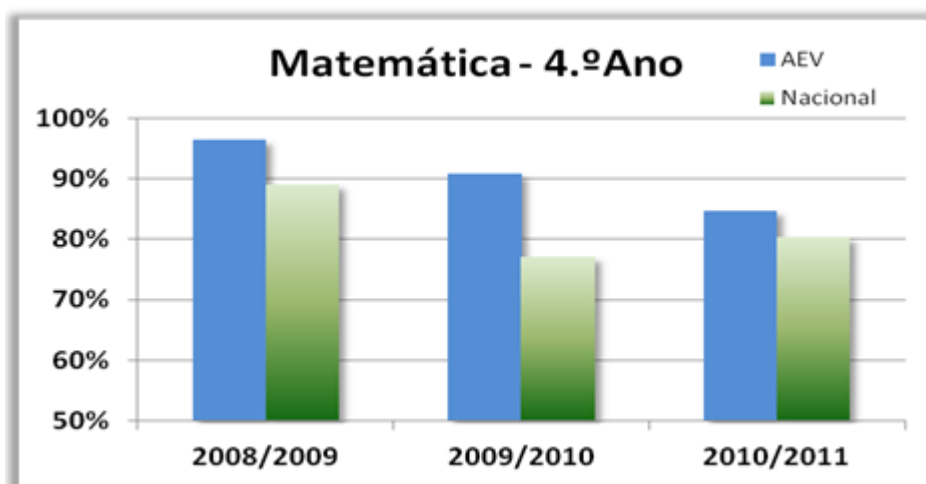
nacional com os resultados internos do AEV, no último triénio (2008/2011), podemos concluir que os resultados internos estão acima da média nacional à exceção do ano de 2010/2011 de Língua Portuguesa.

Gráfico 1- Comparação dos Resultados Internos e Externos das Provas de Aferição de Língua Portuguesa – 4.º Ano



Fonte: AEV

Gráfico 2- Comparação dos Resultados Internos e Externos das Provas de Aferição Matemática – 4.º Ano

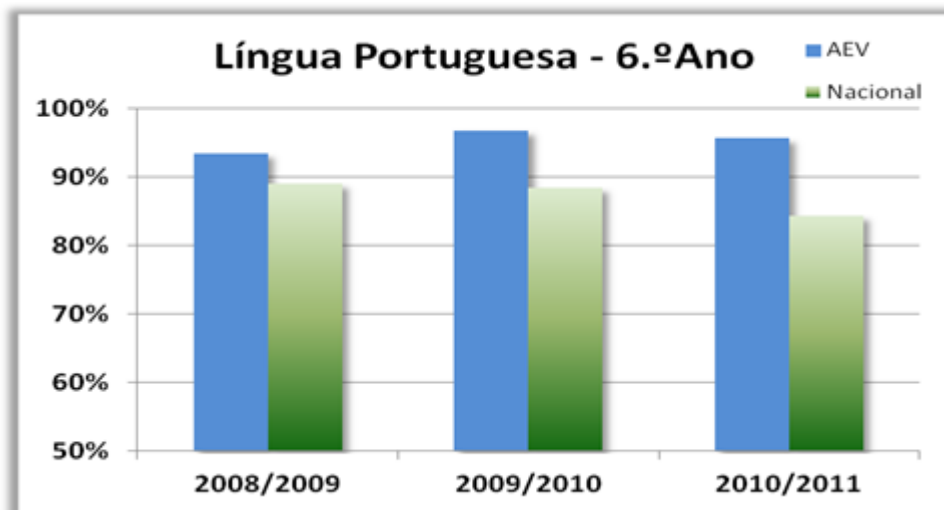


Fonte: AEV

Ao analisarmos os resultados que se apresentam nos gráficos 3 e 4, das Provas de Aferição de Língua Portuguesa e Matemática, do 6.º ano de escolaridade, a nível nacional com os resultados internos do AEV, no último triénio (2008-2011), podemos

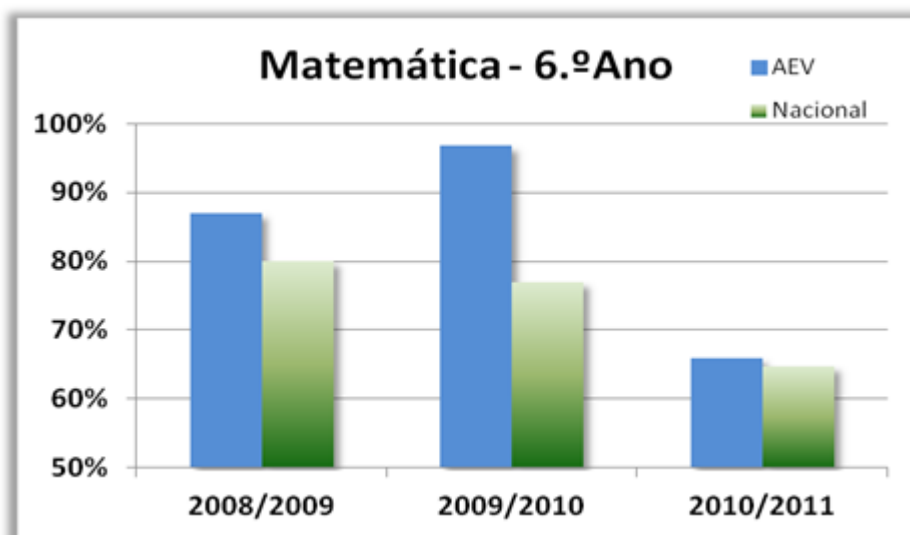
concluir que à semelhança da disciplina de Língua Portuguesa os resultados internos estão superiores aos resultados nacionais.

Gráfico 3- Comparação dos Resultados internos e externos das Provas de Aferição de Língua Portuguesa – 6.º Ano



Fonte: AEV

Gráfico 4- Comparação dos Resultados Internos e Externos das Provas de Aferição Matemática – 6.º Ano



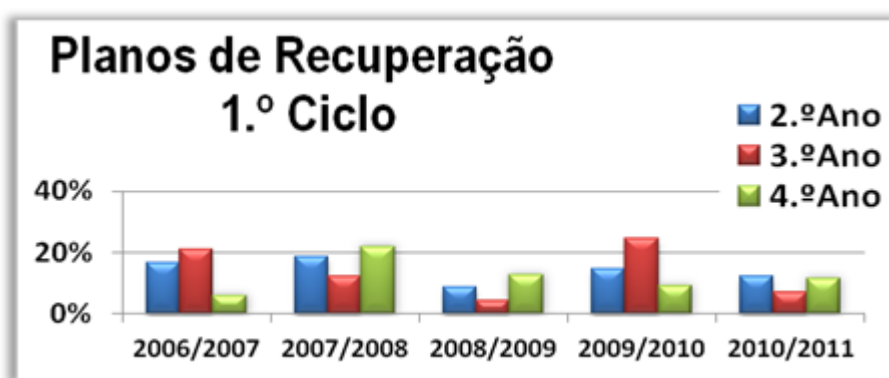
Fonte: AEV

No geral, os resultados internos têm evoluído favoravelmente comparativamente aos resultados nacionais, quer a Língua Portuguesa, quer a Matemática, nos 1.º e 2.º Ciclos.

Para que esta evolução dos resultados fosse uma realidade tem havido no AEV implementação de medidas estipuladas no Decreto-Lei n.º 50/2005 como: Planos de Recuperação, de Acompanhamento, nos 1.º e 2.º Ciclos.

No 1.º Ciclo, de acordo com os dados recolhidos e com o gráfico 5, denotámos que desde 2006, os Planos de Recuperação são aplicados nos 2.º, 3.º e 4.º anos. Ressalvamos que nos anos letivos 2006/2007, 2007/2008 e 2009/2010 houve um maior número de planos, prevalecendo o maior número de planos no 3.º ano.

Gráfico 5- Planos de Recuperação no 1.º Ciclo de 2006 a 2011



Fonte: AEV

Os Planos de Recuperação aplicados no 1.º Ciclo surtiram, na sua maioria, sucesso como podemos verificar no gráfico 6.

Gráfico 6- Sucesso/Insucesso do Planos de Recuperação de 2006 a 2011 – 1.º Ciclo

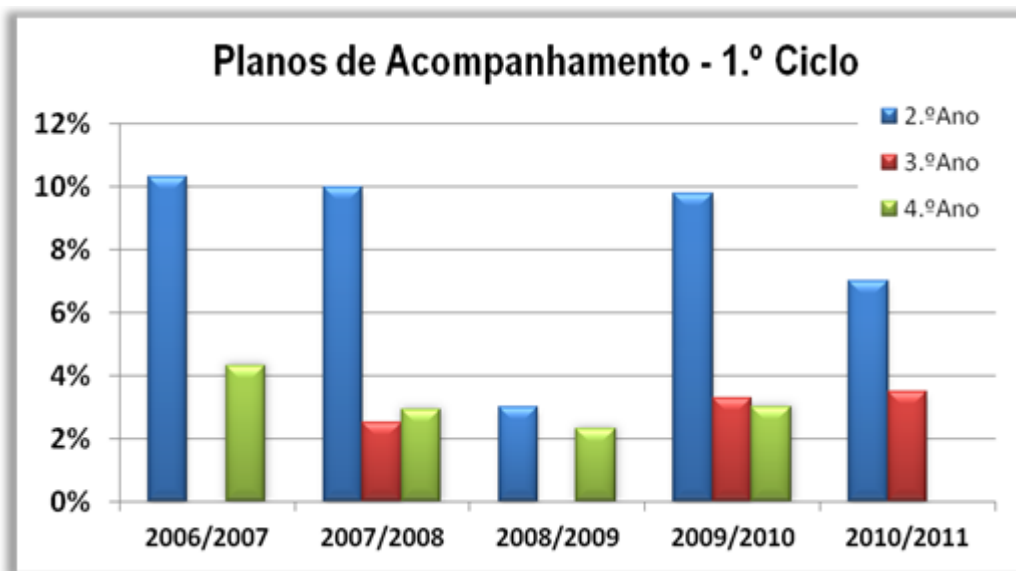


Fonte: AEV

Quanto aos Planos de Acompanhamento, no 1.º Ciclo, de 2006 a 2011, verificámos, tal como se pode confirmar no gráfico 7, que os mesmos não foram aplicados nos anos todos, como é o caso dos anos letivos de 2006/2007 e 2008/2009.

Maioritariamente foram realizados no 2.º ano de escolaridade.

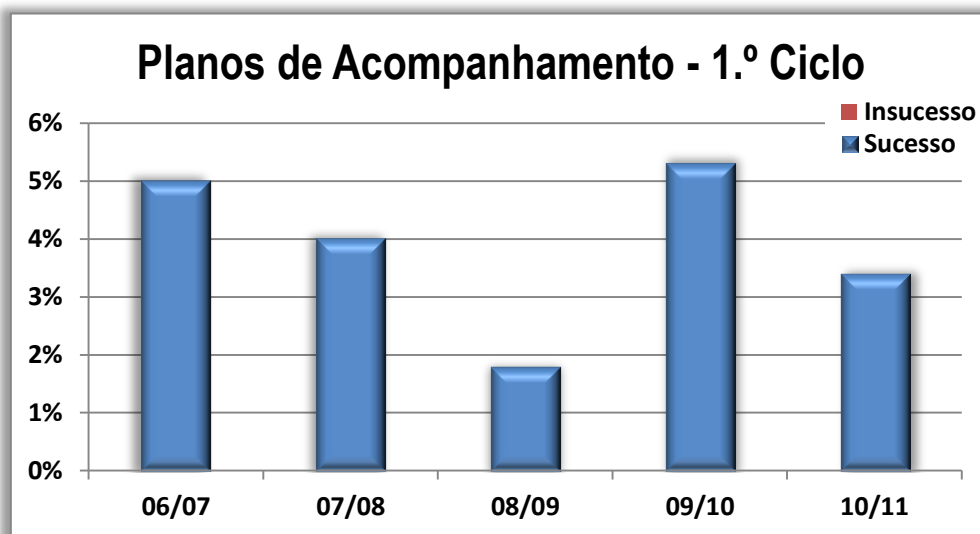
Gráfico 7 - Planos de Acompanhamento de 2006 a 2011 – 1.º Ciclo



Fonte: AEV

Salientamos que os Planos de Acompanhamento realizados no 1.º Ciclo tiveram sucesso como podemos constatar no gráfico 8.

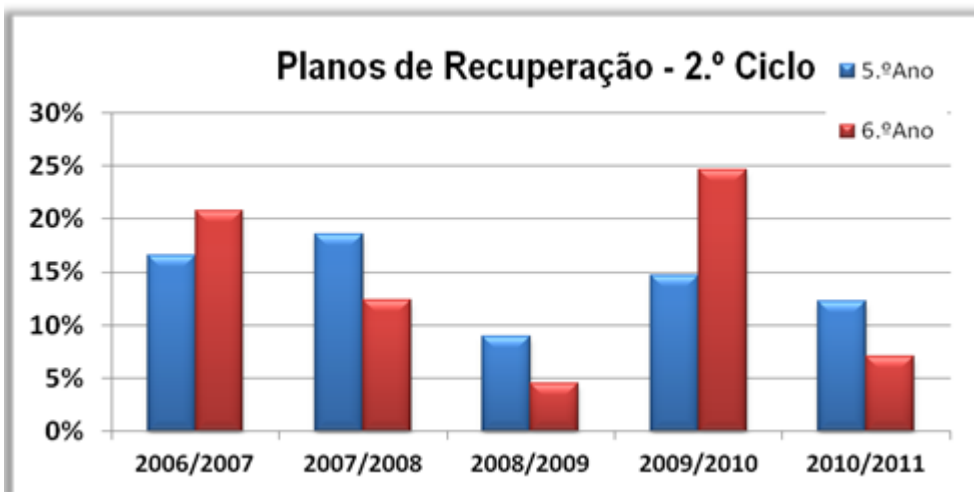
Gráfico 8- Sucesso/Insucesso dos Planos de Acompanhamento de 2006 a 2011 – 1.º Ciclo



Fonte: AEV

No 2.º Ciclo também se realizaram Planos de Recuperação desde 2006 até 2011. Após a análise dos dados e como podemos observar no gráfico 9, todos os anos têm sido feitos Planos de Recuperação, nos 5.º e 6.º anos. Salientamos os anos de 2006/2007 e 2009/2010 com o maior número de Planos de Recuperação no 6.º ano. O ano letivo de 2008/2009 é o ano em que se realizaram menos Planos de Recuperação.

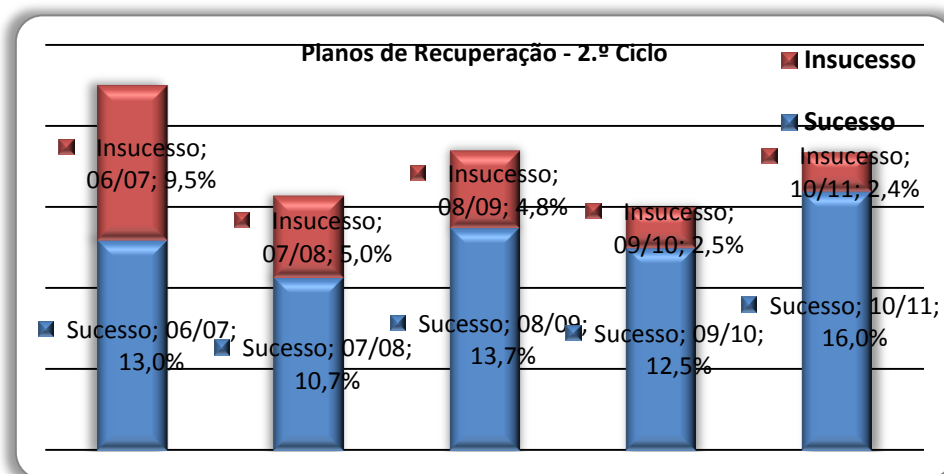
Gráfico 9- Planos de Recuperação no 2.º Ciclo de 2006 a 2011



Fonte: AEV

Estes Planos de Recuperação que foram realizados ao longo destes anos, no geral, tiveram sucesso como podemos visualizar no gráfico 10. Salienta-se que o ano letivo onde houve mais **insucesso** foi no ano inicial da aplicação desta medida, 2006/2007, e o que teve menos foi o de 2010/2011.

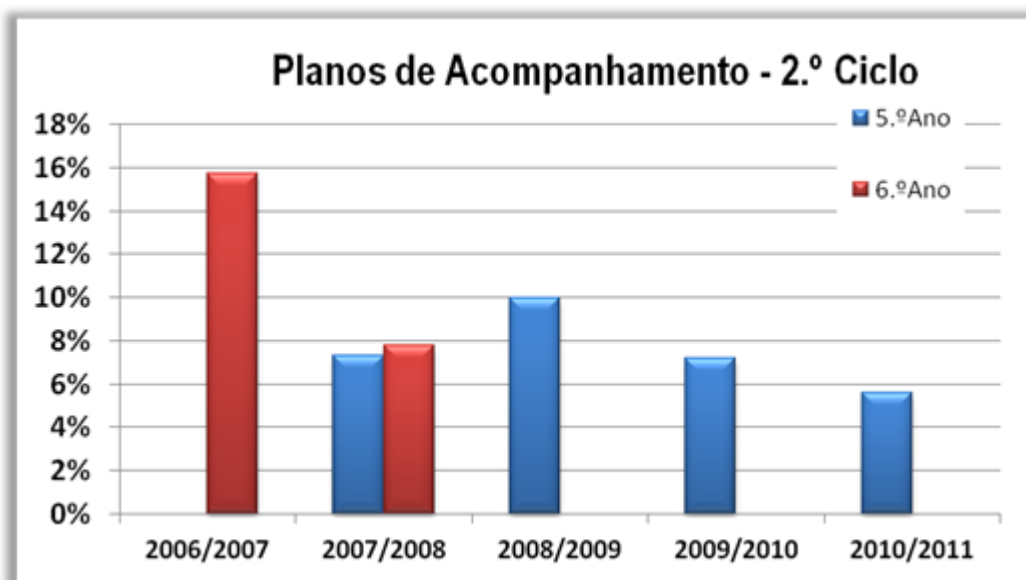
Gráfico 10- Sucesso/Insucesso dos Planos de Recuperação de 2006 a 2011 – 2.º Ciclo



Fonte: AEV

Em relação aos Planos de Acompanhamento, de 2006 a 2011 no 2.º Ciclo, pudemos verificar, no gráfico 11, que, à exceção do ano letivo 2007/2008, estes planos só foram aplicados a um ano, na sua maioria no 5.º ano de escolaridade.

Gráfico 11 - Planos de Acompanhamento de 2006 a 2011 – 2.º Ciclo



Fonte: AEV

Através do gráfico 12, concluímos que os planos de Acompanhamento realizados no 2.º ciclo e de 2006 a 2011 tiveram todos sucesso.

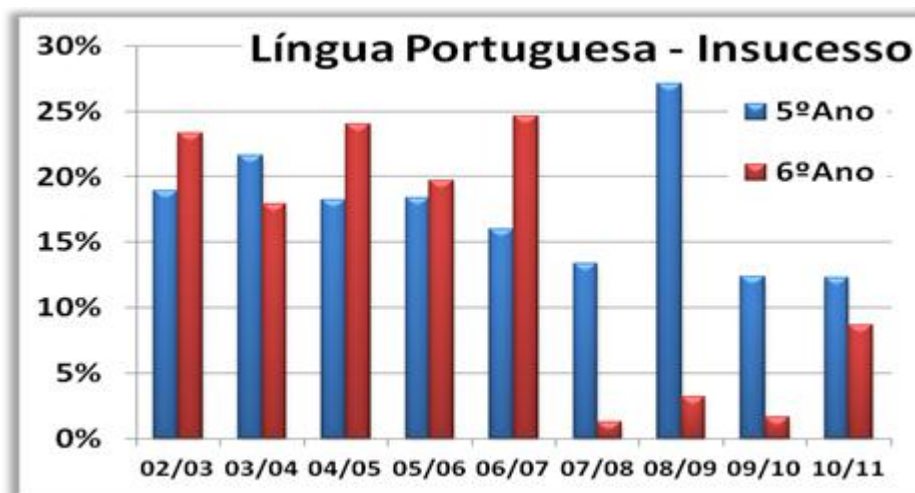
Gráfico 12- Sucesso/Insucesso dos Planos de Acompanhamento de 2006 a 2011 – 2.º Ciclo



Fonte: AEV

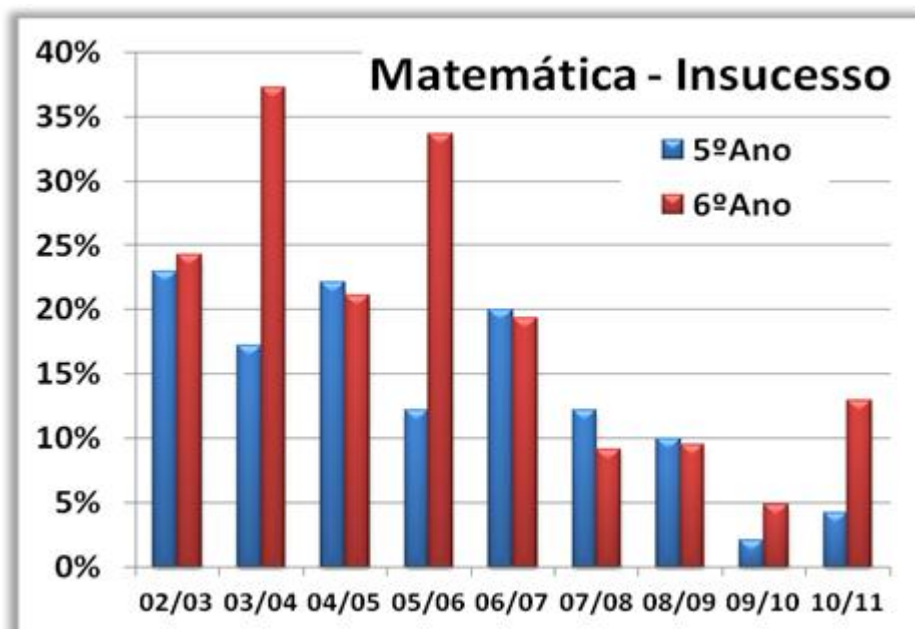
Como o AEV possui um Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento do PE e tem grupos de desenvolvimento diferenciado às disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, analisámos a essas disciplinas a evolução do insucesso no 2.º ciclo de 2002 a 2011, da qual resultam os gráficos 13,14 e 15.

Gráfico 13- Insucesso de Língua Portuguesa de 2002 a 2011 – 2.º Ciclo



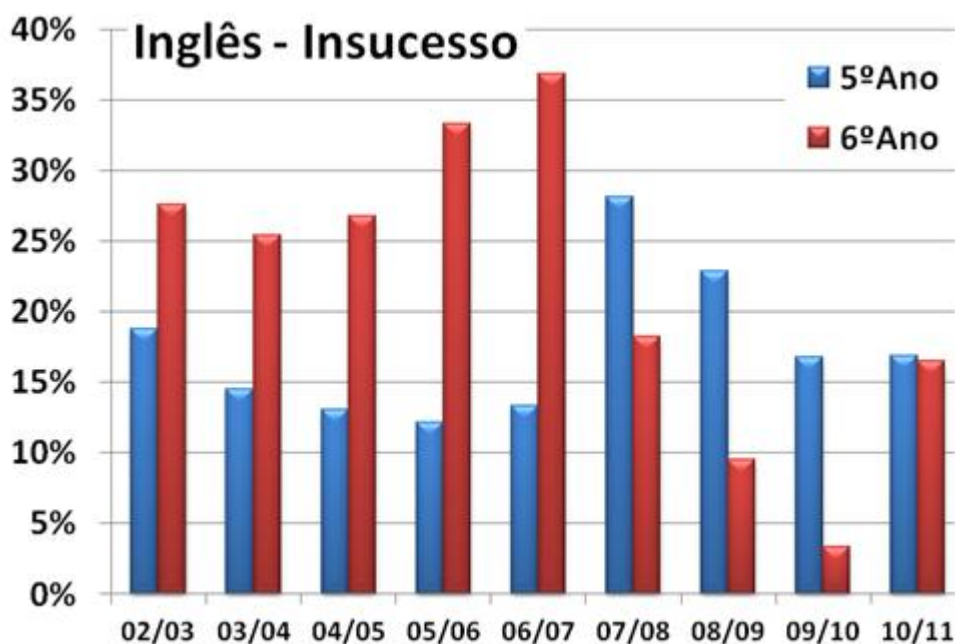
Fonte: AEV

Gráfico 14- Insucesso de Matemática de 2002 a 2011 – 2.º Ciclo



Fonte: AEV

Gráfico 15- Insucesso de Inglês de 2002 a 2011 – 2.º Ciclo



Fonte: AEV

Após a análise dos dados, constatámos que o insucesso no AEV, às referidas disciplinas, tem vindo a diminuir, mais significativamente a partir do ano letivo de 2007/08, ano de implementação dos Grupos de Desenvolvimento Diferenciado.

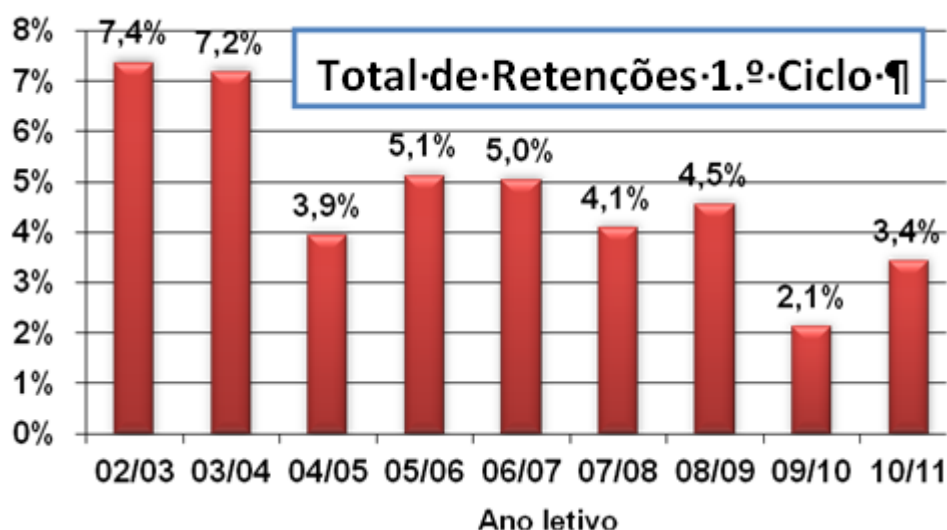
O aumento do sucesso, previsto no PE e nas metas de sucesso académico, deve-se em grande parte aos grupos de desenvolvimento diferenciado, em que se privilegia um ensino mais individualizado, de acordo com o grau de dificuldade dos discentes, a aplicação de pedagogia e métodos diferenciados, a oficina de Matemática, do Plano da Matemática do Plano Nacional de Leitura, a canalização da disciplina de Estudo Acompanhado para estas disciplinas, sala de estudo, aplicação das medidas plasmadas no Despacho Normativo n.º 50/ 2005.

Até 2007/2008, nas três disciplinas, concluímos que o insucesso é maioritariamente no 6.º ano de escolaridade, à exceção de Língua Portuguesa no ano letivo de 2003/2004, Matemática nos anos letivos de 2004/2005 e 2006/2007 e Inglês 2010/2011, cuja taxa de insucesso foi maior no 5.º ano. Salientamos que após a implementação desta medida houve um maior insucesso no ano letivo de 2008/2009, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Inglês.

Quando falamos em insucesso, em diminuição do insucesso, logo falamos em retenções e automaticamente na sua diminuição no AEV, no 1.º e 2.º ciclos.

No 1.º Ciclo, no AEV, registámos uma evolução muito positiva na diminuição das retenções, salientando que a maior taxa de retenções foi no ano letivo de 2002/2003, com cerca de 7,4%, e a menor no ano de 2009/2010, com 2,1%, como podemos visualizar no gráfico 16.

Gráfico 16- Total de Retenções do 1.º Ciclo de 2002 a 2011

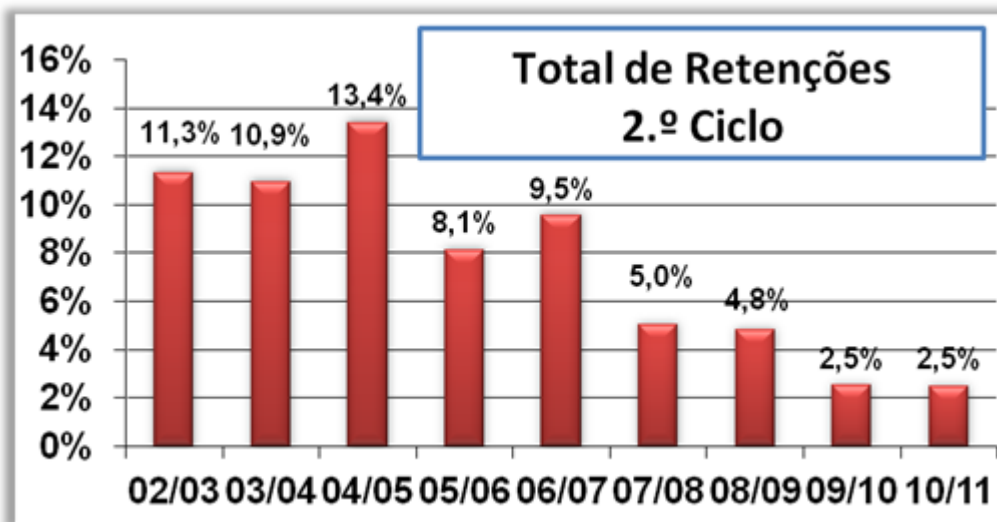


Fonte: AEV

À semelhança do 1.º Ciclo, também no 2.º Ciclo também tem havido uma significativa redução de retenções. Mas se compararmos o n.º/taxa de retenções em ambos os ciclos, as mesmas têm sido mais elevadas no 2.º Ciclo.

Após a análise do gráfico 17, concluímos que a maior taxa de retenções foi no ano letivo de 2004/2005 com cerca de 13,4%, e a menor, tal como no 1.º Ciclo registou-se no ano de 2009/2010 e 2010/2011 com 2,5% de retenções.

Gráfico 17- Total de Retenções do 2.º Ciclo de 2002 a 2011



Fonte: AEV

Ao longo do estágio, pudemos também aferir a **Qualidade do Sucesso Académico** nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, no 1.º Ciclo, disciplinas nas quais incidem as provas de Aferição a nível Nacional, acrescentando Inglês, no 2.º Ciclo.

No 2.º Ciclo, as três disciplinas referidas anteriormente, são as que constituem os **grupos de desenvolvimento diferenciado**, no 2.º Ciclo do AEV, a partir do ano letivo de 2007/2008.

A análise da Qualidade do Sucesso Académico só se faz a partir deste ano letivo por problemas que se prendem com a recolha de dados internos, particularmente no 1.º Ciclo, bem como a própria estrutura desta organização como Agrupamento. “ (...) parecendo mais uma EB2 autónoma. (...) Aliás, no 1.º Ciclo, há ainda alguma falta de sentimento de “escola integrada”, sobretudo nos casos de escolas mais isoladas” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Atualmente, estas dificuldades estão mais desvanecidas e ultrapassadas, visto que há a recolha completa de resultados académicos, realizada pela EAA, havendo fichas de registo próprias.

Nos 1.º e 2.º Ciclos, podemos classificar a qualidade de sucesso, em final de Ciclo, 4.º e 6.º anos, como maioritariamente **Bom** como verificamos no quadro 3.

Quadro 3: Qualidade do Sucesso Escolar no AEV de 2006 a 2011

2006/2007									
ANOS	Nº ALUNOS	INSUCESSO	SUCESSO	QUALIDADE DO SUCESSO – final de ciclo					
				PORT. %		MAT. %		INGL. %	
				S	B/ MB	S	B/MB	S	B/MB
2º	90	07,8%	92,2%						
3º	72	02,8%	97,2%						
4º	69	02,9%	97,1%	35,3	53,3	42,6	52,9		
5º	75	09,3%	90,7%						
6º	49	15,4%	84,6%	57,95	17,5	57,9	22,8	35,1	28,1
6º D/ PCA	13	00,0%	100%	46,1	15,4	61,5	15,4	61,5	23,5
2007/2008									
ANOS	Nº ALUNOS	INSUCESSO	SUCESSO	QUALIDADE DO SUCESSO – final de ciclo					
				PORT. %		MAT. %		INGL. %	
				S	B/ MB	S	B/MB	S	B/MB
2º	70	04,3%	95,7%						
3º	81	00,0%	100%						
4º	69	08,7%	91,3%	30,4	60,9	33,3	58		
5º	68	11,8%	88,2%						
5º A /PCA	14	07,1% *	92,9%						
6º	77	00,0%	100% (++)	67,5	31,2	52	38,9	45,4	36,4
2008/2009									
ANOS	Nº ALUNOS	INSUCESSO	SUCESSO	QUALIDADE DO SUCESSO – final de ciclo					
				PORT. %		MAT. %		INGL. %	
				S	B MB	S	B/MB	S	B/MB
2º	67	08,9%	91,1%						
3º	66	03,0%	97,0%						
4º	87	02,3%	97,7%	48,3	49,4	48,3	42,5		
5º	70	10,0%	90,0%						
6º	60	00,0%	100%	57,1	39,7	25,4	65,1	54	42,9
6º A /PCA	14	00,0%	100%	84,6	00,0	69,2	7,7	69,2	00,0
2009/2010									
ANOS	Nº ALUNOS	INSUCESSO	SUCESSO	QUALIDADE DO SUCESSO – final de ciclo					
				PORT. %		MAT. %		INGL. %	
				S	B MB	S	B/MB	S	B/MB
2º	61	06,55%	93,45%						
3º	61	00,0%	100%						
4º	66	00,0%	100%	34,8	65,2	36,3	63,7		
5º	97	04,1%	95,9% (#)						
5º C /PCA	10	00,0%	100%						
6º	63	00,0%	100%	62,9	35,5	44,3	50,8	50	46,7
2010 / 2011									
ANOS	Nº ALUNOS	INSUCESSO	SUCESSO	QUALIDADE DO SUCESSO- final de ciclo					
				PORT. %		MAT. %		INGL. %	
				S	B MB	S	B/MB	S	B/MB
2º	57	01,8%	98,2%						
3º	57	00,0%	100%						
4º	62	08,8%	91,9%	37	54,9	28	62,9		
5º	71	02,9%	97,1%						
6º	91	02,2%	97,8%	64,6	30,5	47	42,2	44,4	44,4
6º C/ PCA	10	10,0% *	90,0%	60	00,0	40	10	50	00,0

Legenda: Qualidade do sucesso →S- Satisfaz →B- Bom →MB- Muito Bom
Nota: * Corresponde a 1 aluno. / ++ Início dos GDD e das Provas de Aferição Externa
 (#) Início dos GDD no 5º ano.

Fonte: AEV

O **sucesso acadêmico dos Alunos com Necessidades Educativas Especiais** também foi alvo de análise.

Os alunos com Necessidades Educativas Especiais, no AEV, estão verdadeiramente incluídos, tal como têm vindo a ser sido as orientações educativas dos últimos anos. Uma escola inclusiva para TODOS, sem exceção.

A escola de TODOS para TODOS é relativamente recente. O Conceito de inclusão adquiriu uma considerável relevância nas últimas décadas. Podemos até afirmar que as definições sugeridas para uma educação inclusiva foram abundantes e bastante diferenciadas.

Começando por “alargar o âmbito das escolas comuns de modo a poderem incluir uma diversidade maior de crianças (Clark et al., 1995, cit. Florian, 2003: 36), passando por as escolas inclusivas serem “organizações diferentes para a resolução de problemas com uma missão comum que enfatiza a aprendizagem para todos os alunos” (Rose & Florian, 1996, cit. Florian, 2003: 37), ou identificando, apenas, aquela que “acolhe todas as crianças” (Thomas, 1997, cit. Florian, 2003: 37), para além dos seus requisitos físicos, sociais ou linguísticos, promovendo, desta forma, “o estar com os outros” (Forest e Pearpoint, 1992, cit. Florian, 2003: 37).

“As escolas devem ajustar-se a todas as crianças, independentemente das suas condições físicas ou outras. Neste conceito, devem incluir-se crianças com deficiência ou sobredotadas, crianças de rua ou crianças de minorias linguísticas, étnicas ou culturais e crianças de áreas ou grupos desfavorecidos e marginais” (UNESCO, 1994: 6).

Neste século, são, ainda, inúmeras as discussões e as propostas sobre a inclusão escolar, por se tratar de uma “conceção intangível e difícil de explicar, amplamente submetida a interpretações distintas” (Voltz et al., 2002: 7), e que contribuíram para que a educação, de alunos considerados excluídos/segregados, fosse posta em causa.

No AEV “existem alunos com limitações significativas ao nível da actividade e da participação, num ou vários domínios de vida, decorrentes de alterações funcionais e estruturais, de carácter permanente, resultando em dificuldades continuadas ao nível da

comunicação, da aprendizagem, da mobilidade, da autonomia, do relacionamento interpessoal e da participação social” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Estes alunos são alunos com Necessidades Educativas Especiais de carácter permanente, abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro, com a primeira alteração, Lei n.º 21/2008, de 12 de maio, pertencentes ao quadro da Educação Especial. Segundo este Decreto, os alunos podem beneficiar de várias medidas educativas, de acordo com as suas dificuldades.

No AEV fazem-se todos os esforços para que estes alunos tenham sucesso educativo.

“Através de uma parceria com a ASSOL, Associação de Solidariedade Social de Lafões, o AEV beneficia do apoio de vários técnicos, nomeadamente: Psicóloga, Terapeuta da Fala, Técnica de Acompanhamento e Técnica de Serviço Social. O horário definido para o Agrupamento é reduzido, uma manhã e uma tarde, semanalmente, para a Terapeuta da Fala e a Psicóloga, respectivamente. Os restantes técnicos são solicitados de acordo com as necessidades, tentando dar resposta na medida das suas possibilidades. A escola beneficia também do apoio do psicólogo do Serviço de Psicologia e Orientação da Escola Secundária de Vouzela, apenas uma tarde por semana” (Projecto Educativo, AEV, 2008).

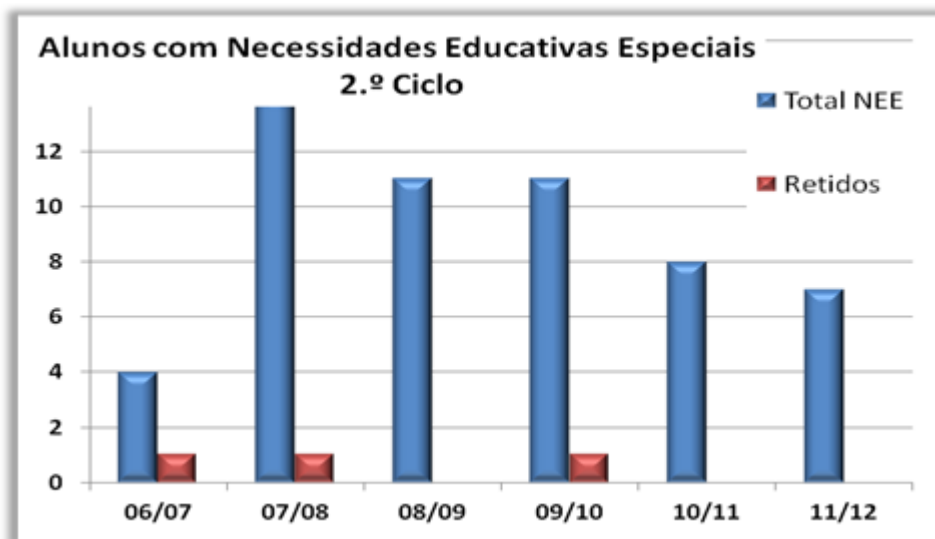
Nos 1.º e 2.º Ciclos, o sucesso académico é elevado, como podemos visualizar nos gráficos 18 e 19. O número de alunos com Necessidades Educativas Especiais tem vindo a diminuir desde 2006 até 2011. Os alunos retidos nos dois ciclos são em número reduzido. Salientamos que o maior número de retenções no 1.º ciclo foi nos anos letivos de 2008/2009 e 2010/2011 e, no 2.º Ciclo, nos anos letivos 2006/2007, 2007/2008 e 2009/2010.

Gráfico 18- Total de Retenções de Alunos com Necessidades Educativas Especiais do 1.º Ciclo de 2006 a 2011



Fonte: AEV

Gráfico 19- Total de Retenções de Alunos com Necessidades Educativas Especiais do 2.º Ciclo de 2006 a 2011



Fonte: AEV

2.1.2.7.2. Abandono e desistência escolar

A nível do absentismo e abandono escolar, no AEV não têm existido situações merecedoras de especial registo, pois as ausências verificadas reportam-se quase exclusivamente a casos de saúde. Houve situações residuais, como foi um caso de dificuldade de integração, aluna do 5.º Ano, e registaram-se dois casos de ida para um outro país, alguns dias antes de terminar o ano letivo.

No que se refere ao abandono escolar, apenas se registou um caso no ano letivo de 2010/2011, do 1º CEB, uma criança de etnia cigana, cujo agregado familiar foi residir para local incerto.

2.1.2.8. Resultados sociais

No nosso estágio tivemos a oportunidade de analisar os **resultados sociais**. Na última avaliação externa, 2006, era referido que “Os alunos são consultados e chamados a contribuir para o bom funcionamento da EBI, nomeadamente através de equipas que monitorizam os recreios ou participam de forma ativa no jornal da escola” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Constatámos que há um ótimo planeamento das atividades e interação/interligação de todo o processo ensino/aprendizagem com o desenvolvimento social dos alunos. Esta reciprocidade está bem representada na figura 3.

Figura 3: Esquema representativo da execução dos Resultados Sociais



Fonte: AEV

Verificámos que ao longo destes anos, tem havido um bom ambiente educativo e uma verdadeira participação, ativa, na vida do Agrupamento, e assunção de

responsabilidades, tendo sempre presente a solidariedade: “Para promover a solidariedade e a co-responsabilização, a escola atribui aos alunos a tarefa de ajudar os colegas com mais problemas, iniciativa a que todos (alunos, pais e professores) se referem com orgulho. Os alunos demonstram autonomia, espírito de iniciativa e responsabilidade, mostram-se motivados e identificam-se com a escola” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Podemos constatar estes factos através da concretização e divulgação nas comunidades escolar e educativa, de atividades desenvolvidas anualmente, constantes no PAA, designadamente: exposições de trabalhos na/fora da escola; edição de livros; participação em concursos (Inter) nacionais, sendo várias vezes premiados: “Uma Aventura Literária”, “Tintas CIN”, “O carro do futuro”, “O Natal é amarelo”, “Um mundo submarino”, Comunidade Criativa, da Asa, Prémio Ilídio Pinho, “A minha escola adota um monumento”; intervenção ativa em campanhas, nomeadamente de solidariedade: AMI, “Marcha Mundial da Paz”, “Um olhar sobre a pobreza”, recolhas de bens, recolha de tampas para aquisição de cadeira de rodas; participação na Assembleia Municipal da Juventude; projeto Empreendedorismo na Escola; literacia Financeira; Todos Diferentes, Todos Iguais – acessibilidade/oportunidade/promoção de autoestima; reuniões periódicas - Delegados e Subdelegados de Turma com a Direção, com o objetivo de serem auscultados e de delegar competências na organização destas atividades (registo de sugestões e opiniões nas “Caixas de Sugestões” que estão ao dispor dos alunos, na sala de alunos); dinamização de inúmeras atividades, subordinadas a: Semana da Proteção Civil, Semana da Família e Bem-Estar, Semana da Europa, Semana do Ambiente, Semana da Leitura, Feira Medieval, Feirinha, Santos Populares, Sarau Cultural, Gímnicos (Campeonato Regional), Centenário da República, Semana da Internet Segura; participação dos Alunos/Agrupamento em diversas atividades promovidas por Associações / Instituições locais – desportivas, humanitárias e recreativas; apoio de Instituições da Região à atividade educativa e colaboração do AEV com muitas delas – simulacros; desenvolvimento de projetos em diversas áreas como se pode verificar na figura 4:

Figura 4: Esquema representativo das Áreas de Desenvolvimento de Projetos no AEV



Fonte: AEV

No que diz respeito ao **cumprimento das regras e de disciplina**, constatámos que os casos de indisciplina são poucos e os alunos cumprem muito bem as regras, não há registos de grandes incidentes e os processos disciplinares não são frequentes.

“ Há um reconhecimento geral que os casos de indisciplina são raros e sem importância. Há um código de conduta claro e o clima é tranquilo e, não só propício à aprendizagem, como de franca adesão à escola. O relacionamento geral pareceu muito bom com cumprimento voluntário das obrigações por parte de todos os intervenientes. A aceitação da autoridade é assumida sem que isso represente subserviência nem falta de autonomia” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

2.1.2.9. Reconhecimento da comunidade

A Conceção de Escola como Comunidade Educativa manifesta-se em Portugal, na sequência da publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei 46/86, de 14 de outubro) e assenta na base do desenvolvimento dos princípios organizacionais e administrativos da “descentralização, da autonomia, da participação e da integração comunitária”.

“Falar de comunidade educativa é conceber a escola como lugar de encontro de professores, pais e alunos com o objectivo de realizar uma educação que se caracterize pela comunicação, pela participação e pelo respeito da singularidade de cada pessoa e de cada grupo” (Delgado, 1985, cit. in Costa 1996:66).

A escola enquanto Comunidade Educativa pretende ser parceira social ativo na resolução dos problemas das comunidades em que se insere, em especial das suas crianças. Problemas como: droga, falta de valores, de respeito pelos outros, entre outros.

“ As vivências nas escolas...de uma «cultura de parcerias entre a Escola, a Família e a Comunidade» é condição favorável para a sustentabilidade/eficácia e equidade do regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Educação (Moreira&Sampaio, 2000: 5).

Esta cultura de parcerias e participação ajuda a resolver problemas nas organizações daí a necessidade de fazer participar alunos, professores, pais, funcionários, autarquias, associações...na vida escolar.

Mas pretende-se uma participação no sentido da “participação-colaboração” ou da “participação-coesão” (Lima, 1994: 131 cit. in Formosinho et al. 2000: 78), e não apenas uma participação cívica no sentido de cidadania participativa. A forma como cada um participa é variável, de escola para escola, de indivíduo para indivíduo, pois teremos que entender que no fenómeno participativo escolar estão implicados fatores de ordem psicológica próprios da personalidade de cada um, ainda a sua situação socioeconómica, fatores de ordem cultural, material...todos estes poderão condicionar a atitude participativa.

Porém, seria ótimo que se sentisse na participação dos pais uma solução para muitas situações com que a escola hoje em dia se depara. Assume assim uma importância fulcral as parcerias pais-comunidade escola importantes

A escola enquanto parte integrante da Comunidade Educativa passa a ser o centro de mudanças: alarga as suas fronteiras, fomenta a integração comunitária, incentiva à participação ativa de todos os atores no seu PE e conseqüentemente no PAA, permite o acesso à cultura, obtendo-se uma escola com atores motivados, envolvidos e cooperantes.

Para a maioria dos alunos, a escola é a oportunidade de ter acesso à cultura, visto que o meio social é desfavorecido culturalmente, pois, no caso específico do nosso Agrupamento, é essencialmente rural.

Automaticamente, sendo desfavorecido, o nível cultural dos alunos não é elevado e como diz o poeta popular António Aleixo” Não sou esperto nem bruto, nem bem nem mal educado. Sou simplesmente o produto do meio em que fui criado”.

Para desvanecer estas assimetrias, o AEV preocupa-se em ter e praticar uma “política” de igualdade de oportunidades, de justiça e de equidade. “O enquadramento sociocultural das crianças e dos jovens que frequentam o Agrupamento é, na generalidade, débil, conferindo-se, por isso, grande importância às vertentes de desenvolvimento pessoal e social dos alunos, cultivando-se a aquisição de regras/comportamentos sociais, o espírito de solidariedade, de entreajuda e de respeito pelos outros. Verifica-se um bom relacionamento entre os professores, os alunos e o pessoal docente” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

A partir do diálogo com os diferentes atores da Comunidade Educativa, concluímos que a mesma mostra-se satisfeita, uma vez que o AEV permite o acesso à cultura, à interação direta e indireta com as instituições com as quais o AEV tem parcerias (Bombeiros Voluntários, Bandas Filarmónica...), à aprendizagem de outros saberes, à participação em atividades nas mais díspares áreas, já mencionadas anteriormente. De outra forma, os alunos mais desfavorecidos não teriam a oportunidade de desenvolver estas competências.

No AEV valorizam-se os sucessos, as aprendizagens dos alunos, tendo sempre em conta o cumprimento do RI e a responsabilização dos Pais/encarregados de Educação, nomeadamente através da atribuição anual de Prémio de Mérito – Valor e Excelência.

O AEV tem proporcionado aos alunos e à comunidades escolar e educativa formação como por exemplo: “Juízes árbitros”, “Educação pelos pares”, “Educação Ambiental e Saúde”, “Educação Rodoviária”, “Escola Segura”, “Proteção Civil”, “A Guerra Colonial e o “25 de Abril”, “A União Europeia”, “A República”.

Constatámos que há um bom entendimento, uma boa sintonia, uma boa participação na vida escolar e cooperação entre a Associação de Pais e todos os Órgãos de Gestão do

AEV. A Associação de Pais tem promovido várias ações de formação, abertas à comunidade educativa: “A importância da Família na Educação”, “Proteção Civil”, “Higiene e Segurança”, “Educação para a Saúde”, “Alimentação e Ambiente”, “Prevenção das toxicodependências”, “Uso da Internet”.

Em suma, o AEV tem um papel primordial na dádiva de acessibilidade à cultura de todos os alunos, sejam eles favorecidos ou não. Não menos importantes são as parcerias com a comunidade envolvente (Instituições, Associações, Município, Juntas de Freguesia), permitindo ao AEV dar contributo para o desenvolvimento dessa comunidade. Para que tudo o que descrevemos seja possível, a Comunidade também exige que o AEV tenha qualidade, eficiência e eficácia no exercício da sua atividade, no exercício da autonomia, fazendo uma avaliação criteriosa da sua ação.

2.2. Descrição da área específica de intervenção do estágio: avaliação interna/autoavaliação – Coordenação da equipa de autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela

“A Avaliação de escolas pode ser definida como a recolha sistemática de informações sobre a estrutura e funcionamento de uma organização escolar com a finalidade de formular juízos que podem conduzir à tomada de decisões e a acções subsequentes.” (Alaíz, 2004)

2.2.1. Conceito de avaliação

O conceito de avaliação é muito lato, discutível e “plurívoco” (Alaíz et al., 2004: 9). Como já mencionámos anteriormente, numa perspetiva semântica, podemos concluir que avaliar é julgar, medir, pesar, apreciar, analisar, entre outros significados sinónimos, conferindo-lhe, deste modo, um carácter quantitativo e objetivo à ação de avaliar.

Esta é uma visão mecanizada e redutora que remete para a análise de resultados e apresentação de contas, mediante objetivos estabelecidos. No contexto educativo, visto que se contemplam factores sociais, culturais e económicos, pressupondo-se uma avaliação baseada na compreensão, interpretação e reflexão, assumindo um carácter mais qualitativo e subjetivo, visto tratar-se de avaliar pessoas. O fator humano condiciona e determina o carácter dinâmico do processo educativo.

Atualmente é imprescindível fazer a distinção entre avaliar e medir, apesar da mesma ser consensual entre os diversos autores. Por outro lado, embora não seja ainda possível falar de aceitação universal, existe um amplo consenso acerca da conceção da avaliação como “ a investigação sistemática do **valor ou mérito** de um objeto” (Joint Committee, 1994, cit. in Alaíz et al., 2003: 9) ou mais exactamente: o sentido chave do termo “avaliação refere-se ao processo de determinação do mérito ou valor de alguma coisa ou o produto desse processo” (Sriven, 1991:139, cit. in Alaíz et al., 2004: 9).

Nesta aceção, a avaliação é entendida como processo de recolha de informações que são comparadas com um conjunto de critérios ou padrões, terminando na formulação de juízos.

“Alguns autores francófonos preferem definir avaliação como a produção de um discurso constituído por juízos de valor que relacionam um referido (algo que é observado, registado, apreendido acerca do objecto avaliado e que é, portanto do domínio do real) e um referente (algo que se apresenta como um ideal ou norma” (Barbier, 1990; Hadji, 1994; Figari, 1996, cit. in Alaíz et al., 2003: 9).

“ [A avaliação é] um acto deliberado e socialmente organizado que termina na produção do juízo de valor” (Barbier, 1990:32, cit. in Alaíz et al., 2003: 9).

“Outros autores são mais abrangentes na definição de avaliação, indo ao ponto de nela incluir a tomada de decisão” (Tenbrik, 1988; De Ketele et al., 1988, cit. in Alaíz,2003: 9).

“Avaliar significa examinar o grau de adequação entre um conjunto de informação e um conjunto de critérios adequados ao objectivo fixado, com vista a tomar uma decisão” (Alaíz et al., 2003: 10).

O conceito de avaliação evoluiu ao longo dos tempos e para Guba e Linclon, a avaliação divide-se em quatro momentos que designam de gerações: quatro gerações.

A primeira geração é apelidada pela geração da medida, cuja finalidade da avaliação é medir. Esta geração coincide com a emergência das ciências sociais e posterior aplicação do método científico aos fenómenos humanos e sociais.

A segunda geração é apelidada de geração da descrição, em que o objetivo seria descrever resultados relativamente a objectivos, havendo uma emergência da avaliação de programas.

A terceira geração é a geração do julgamento, cuja finalidade é julgar mérito ou valor, havendo o reconhecimento de que a avaliação tem duas faces: descrição e julgamento.

A quarta geração é a geração da negociação, cuja finalidade é chegar a discursos consensuais, influência do paradigma construtivista (ibidem, 2003: 12).

2.2.2. Enquadramento legal da avaliação das escolas

A temática da avaliação das escolas não é recente e remonta à Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, onde, para além do reconhecimento da autonomia, também constava o reconhecimento e a necessidade de avaliar, mas de forma muito vaga. No artigo 49º desta lei – avaliação do sistema educativo – exigia-se a sua “avaliação continuada, tendo em conta todos os aspetos educativos e pedagógicos, psicológicos e sociológicos, económicos e financeiros e ainda de natureza político administrativa e cultural” e “incide em especial sobre o desenvolvimento, regulamentação da presente lei” (Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro). Contudo, só em 2002 é que surge uma lei específica para a avaliação das organizações escolares, a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro.

Antes, em 1989, com o Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro, o Ministério da Educação é obrigado a adotar medidas para a avaliação sistemática da qualidade pedagógica e dos resultados educativos das escolas resultantes da execução do regime (reconhecimento legal da Autonomia das Escolas).

O Ministério da Educação face à capacidade demonstrada pelas escolas em aplicar os Modelos de Gestão das Escolas preconizados no Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 24 de Outubro e no Decreto-Lei N.º 172/91, de 10 de Maio, começa a preparar, no ano letivo de 1997/1998, um novo regime de Autonomia das Escolas.

No seguimento dessa decisão, surge o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, que foi alterado em 1999 pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, aplicada a todos os Estabelecimentos de Ensino Público, da Educação Pré-Escolar, Ensinos Básico e Secundário, Regular e Especializado, nele consagrado o Regime de Autonomia e Gestão das Escolas, e consequentemente a preocupação com a avaliação. A avaliação da escola decorria em Assembleia de Escola, órgão máximo da gestão, à qual competia apreciar os resultados do processo de avaliação interna da escola, surgindo assim o sentimento e a necessidade de prestação de contas e a responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

A par deste Regime de Autonomia e Gestão de Escolas, a Lei orgânica do Ministério da Educação, Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro, mantém uma estrutura assente no serviços centrais e regionais, desde 1987, com funções de conceção, planeamento, de regulação, de avaliação e de inspeção do Sistema Educativo, cujo desenvolvimento veio

a ser concretizado pela aprovação dada Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, que legisla um sistema de avaliação da Educação e do Ensino não Superior.

É com esta Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, que o Ministério pretende que todos os Estabelecimentos de Ensino Não Superior, da Educação Pré-Escolar, dos Ensinos Básico e Secundário, Públicos e Privados “passem a efectuar uma avaliação de forma sistemática e permanente de modo a dar a conhecer o que se passa em cada instituição” (Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro, art.º 3º).

Pretende-se assim, “ (...) com base numa concepção de avaliação que, a partir de uma análise de diagnóstico, (...) a criação de termos de referência para maiores níveis de exigência, bem como a identificação de boas práticas organizativas, de procedimentos e pedagógicas relativas à escola e ao trabalho de educação, ensino e aprendizagens, que se constituam em modelos de reconhecimento, valorização, incentivo e dinamização educativa”. “O sistema de avaliação deve, através da participação em projectos e estudos desenvolvidos a nível internacional, permitir aferir os graus de desempenho do sistema educativo nacional em termos comparados” (Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro, art.º 4º).

Para implementar e desenvolver a autoavaliação, as escolas podem beneficiar de “apoio da administração central, do contributo de instituições de ensino superior e de centros de investigação, designadamente sob a forma de “amigo crítico”, de assessoria e consultoria de especialistas em avaliação” (CNE, 2005:66).

Com esta Lei, é colocado às escolas, o desafio da avaliação e a necessidade da procura do caminho para a excelência e melhoria contínua. A Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro, veio reforçar a necessidade das escolas implementarem um sistema de autorregulação, referindo que a celebração de um Contrato de Autonomia só é possível com a adoção, por parte da escola, de dispositivos e práticas de autorregulação, entre outros requisitos.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, surge o novo modelo de gestão das escolas portuguesas que sustenta a existência de um Diretor para as escolas públicas, numa estratégia com sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da Gestão Escolar.

O estabelecimento de métricas, a capacidade de autorregulação e a procura da qualidade no Sistema Educativo e nas escolas, são objetivos importantes a que as escolas deverão estar mais atentas e que deverão estar refletidas nos documentos estruturantes da escola.

2.2.3. Modalidades de avaliação das escolas

“Avaliar uma escola tem como finalidade compreender e valorizar as suas práticas, as suas relações e o seu discurso pedagógico, facilitar a tomada de decisões e, também formular e reformular teorias sobre a escola, de tal modo que se estabeleça uma circularidade compreensiva na dialéctica permanente da teoria e da prática” (Guerra, 2003).

Na sequência do que temos vindo a explicar, distinguem-se, nos nossos dias, de acordo com a Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro, duas grandes formas de avaliação das escolas: a avaliação interna e a avaliação externa. “A avaliação estrutura-se com base na auto-avaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas, e na avaliação externa” (Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro, art.º 5º).

A avaliação interna o “processo é conduzido e realizado exclusivamente (ou quase) por membros da comunidade educativa da escola. Pode ser definida, realizada, como uma análise sistemática de uma escola, realizada pelos membros de uma comunidade escolar com vista a identificar pontos fortes e fracos e a possibilitar a elaboração de planos de melhoria” (Nóvoa, 1992: 38, cit. in Alaíz et al., 2003: 16).

Mediante o estudo apresentado pelo Conselho Nacional de Educação, CNE (2005: 57), “nas práticas de auto-avaliação em escolas de diversos países europeus foram identificadas características comuns às boas práticas de auto-avaliação concretamente: liderança forte; metas entendidas e partilhadas pelos membros da comunidade escolar; empenhamento dos principais actores da escola nas actividades de auto-avaliação e de melhorias; definição e comunicação clara de políticas e de orientações; actividades de auto-avaliação centradas na aprendizagem, no ensino e na melhoria de resultados; forte empenhamento do pessoal na auto-avaliação; dispositivos de acompanhamento e avaliação sistemáticos, rigorosos e robustos; bom planeamento das acções e da afectação de recursos; equilíbrio benéfico entre o apoio e o estímulo externos e a persistência interna na qualidade; infra-estrutura forte de apoio nacional e/ou local à auto-avaliação como um processo”.

Díaz (2003: 8) embora enfatizando o relevo da AA, preconiza que a administração educativa deve “desenvolver processos de avaliação externa para que cada escola tenha um padrão objectivo com o qual possa comparar a informação obtida na sua avaliação interna”.

A avaliação externa é “aquela em que o processo é realizado por agentes externos à escola (...)” em a cargo da estrutura orgânica do Ministério da Educação, Inspeção Geral da Educação (Alaíz et al., 2003: 16).

A AA, área de intervenção específica no nosso estágio, “tem carácter obrigatório, deve contar com o apoio da administração educativa e deve ter em linha de conta os seguintes aspetos : Grau de concretização do projecto educativo (...); Nível de execução das actividades (...); Desempenho dos órgãos da administração e gestão das escolas(...); Sucesso escolar (...); Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa” (Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro, art.º 6º).

A AA tem finalidades e, de acordo com o estudo e análise de práticas de AA em países europeus, foi identificado um conjunto de características específicas de AA das escolas que Alaíz et al. (2003: 21) resume do seguinte modo:

“É um processo de melhoria da escola, conduzido através quer da construção de referenciais, quer da procura de provas (factos comprovativos, evidências) para a formulação de juízos de valor; É um exercício colectivo, assente no diálogo e no confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da educação; É um processo de desenvolvimento profissional; É um acto de responsabilidade social, ou seja, um exercício de civismo; É uma avaliação orientada para a utilização; É um processo conduzido internamente mas que pode contar com a intervenção de agentes externos.”

As modalidades de avaliação (interna e externa), em execução nas escolas portuguesas, nem sempre têm em consideração os resultados de cada uma. Porém, uma e outra interagem em simultâneo, aproveitando conclusões ou análises da outra para realização de tarefas próprias podem “ tornar-se ferramentas fundamentais e positivas para a mudança e melhoria das escolas” (Marchesi, 2003: 35).

Guerra (2002) propõe-nos uma espécie de carta de deveres para a avaliação das escolas: ” a avaliação deve ser uma avaliação contextualizada, deve ter em conta os processos, dar voz a todos os participantes, preocupar-se fundamentalmente com os valores

educativos, consagrados nos documentos internacionais como a Declaração Universal dos Direitos do Homem, por exemplo, utilizar diferentes métodos e diferentes vozes na análise e reconstrução da realidade, não se basear exclusivamente nos números, utilizar linguagem simples, considerando como um problema de comunicação, enfim, não deve ser entendida como imposição e deve conduzir sempre à melhoria das práticas, em prol de uma educação para o aperfeiçoamento e a autonomia dos sujeitos, sejam eles entendidos individualmente ou enquanto organizações”.

2.2.4. Quadro legal da autoavaliação

Em Portugal, tem havido, desde os anos 90, uma grande progressão face à problemática da AA. Houve uma mudança de atitudes dos diversos atores educativos, tendo-se passado de uma indiferença total a progressiva, mas também lenta, aceitação da AA. “Essa mudança está de alguma maneira expressa na própria evolução da legislação sobre gestão escolar” (Rocha, 1999 cit. in Alaíz et al., 2003: 56).

Se recuarmos à Lei de Bases do Sistema Educativo, verificamos que ela é “omissa quanto à avaliação de escolas.” Sabemos “que a própria escola, ou seja a organização escolar não era considerada então uma unidade estratégica de mudança do sistema educativo. Por isso, a avaliação desse objecto não poderia ter um lugar de destaque nessa Lei” (Alaíz et al., 2003: 56).

“A organização escolar já surge com um carácter central no diploma intitulado precisamente *regime jurídico da escola* (Decreto-Lei.43/89). Todavia, a avaliação da escola ainda não tem, nesse diploma, um destaque significativo. Essa expressão nem sequer aparece. Um artigo (o 26º), significativamente intitulado “avaliação do sistema”, menciona a “avaliação sistemática da qualidade pedagógica e dos resultados educativos das escolas”, é colocado quase no fim do diploma, num capítulo intitolados “disposições transitórias”. Por outro lado, o legislador confere ao Ministério da Educação o papel de avaliador. E, em última análise, essa “avaliação ...das escolas” tinha por verdadeiro objecto de avaliação o próprio *regime jurídico de autonomia*” (Alaíz et al., 2003: 56).

No que diz respeito à legislação, a situação da AA, a preocupação com a AA mudou e surge com Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Abril. Este Decreto é o introdutório da autonomia da administração e gestão das escolas, sendo evidenciada a necessidade de “prestação de contas” e a responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes. Neste Decreto “o legislador revela dar alguma importância à avaliação da escola enquanto instrumento do seu desenvolvimento organizacional”(Alaíz et al., 2003: 56) , salientando o papel da avaliação nos Contratos de Autonomia.

Todavia, é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, designada por Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior, que lhes é colocado o desafio da avaliação e a necessidade da procura do caminho para a Excelência e melhoria contínua. Nesta lei defende-se um sistema duplo, obrigatório, no entanto a lei não estabelece normas relativamente aos procedimentos de avaliação, mas formula a exigência de que estes se devem submeter a ” padrões de qualidade devidamente certificada”(artigo 7º).

Esta lei, sem dúvida, provocou uma viragem no âmbito da avaliação das organizações escolares, contudo levantam-se várias questões, como por exemplo quanto à articulação da avaliação externa e interna, com se deve fazer?; na formação que os atores educativos possuem, ou não, para pôr a AA em prática; no significado da conformidade de padrões de qualidade devidamente certificados; no modelo de AA que as escolas devem adotar, se deveria ou não ser o mesmo...

A Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro, veio reforçar a necessidade das escolas implementarem um sistema de autorregulação.

Com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, surge o novo modelo de gestão das escolas portuguesas que sustenta a existência de um Diretor para as escolas públicas, numa estratégia com sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da Gestão Escolar.

Em paralelo com esta evolução legislativa surgiram ao longo destes anos experiências que produziram conhecimento específico, designadamente: Observatório de Qualidade, Projetos Europeus com participação Portuguesa, Projeto Qualidade XXI, Experiências resultantes da iniciativa privada como o *Programa de Avaliação de Escolas Secundárias (AVES)*; *Projecto Melhorar a Qualidade!*”.

Estes projetos integram-se num quadro de uma escola aprendente.

2.2.5. Escola Aprendizente

“ As escolas têm de aprender. Têm de romper com a dinâmica obsessiva do ensino e substituí-la por uma inquietante interrogação sobre a aprendizagem. Sobre a sua própria aprendizagem.” (Guerra, 2002)

O conceito de escola aprendizente é relativamente recente na escola como organização específica que advém das teorias do setor empresarial “organizações que aprendem”.

Bolívar (2003: 91) refere que as organizações que aprendem” são fruto de um conjunto de atitudes, compromissos, processos e estratégias que têm de ser cultivados. Por isso, é preciso construir um ambiente que favoreça a aprendizagem em grupo: tempo para reflexão a reflexão, visão partilhada, aprendizagem em equipa, autonomia, novo exercício de liderança...”.

Para que as escolas se tornem em organizações que aprendem é necessário a implementação de alguns requisitos. Guerra (2002: 12-15) refere qual é o percurso possível para atingir esse fim ”questionar-se, investigar, dialogar, compreender, melhorar, escrever, difundir, debater, comprometer-se e exigir”.

Para que este percurso se coloque em prática, é necessário que a escola seja ativa, que tenha iniciativas que promovam a aprendizagem como: estímulos e apoio ao desenvolvimento de experiências de inovação educativa, formação específica para os atores educativos, criação de espaços de reflexão e partilha, sempre com o intuito de consciencializar para a melhoria das práticas, avaliação das práticas da escola como processo de análise que conduza à melhoria e registos escritos de todas essas análises.

A escola como organização aprendizente deve ser reflexiva, colaborativa, deve conhecer-se a si mesma, pois só desta forma conseguirá enfrentar a mudança e concretizar práticas de melhoria, qualidade e excelência.

2.2.6. O processo de avaliação interna/autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela

“ A autoavaliação é um processo que poderá promover o intercâmbio de práticas de melhoria contínua ao nível dos vários órgãos de administração e gestão das escolas” (Leandro, 2002).

A AA no AEV constituiu a nossa área de intervenção específica não só por constituir um tema de relevada importância e interesse para nós, mas também por ser um domínio que carecia de intervenção e melhoria no AEV. Desta forma, consideramos que o nosso estágio foi bastante útil em todas as vertentes, pessoal e institucional.

Quando afirmámos que este domínio carecia de intervenção e melhoria, afirmamo-lo com base em evidências fidedignas, pois na última avaliação externa este constituiu um ponto a melhorar: "Verifica-se uma preocupação com a auto-avaliação do agrupamento, mas não existe uma cultura de medição sistemática do que é feito e de controlo dos resultados atingidos. Contudo, a gestão possui informação sobre todos os seus estabelecimentos de educação e ensino e reflecte sobre as suas condições, procurando identificar áreas fortes e fracas e dinamizar intervenções conducentes à resolução dos problemas detectados, parecendo também existir uma real disponibilidade para melhorar, estando os vários agentes da comunidade educativa a ser activamente chamados a participar neste processo. Simultaneamente, a comunicação está muito centrada em mecanismos informais, parecendo fundamental criar oportunidades mais estruturantes para partilhar e confrontar experiências" (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Até ao ano letivo do nosso estágio, 2010/2011, e como comprova o relatório da Inspeção Geral de Educação, o AEV preocupou-se sempre em organizar o processo de AA do Agrupamento, recorrendo a Comissões de Avaliação Interna que analisavam e avaliavam aspetos da organização como: avaliação do projeto educativo e grau de concretização deste (2007/2008/2009/2010), do Sucesso Escolar, de articulação curricular entre os ciclos, do RI, avaliação do Conselho Executivo e dos Coordenadores dos diferentes Departamentos. Durante o estágio, foi-nos possível consultar os registos destas avaliações que constam dos arquivos do AEV.

Verificámos que no fim de cada ano letivo as respetivas Comissões eram convocadas e eram-lhes atribuídas tarefas, já mencionadas anteriormente. A constituição das Comissões podia ser flexível e podia haver mobilidade dos seus elementos. A Comissão que nos pareceu mais estável foi a Comissão responsável pelo Sucesso Escolar, que

através de instrumentos próprios, tem recolhido e analisado os dados relativos aos resultados internos, comparando-os com os externos.

Denotámos, como já referimos anteriormente, aquando da descrição dos resultados, mais especificamente no ponto que se refere à qualidade do Sucesso, que só a partir do ano letivo de 2007/2008 é que a recolha dos resultados escolares de todo o Agrupamento foi mais sistemática e real. Até este ano letivo, a Comissão responsável por este domínio deparou-se com dificuldades em recolher os dados escolares de todos os anos, uma vez que, com todas as alterações nacionais na organização e gestão escolar das escolas, faltaram dados por vários motivos, especialmente no 1.º Ciclo. Este ciclo é o mais débil neste ponto, devido a anteriores modelos de gestão, cujos docentes não detinham a noção de “Agrupamento”, pois estavam habituados a trabalhar como *ilhas isoladas*.

O sentimento de Agrupamento foi moroso, não só no AEV, mas a nível nacional. Ao longo destes anos, tem havido muitos progressos neste âmbito contrariando a avaliação da Inspeção Geral de Educação “ (...) parecendo mais uma EB2 autónoma. (...) Aliás, no 1.º Ciclo, há ainda alguma falta de sentimento de “escola integrada”, sobretudo nos casos de escolas mais isoladas” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2006).

Perante esta situação, como estávamos em estágio e tínhamos de desenvolver um trabalho numa área de intervenção específica, propusemos à Diretora, nossa coordenadora, a implementação do processo de AA no AEV, necessitando de se constituir/reconstituir uma EAA, multidisciplinar, representante de todos os atores educativos da Comunidade Educativa, com o objetivo de cumprir a obrigatoriedade do processo, disposto na Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, desenvolvendo um trabalho de avaliação interna, mais sistemático, sempre com a pretensão do AEV se autoconhecer, refletindo nas suas práticas educativas, tomando consciência dos seus pontos fortes e fracos, melhorando os fracos para atingir a qualidade e a excelência: “Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema” (Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro, art.º 3º).

2.2.7. Implementação da autoavaliação: coordenação da equipa de autoavaliação

Foi neste contexto de aperfeiçoamento e melhoria dos processos e dos seus resultados, que se desenvolveu no seio do AEV, que ganhou particular evidência e pertinência, a continuidade, de forma sistemática, do processo de AA.

Antes de iniciar o processo, fomos confrontados com muitas questões como “por onde começar?”. Era certo que necessitaríamos de traçar o plano de avaliação, mas mais uma vez surgiram dúvidas: Quem iria traçar esse plano? A Direção do AEV? Grupos ou comissões como até este ano letivo existiam? Aqueles que têm saber e experiência sobre avaliação e dominam técnicas da pesquisa? Aqueles que têm tempo disponível para o fazer?

Tínhamos de iniciar o processo por algum lado e até antes de seguir todos os trâmites legais (propostas e pareceres dos Conselhos Pedagógico e Geral) e respeitando a lei, colocaram-se outras não menos pertinentes questões: “Avaliar como? Com o quê?”. Tentámos dar resposta às questões, e tendo em conta a AA anterior do AEV e a metodologia e os instrumentos aplicados, escolhemos um padrão de qualidade, devidamente certificado, tal como nos exige a lei: “O processo de auto-avaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados” (Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro, art.º 3º).

“A avaliação das escolas deve basear-se em dispositivos simples e exequíveis” (Nóvoa, 1992). No caso da auto-avaliação, a arte dos avaliadores consiste em aproveitar trabalho já feito, por um lado, e em construir e/ou seleccionar instrumentos simples que cubram todas as áreas a avaliar. Para o fazer, importa ter em conta que a escola não parte de um ponto zero para a auto-avaliação: existem por certo práticas de avaliação na escola que é fundamental enumerar e analisar quanto ao seu interesse para o desenvolvimento de uma auto-avaliação planeada e, se for o caso disso, integrá-la” (Alaíz et al., 2003: 85).

Como a legislação não impõe nenhum instrumento para implementar a AA nas escolas, dos vários modelos existentes pareceu-nos que o mais adequado e simples seria o modelo Common Assessment Framework, Estrutura Comum de Avaliação, (adiante designado por CAF). A CAF “é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada

no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (European Foundation for Quality Management ou EFQM) e no modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas”(DGAEP, Manual de Apoio para aplicação da CAF, 2006).

Na realidade, só possuíamos teoria acerca deste modelo, lecionada no 1.º ano curricular deste Mestrado, mas colocar em prática essa teoria constituiu mais um desafio a vencer no nosso estágio, sempre conscientes das adversidades que teríamos de enfrentar, pois tínhamos conhecimentos de antemão que a maior parte da comunidade escolar não possuía formação/informação sobre o modelo, bem como o facto de haver pouco a “cultura de AA” e “cultura de melhoria”. **Alguns** atores educativos, quando abordados acerca desta temática, adotavam duas posturas: silêncio, demonstrando “ignorância” ou confusão com a AA do desempenho.

A opção deste modelo prendeu-se com as vantagens que lhe estão associadas: “concebido a partir do modelo European Foundation for Quality Management (*EFQM*); ajuda as Administrações Públicas da União Europeia a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade; permite e facilita a AA das organizações públicas numa perspetiva de melhoria contínua que sustenta o desenvolvimento de uma efectiva Cultura de Excelência; tem como objectivo obter um diagnóstico, identificar pontos fortes e áreas a melhorar, identificar as acções de melhoria relevantes e um plano de acções de melhoria adequado às características dos organismos públicos; aumento do grau de consciencialização e de comunicação na organização; sensibilização das pessoas pelos assuntos relacionados com a Qualidade; não apresenta custos (domínio público); constitui um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria; gera oportunidades para promover e partilhar boas práticas entre diferentes sectores de uma organização e com outras organizações; constitui uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através de auto-avaliações sistemáticas” ”(DGAEP, *Manual de Apoio para aplicação da CAF*, 2006).

O modelo CAF tem como objetivos: “aprender as características essenciais das organizações públicas; servir de ferramenta para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem; servir de ”ponte” entre os vários modelos utilizados na gestão de qualidade pelas Administrações Públicas da União

Europeia; facilitar a utilização do “benchmarking” entre organizações públicas” (DGAEP, Manual de Apoio para aplicação da CAF, 2006).

Sendo a CAF uma ferramenta modelo, deverá o seu uso ser de forma flexível, mas devem ser respeitados os seus elementos básicos: 9 critérios, 28 subcritérios, o sistema de pontuação. Os critérios 1 a 5 (Liderança, Gestão de Pessoas, Planeamento e Estratégia, Parcerias e Recursos, Gestão dos Processos de Mudança) “dizem respeito aos meios próprios de uma organização e determinam o que a organização faz e como realiza as suas actividades para alcançar os resultados desejados. Nos critérios 6 a 9 os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho chave são avaliados através de medidas de percepção e indicadores internos” (DGAEP, Manual de Apoio para aplicação da CAF, 2006).

A aplicação da CAF deve ser realizada em três fases que se subdividem em dez passos.

2.2.7.1. Primeira fase – O início da caminhada

Após a Coordenadora ter aceiteado a nossa proposta para intervir na implementação da AA no AEV, isto é após a decisão de organizar e planear a AA, iniciou-se o processo, o qual se implementou em três fases e dez passos.

Na primeira fase, no primeiro passo, iniciou-se o processo de AA com a reconstituição/constituição da EAA “(...) a primeira prioridade: é preciso constituir uma equipa que se responsabilize pela avaliação” (Alaíz et al., 2003: 85). A Diretora apresentou essa proposta ao Conselho Pedagógico, no dia 23 de março de 2011, a qual teve parecer favorável (apêndice A) e da qual nós ficámos como Coordenadores.

A EAA é uma equipa multidisciplinar, uma vez que é constituída por elementos da Direção, Docentes (um de cada uma dos níveis de ensino), Pessoal Não Docente [Representante dos Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos] Associação de Pais, Comissão de Acompanhamento Local (apêndice B). Resolvemos não integrar alunos na EAA, devido à faixa etária dos mesmo ser muito baixa.

” Tendo em conta que a avaliação será tanto mais útil quanto mais cedo forem envolvidos no processo aqueles que têm algo investido no que é avaliado e estão

interessados nos seus resultados” (Patton, 1990), será fundamental começar por identificar e envolver os atores educativos no processo. (...) É desejável que esta equipa, não excessivamente numerosa para ser operacional, seja constituída de pessoas com capacidade de negociação, tolerância face à ambiguidade, competência técnica e disponibilidade para a tarefa” (Góis e Gonçalves, 1999c cit. in Alaíz et al., 2003: 75).

Na mesma reunião, foi apresentada para aprovação a Carta de Princípios (apêndice C) dirigida a toda a comunidade, que também mereceu a aprovação por parte daquele órgão “(...) em nome da transparência, é necessário informar todos os elementos da Comunidade Educativa que se vai realizar a auto-avaliação, pelo que também a divulgação dos seus contornos é uma prioridade”(Alaiz et al., 2003: 75).

Após a aprovação da Carta de Princípios, a mesma foi publicada nos meios de informação do AEV (Placards nas salas de Docentes e de Pessoal Não Docente), incluindo a página Web, a toda a Comunidade Educativa. Na constituição da EAA, tivemos o cuidado de integrar um elemento, um Docente, responsável pela criação, manutenção e atualização/disponibilização da informação permanente de um espaço próprio para a EAA, na página Web.

Ainda neste **primeiro passo**, reunimos a EAA, (apêndice D) a primeira vez, no dia 13 de abril de 2011. No primeiro momento da reunião, fizemos uma ação de sensibilização para todos os elementos da equipa a fim de fazer uma abordagem à pertinência da AA, fundamentação legal da mesma (distribuição de legislação), modelo CAF, suas características, objetivos, vantagens, critérios, subcritérios, fases e passos a seguir (apêndice E).

Após esta sensibilização, ficámos com a perfeita noção que havia pessoas que eram detentoras de conhecimento científicos na temática AA enquanto outros estavam a ouvir pela primeira vez. Sabíamos que tínhamos um papel importante nesta caminhada. Não só sensibilizar, mas ajudar estes atores a atuar, a acreditar na AA, a pô-la em prática.

Nesta reunião, e **num segundo passo**, fizemos a distribuição dos documentos relevantes da organização à EAA. Colocámos a hipótese do AEV ter um “Amigo Crítico”, proposta que foi aceite, tendo ficado acordado, por sugestão da Diretora, convidarmos, um Docente da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, por conhecer bem o

AEV, pois trabalha em parceria com o mesmo, há vários anos, no âmbito de um estudo científico realizado à população do concelho. (apêndice F).

O convite foi aceite e o Amigo Crítico acompanhou todo o processo. ”A auto-avaliação é um processo de avaliação interna; contudo nada impede a intervenção de um elemento externo à escola – um amigo crítico (...) sendo este um agente externo, uma peça fundamental no desenvolvimento da auto-avaliação, competindo-lhe gerir a incerteza, os conflitos e a ambiguidade inerentes à auto-avaliação (...)” (Alaíz et al., 2003: 77).

Definimos critérios a avaliar para este ano letivo 2010/2011 e subdividimos a equipa em três subequipas, indicámos os respetivos líderes e distribuímos as tarefas. Devido à escassez do tempo, decidimos que nos basearíamos no modelo CAF, não na sua íntegra, avaliando o Critério 1, Liderança de Topo – Direção, uma vez que ainda não tinha havido qualquer avaliação a este órgão de gestão, desde que entrou em vigor o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril.

Decidimos, ainda, que utilizaríamos o inquérito por questionário como técnica de recolha de informação, dado o reduzido tempo para proceder a essa fase do processo, estando provado que apresenta várias vantagens como: “contemplar várias dimensões da avaliação num só instrumento; as perguntas serem iguais para todos os respondentes; O tratamento poder ser facilitado se forem escolhidos itens de resposta fechada (escolha múltipla) ou de resposta curta; Os respondentes têm tempo para pensar antes de responder” (Alaiz et al., 2003: 75). Esta técnica também tem limitações, tal como as outras, mas nesta fase as vantagens superaram as limitações.

Para avaliação deste critério (Liderança de Topo – Direção) foram designados quatro professores. Ficámos líderes desta subequipa.

Para o que no modelo CAF corresponde ao Critério 7, Resultados Orientados para os Cidadãos /Clientes – Imagem Global do Funcionamento da Escola, mas não avaliado à luz da CAF, visto esta avaliação já estar a ser concretizada anteriormente, com instrumentos próprios,” (...) aproveitar trabalho já feito, por um lado, e em construir e/ou seleccionar instrumentos simples (...) ”(Alaíz et al., 2003: 85) nomeámos: dois Professores, uma representante do Pessoal Não Docente, Assistente Operacional (elemento representante do pessoal Não Docente no Conselho pedagógico) que, após reunião de pessoal Não Docente, foi substituída por eleição por outro par, e por uma

representante dos Assistentes e um representante dos Encarregados de Educação. O Líder desta subequipa foi o Subdiretor.

Para o critério 7, Resultados Orientados para os Cidadãos /Clientes – Taxa de Sucesso Escolar, nomeámos quatro professores, tendo ficado um líder desta subequipa.

Ainda nesta reunião, iniciámos o **3.º Passo** da AA do AEV. Apresentámos uma proposta para o Projeto de Autoavaliação (apêndice G), a fim de ser completa e ter o contributo de todos os elementos da EAA, para ter o parecer do Conselho Pedagógico e ser divulgado à Comunidade Educativa nos meios próprios.

Apresentámos também um esboço de um Cronograma e do Plano de Comunicação, (apêndice H) com as fases da AA, à Comunidade Educativa, e um Guião de Autoavaliação (apêndice I) que, depois de terem sido analisados, alterados, foram alvo do parecer favorável do Conselho Pedagógico e divulgados.

Apresentámos a sugestão da criação de uma comissão para elaborar o Regimento Interno da EAA (apêndice J), na reunião do dia 4 de maio de 2011 constituída por quatro professores, a qual foi aprovada e concretizada.

2.2.7.2. Segunda fase – O processo de autoavaliação

Na segunda fase, estipulámos prazos para cada subequipa apresentar os seus resultados e uma data final para a apresentação e análise dos resultados, aquando da terceira reunião no dia 4 de maio de 2011 (apêndice K).

A subequipa responsável pela avaliação da Liderança de Topo – Direção, reuniu quatro vezes (apêndice L), com vista à análise dos subcritérios do critério 1 da CAF, à definição de indicadores e evidências para os subcritérios escolhidos, à realização dos inquéritos/questionários, à escolha da pontuação (optámos por uma pontuação de 1 a 5/ não pontuámos os subcritérios, uma vez que não aplicámos o modelo CAF na totalidade) (apêndice M). Decidimos que o Universo de Referência para estes questionários seria: Pessoal Docente e Técnicos Especializados, Pessoal Não Docente,

Encarregados de Educação/Pais. Optámos por não incluir os Alunos, devido à sua baixa faixa etária.

A amostra foi proposta, analisada e aprovada na reunião da EAA por todos os elementos, tendo em conta a organização e comunidade escolares: Totalidade do Pessoal Docente e Técnicos Especializados (inclui parceria com ASSOL e Centro de Saúde de Vouzela); Pessoal Não Docente (Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos do Agrupamento – Não foram incluídos os funcionários que pertencem à autarquia municipal – Câmara Municipal de Vouzela); Encarregados de Educação/Pais, representantes dos Alunos na turma (Pré-Escolar e 1.º Ciclo) e nos Conselhos de Turma (2.º Ciclo);

A aplicação dos inquéritos/recolha de dados decorreu de maio a julho de 2011. Fizemo-la em formato de papel, colocando várias caixas nas salas do Pessoal Docente e do Não Docente, Secretaria, Escolas do 1.º Ciclo, e em digital, disponibilizando o preenchimento on-line na página web do AEV.

Salientamos que em todo o processo, o inquérito/questionário em formato de papel foi o mais escolhido. Constatámos que apesar de estarmos “na era digital”, ainda temos um longo caminho a percorrer quanto à literacia digital, especialmente no Pessoal Não Docente, dado o facto de alguns profissionais ainda possuírem um nível baixo de escolaridade. Quanto à taxa de respondentes classificamo-la de muito boa.

Após a recolha de dados, procedemos à análise dos mesmos e elaborámos o relatório final da subequipa, tendo-se apurado os pontos fortes e as áreas a melhorar (apêndice N).

A Subequipa responsável pela avaliação dos Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes – Imagem Global do Funcionamento da Escola (Critério 6), Avaliação dos serviços do AEV, também reuniu diversas vezes. Esta avaliação dos serviços não foi efetuada à luz da CAF, uma vez que já estava em curso antes da re/constituição da EAA.

Este processo inicial foi decidido em consonância com a Direção. Decidimos elaborar questionários destinados a conhecer o grau de satisfação da comunidade educativa (Alunos, Professores, Pessoal Não Docente e, em alguns casos, de acordo com a frequência dos serviços, Encarregados de Educação) relativamente aos seguintes serviços da Escola Sede do Agrupamento: Secretaria, Refeitório, Bufete, Biblioteca e

PBX/Papelaria). Referimos que nestes documentos constava uma questão aberta onde os inquiridos podiam apresentar as suas sugestões de melhoria. Estes questionários foram distribuídos a uma amostra representativa de cada um dos corpos da Comunidade Educativa.

No seguimento da re/constituição da EAA, decidimos alargar esta avaliação aos outros serviços prestados na Escola Sede: Portaria, diferentes pisos do Edifício Antigo e do Bloco Novo e diferentes locais da escola do 1.º Ciclo, seguindo a mesma metodologia. No caso da avaliação do 1.º Ciclo, decidimos que apenas seriam respondentes os alunos dos 3.º e 4.º anos, pois os alunos da faixa etária mais baixa teriam dificuldade em compreender alguns dos itens.

Por último, e já estando constituída a EAA, considerámos que deveríamos avaliar o serviço prestado nos estabelecimentos de ensino do 1.º Ciclo situados fora da Escola Sede e onde o Pessoal Não Docente tem vínculo com o Ministério de Educação e/ou está colocado através do Centro de Emprego ou Autarquias. Para tal, e de modo a utilizar os mesmos indicadores, decidimos utilizar igual modelo de questionário.

Assim, distribuímos o questionário aos Alunos dos 3.º e 4.º anos e a todos os Encarregados de Educação das escolas abrangidas, seguindo-se novamente a mesma metodologia, sendo que os resultados ainda não foram comunicados aos membros do Pessoal Não Docente.

Ao longo do processo da recolha de dados e após a auscultação dos respondentes, considerámos pertinente questionar os membros do Pessoal Não Docente no que diz respeito ao funcionamento, organização e necessidades sentidas na prestação dos diversos serviços (reunião realizada a 19 de maio de 2011).

Deste modo, decidimos utilizar o modelo CAF para elaborar o inquérito/questionário como instrumento de recolha de dados. Então, seleccionámos um conjunto de indicadores e evidências de acordo com o Critério 7 da CAF – Resultados relativos às pessoas, subcritério 7.1.- Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.

O questionário foi disponibilizado quer em suporte de papel, quer on-line na página Web do AEV. (apêndice O)

Após a recolha de dados, procedemos à análise dos mesmos e elaborámos o relatório final da subequipa, tendo-se apurado os pontos fortes e as áreas a melhorar (apêndice P).

À semelhança do processo da subequipa responsável pela avaliação da Liderança de Topo – Direção, voltámos a concluir que o inquérito/questionário em formato de papel foi o preferido pelos respondentes. Quanto à taxa de respondentes, também a classificamos como muito boa.

A subequipa responsável pela avaliação do critério 7, Resultados Orientados para os Cidadãos /Clientes – Taxa de Sucesso Escolar reuniu várias vezes, com mais incidência no final do mês de junho e início do mês de julho, para a execução das seguintes tarefas: aperfeiçoamento dos instrumentos de recolha de dados (gráficos e tabelas); aperfeiçoamento do relatório original do percurso escolar; recolha de dados e introdução dos mesmos no computador; análise descritiva dos resultados obtidos; apresentação de ilações.

Na recolha de dados, incluímos os resultados qualitativos da Educação Pré-Escolar dos alunos finalistas, o que não era muito comum no AEV, pois a Educação Pré-Escolar não é de frequência obrigatória.

Esta equipa tem vindo a acompanhar, de há alguns anos a esta parte, vários grupos de alunos (percursos escolares), desde o segundo até ao sétimo ano de escolaridade, atribuindo letras a cada percurso, analisando vários dados, em cada ano, comparando-se algumas situações, nalguns casos, de ano para ano, noutros, do Agrupamento para as médias nacionais.

Com esta forma “sui generis”, pouco comum de recolher e analisar a taxa de sucesso dos resultados escolares dos Alunos, conseguimos acompanhar os resultados académicos dos Alunos, desde o 1.º Ciclo, até ao 7.º ano de escolaridade. De salientar que, a partir deste ano letivo, será possível acompanhar o percurso dos Alunos desde a Educação Pré-Escolar.

Este ano letivo concluiu-se o preenchimento do percurso E, a cujos Alunos se iniciou o estudo deste percurso desde o seu terceiro ano de escolaridade, 2006/2007, comparando a sua evolução, até ao ano letivo 2010/2011 (ano em que a maior parte destes mesmos Alunos concluiu, com aproveitamento, o 7º ano de escolaridade).

O percurso F corresponde ao grupo de Alunos que iniciou o seu percurso escolar no segundo ano de escolaridade, em 2006/2007. Este ano letivo, os Alunos terminaram o 6.º ano de escolaridade, comparando-se a sua evolução até ao ano letivo 2011/2012 (ano em que a maior parte destes mesmos Alunos concluirá o 7º ano de escolaridade).

No ponto Resultados, referimos que havia dados que não tinham sido possíveis de recolher. Este é um dos percursos que está incompleto, pois não há dados dos resultados escolares do 2.º ano.

Realizámos os Relatórios finais (apêndice Q), nos quais constam os registos finais dos resultados internos e externos ao longo dos anos do percurso destes Alunos, incidindo nas disciplinas correspondentes aos Grupos de Desenvolvimento Diferenciado: Língua Portuguesa, Matemática e Inglês. Há também a comparação dos resultados internos e externos, presentes na análise descritiva.

Ainda neste âmbito, realizámos também o Relatório de avaliação da Educação Pré-Escolar, que, de acordo com a legislação em vigor e os documentos organizacionais do nosso Conselho de Docentes, é qualitativa e descritiva, pretendendo-se avaliar, numa perspetiva formativa, a intervenção do Educador, o ambiente e os processos educativos, bem como o desenvolvimento e as aprendizagens de cada criança e do grupo.

Esta perspetiva não invalida que se possa considerar uma visão global das crianças, realizada pelo Educador, tendo em conta as competências adquiridas nas diferentes áreas de conteúdo.

Ainda nesta segunda fase, e no 6.º passo deste processo de AA, realizámos a última reunião no dia 14 de julho de 2011 (apêndice R), na qual terminámos os relatórios de cada subequipa e fizemos um balanço analítico reflexivo de todo o processo de AA. Refletimos acerca dos pontos fortes apontados na AA, que se devem manter e continuar a melhorar, e das áreas a melhorar. Registámos propostas, que constam dos Relatórios de cada subequipa da EAA, exequíveis, que deverão constar do Plano de Ações de Melhoria.

Nesta reunião a Professora Bibliotecária do AEV, apresentou também o relatório da AA da Biblioteca Escolar, efetuada de acordo com as indicações da Rede de Bibliotecas Escolares, do qual destacamos algumas áreas a melhorar, que constarão no Plano de Ações de Melhoria. Ainda nessa reunião, sugerimos que fosse constituído um grupo que elaborasse o Relatório Final da EAA e que terá por base a inclusão os relatórios das

equipas de trabalho. Propusemos, ainda, que esse grupo fosse constituído por um elemento de cada uma das subequipas da EAA.

De acordo com o cronograma da EAA, no final do mês de julho, concluímos o Relatório Final (apêndice S) da EAA, salientando os pontos fortes e as áreas a melhorar no AEV.

Salientamos, no final deste passo, que todos os documentos foram do conhecimento de toda a comunidade educativa, tendo sido sempre divulgados nos meios de comunicação próprios do AEV (placards informativos e página Web). Todos os atores deste processo foram envolvidos na AA. Todos tiveram uma excelente participação e cooperação no processo AA, mesmo não havendo uma “cultura enraizada” de AA no AEV. Esta cooperação facilitou-nos a coordenação da EAA. Todas as decisões foram respeitadas, cumpridas e cada um desempenhou muito bem as tarefas que lhe foram incumbidas.

O balanço deste desafio é muito positivo, constituiu uma experiência assaz enriquecedora, quer ao nível pessoal, quer ao nível profissional.

O nosso estágio finalizou, mas como nos mantivemos colocados no AEV, tivemos a oportunidade de nos manter no cargo de coordenadora, por sinal da mesma equipa, visto não haver mobilidade dos elementos da Comunidade Escolar.

Dada, mais uma vez, a escassez do tempo, com a agravante do período de férias, em agosto não foi possível cumprir os passos/as ações que estavam previstas para este mês.

Mas as ações previstas concretizaram-se. Em setembro, logo no início do ano letivo 2011/2012, nos dias 6 e 7, fizemos a divulgação dos resultados à Comunidade Educativa (apêndice T), ao Pessoal Não Docente do AEV e ao Pessoal Docente, com o objetivo de ambos os corpos contribuírem para as ações de melhoria do Plano de Ações de Melhoria. Em outubro, também os apresentámos ao Conselho Geral. Os resultados foram divulgados na página Web do AEV.

2.2.7.3. Terceira fase - Plano de ações de melhorias

Nesta terceira fase, no 7.º passo, priorizámos as ações de melhoria, planeámos as ações no tempo de forma realista e elaborámos o Plano de Ações de Melhorias (Apêndice U).

No 8.º passo divulgámos o Plano de Ações de Melhoria à EAA, à Comunidade Educativa na página Web do AEV. No 9.º passo, começámos a implementar o Plano de Ações de Melhoria, tendo sido designados responsáveis por cada ação, definindo uma metodologia consistente para monitorizar.

No 10.º passo, começámos a planear a AA do ano letivo de 2011/2012, tendo reunido com a EAA em outubro de 2011, iniciando um novo processo.

Na sequência da Avaliação Externa do AEV, em dezembro de 2011, a IGE elaborou o relatório (apêndice V), no qual o domínio relativo à Autoavaliação e Melhoria, tal como todos os outros domínios, foi avaliado como Muito Bom.

Assim sendo o relatório relata o seguinte: “O projecto de autoavaliação, enquanto instrumento de gestão do progresso do Agrupamento, numa perspetiva sistematizadora e articulada das diferentes práticas autoavaliativas, tem vindo a ser consolidado de forma sistematizada ao longo dos anos” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2011).

“Deste modo, o Agrupamento tem adquirido experiência e conhecimento de metodologias e modelos distintos nesta área, implementando, por último, o processo baseado no modelo de monitorização da Common Assessment Framework (CAF). Este processo originou a recolha e análise de dados relativos à liderança (liderança de topo); resultados orientados para o cidadão/cliente (indicadores dos resultados escolares e taxa de sucesso escolar) e resultados relativos às pessoas (satisfação e motivação). A equipa é constituída por 13 elementos, mas dividida por três subequipas de trabalho, ficando cada uma responsável por cada um dos critérios, envolvendo a direção do Agrupamento, docentes dos diferentes departamentos, pessoal não docente e um representante dos encarregados de educação, o que tem conduzido a um trabalho profícuo e de qualidade.” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2011)

“Esta prática de auto-avaliação tem possibilitado uma maior sensibilização dos membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo; a recolha, tratamento e divulgação da informação relevante; o conhecimento do nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com o Agrupamento; o

conhecimento dos pontos fortes e áreas de melhoria; a contribuição para a credibilidade do seu desempenho; o incentivo a ações e processos de incremento da qualidade, do funcionamento e dos resultados alcançados. A constituição de um instrumento de reflexão e de debate e a constituição de projetos com o objetivo último da excelência, para o conhecimento da organização. Este processo apresenta-se coerente, dado que têm vindo a ser planeadas e implementadas ações de melhoria, não apenas as elencadas pela equipa de autoavaliação, mas também, tendo em conta os resultados da avaliação externa” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2011).

“Os procedimentos de autoavaliação têm tido uma divulgação abrangente e sistemática, de forma a serem apropriados por todos, constituindo um exercício de formação em contexto” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2011).

“Com a prática de autoavaliação, o Agrupamento tem conseguido, nos últimos anos, superar pontos fracos e utilizar os fortes como alavanca de desenvolvimento, sendo estes mais evidentes no último ano letivo, dos quais se destacam melhorias ao nível das práticas profissionais, do trabalho em equipa e do funcionamento dos departamentos reunindo as condições necessárias ao seu sucesso futuro, como o demonstram os relatórios de autoavaliação” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2011).

“Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes o que justifica a atribuição da classificação de MUITO BOM” (Relatório de Avaliação Externa, IGE, 2011).

**III – REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE AS
ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E PROPOSTAS
DE MELHORIA**

Após o trabalho desenvolvido ao longo do nosso estágio, eis-nos chegados ao momento da reflexão.

Hoje, a nossa sociedade vive em constante perplexidade perante tudo o que acontece ... Fala-se em crise de valores, descrédito das instituições e nem o nosso tão sublime patriotismo nos faz apagar da lembrança aquilo que de menos bom nos acontece...

A nossa vida é também um desenrolar de acontecimentos em que nós, atores “tipo camaleão”, nos vamos adaptando às situações, tentamos encontrar um caminho. A descoberta desse caminho passa necessariamente por uma “teia” de relações, de interação com pessoas e com o próprio sistema social, económico, político, religioso.

Ora, todas estas ligações do ser humano passam pela organização do nosso dia a dia em termos gerais ou simplesmente quando nos referimos a uma instituição ou empresa. Somos chamados a admitir que sem organização, sem sistemas de relações trespassados por orientações de poder e com objetivos a alcançar, a nossa existência seria difícil de conceber.

Na continuidade deste conceito de organização, enquadra-se também a Escola, pois ela assume-se, para nós mesmos, como Organização onde passámos a maior parte do nosso tempo, como discentes e, atualmente, passamos como Docentes, como profissionais.

Ao olharmos à nossa volta, certamente que nos deparamos com uma infinidade de organizações. Assim, não podemos deixar de lado uma das mais complexas organizações que é a Escola com características próprias e de efeitos significativamente diferenciados que têm sem dúvida um efeito multidimensional na vida de todos nós.

Para Etzioni cit. in Teixeira (1995: 6) a Escola enquanto organização “situa-se na actividade voluntária que se pretende que todos estejam envolvidos no projecto educativo, há interesse comuns e os beneficiários são todos os membros, no entanto, salvaguarda a dimensão coerciva do poder porque há obrigatoriedade escolar”.

Ainda, segundo a UNESCO: “a recusa de qualquer semelhança entre a administração da educação e a de outras formas de actividade só poderia ficar a dever-se à falta de informação no que respeita ao funcionamento de grandes organizações e dos princípios e técnicas das Ciências de Administração”.

O estágio permitiu-nos ter um contacto direto com os diversos Órgãos da Administração e Gestão Escolar dessa organização tão específica, que é a Escola, inteirando-nos do seu funcionamento, das suas funções e competências: Conselho Geral, Diretora, Conselho Administrativo e Conselho Pedagógico.

Evidenciamos a área específica de intervenção: avaliação interna, mais concretamente a implementação do processo de AA – coordenação da EAA. Este contacto revelou-se bastante profícuo e enriquecedor dos nossos conhecimentos científicos, permitindo não só aplicar, como ampliar os conhecimentos teóricos adquiridos na componente curricular do Mestrado.

Nesta reta final do nosso estágio, constatamos que administrar uma Escola/Agrupamento, uma Unidade Orgânica, é uma tarefa muito árdua e exigente a todos os níveis: científico, profissional e pessoal. Na nossa opinião, o sucesso da Administração e Gestão Escolar depende, indiscutivelmente, de todos os esforços de intervenção/ação exercidos por todos os elementos que estejam ligados a todo o processo educativo, sejam eles internos ou externos à comunidade escolar.

Da observação e análise que realizámos aos órgãos de gestão, concluímos que na Administração e Gestão Escolar os líderes assumem um papel relevante, não só de liderança, de tomadas de decisão, mas também na gestão adequada de recursos financeiros e, mais difícil ainda, de recursos humanos. Consideramos que a gestão de conflitos humanos é a mais difícil. Neste campo, não nos atrevemos a apresentar qualquer proposta de melhoria, porque não há receitas, muito menos perfeitas. Os líderes do AEV vão gerindo bem estes conflitos, especialmente a Diretora.

Consideramos que todos os atores educativos são importantes, mas é essencial que haja quem dirija e saiba dirigir a organização. A organização específica deixa transparecer o seu líder, é o seu “espelho”. O AEV espelha a boa liderança dos seus líderes.

Não menosprezando qualquer cargo, pois consideramos que todos são importantes e a cada um são atribuídas determinadas competências e funções, da experiência que tivemos, afirmamos que o cargo que nos parece ser mais difícil de executar é o de Diretor.

Quanto ao Conselho Geral, como órgão máximo na orgânica da Escola, mesmo executando as competências que lhe estão atribuídas no Decreto-Lei n.º 75-A/2008, de

22 de Abril, deveria ser ainda mais interventivo nos assuntos da Comunidade Escolar, inclusive deixamos a proposta de ter um papel ativo no processo de AA. Deveria acompanhar mais de perto o processo de AA e incentivar a implementação e sustentabilidade dos processos de avaliação.

Quanto à liderança intermédia, gestão intermédia, mais especificamente as chefias do Pessoal Não Docente, verificámos, após a AA realizada no AEV, carecem de espírito de liderança, iniciativa, falta de comunicação para com os seus pares.

A atividade que mereceu mais enfoque e dedicação no nosso estágio foi a Coordenação da EAA. Inicialmente não estava prevista, mas por nossa proposta à Coordenadora, foi aceite e colocada em prática.

Esta atividade constituiu um verdadeiro desafio, pois foi uma tarefa árdua, exigente, visto não termos experiência na área. Pensamos que no desempenho das nossas funções foi-nos possível ter um papel ativo na construção e implementação do processo de AA, tendo sido profícua a nossa intervenção, apesar de algumas dificuldades enfrentadas e ultrapassadas.

Deparámo-nos com adversidades inerentes e naturais deste processo como: baixa “cultura de AA” no AEV – existência de avaliação interna, mas pouco sistemática; falta de formação específica na área da AA, da Comunidade Escolar; escassez de tempo para implementar um processo tão ambicioso.

Com o intuito de melhorar este processo, consideramos importante que, no futuro, a EAA do AEV, na continuidade deste processo, deve: promover ainda mais o envolvimento, motivação e a participação da Comunidade Educativa através de uma maior sensibilização; melhorar/diversificar a metodologia utilizada na recolha de dados no processo de AA, possibilitando a triangulação, aquando da análise de dados (utilização de instrumentos como entrevistas, pesquisas, observação de dados estatísticos e documentais); incentivar a formação pessoal, específica, adequada nesta área a todos os elementos da equipa, sendo um fator facilitador do processo de AA.

Estas propostas de melhoria, especialmente a que foi a nossa área de intervenção específica, **Autoavaliação**, vão de encontro ao que, segundo a nossa perspetiva levarão à construção de um sistema de avaliação forte, no desenvolvimento de um processo de Autonomia, baseado num sistema de Administração Escolar, liderado por Líderes de

Topo e de Gestão Intemédia, competentes, capazes de construir e atingir uma real Cultura de Qualidade e Melhoria do AEV.

“Há dois mundos ao longo da nossa vida: um que podemos medir com régua e compasso, e outro que sentimos com o coração e a emoção!” (sem autor)

**IV – CONTRIBUTO DO ESTÁGIO PARA O
DESENVOLVIMENTO PESSOAL E
PROFISSIONAL**

Chegados ao término do nosso Estágio, cumpre-nos realizar um balanço do trabalho realizado, por conseguinte é com entusiasmo, orgulho que sentimos que a escolha conscienciosa que fizemos, fez todo o sentido no culminar do Mestrado em Docência e Gestão da Educação – Área de Especialização em Administração Escolar e Administração Educacional.

Este percurso foi árduo, no que diz respeito ao sacrifício que fizemos para que chegássemos ao fim de cada fase, com sucesso. Tudo isto com o exercício em paralelo com a atividade Docente e pessoal. Houve momentos de desânimo e até de algum sentimento de falharmos no desempenho das nossas funções. Todos estes sentimentos foram ultrapassados graças à excelente orientação da Coordenadora do Estágio, Dr.^a Raquel Ferreira, e à Orientadora Científica, Dr.^a Manuela Sampaio, pela transmissão de sapiência científica e pedagógica, pelo rigor científico e pelo exemplo profissional

O estágio permitiu-nos adquirir conhecimentos e experiência numa área que nos apaixonava, mas era completamente desprovida de prática, partilhar experiências e saberes com a comunidade escolar o que se verificou uma experiência enriquecedora, uma vez que a nossa atividade profissional nos enquadra num ambiente de trabalho bastante distinto.

Esta experiência superou as nossas expectativas, especialmente no que diz respeito ao grau de aquisição de conhecimentos e estimulou o gosto por esta área tão exigente e complexa que é a Administração e Gestão Escolar. Ficámos mais “Ricos” e mais preparados para no futuro, se surgir a oportunidade, sermos Gestores de Administração Escolar!

“ Não se compreende nada enquanto não experimentamos por nós mesmos; as palavras ficam sem valor se não suscitam, por experiência pessoal um ESTADO DE SER DIFERENTE”! (Maurice Martenot)

CONCLUSÃO

Todos temos consciência que o mundo atual representa uma situação complexa, caracterizada, em primeiro lugar, pelas constantes alterações sociais e políticas que têm vindo a ocorrer. Conjuntamente com este fenómeno, o avanço da ciência e a sua rápida conversão em força produtiva direta, os novos tipos de produção e organização do trabalho e a globalização das economias têm colocado novos desafios à educação.

As inúmeras conferências académicas e políticas, relacionadas com a educação, com a avaliação das escolas, de alcance regional, nacional e até mundial, desenvolvidas na última década, deixam claro o importante papel que a educação tem de desempenhar e a necessidade de uma mudança e transformação nos diferentes sistemas educativos. Sobre esta base, têm-se operado algumas transformações, de entre as quais destacamos a implementação do processo de AA nas escolas portuguesas, apesar de todas as adversidades sentidas na prática.

Estamos conscientes destas transformações e das dificuldades sentidas na Administração e Gestão Escolar e na implementação do processo de AA. Prova disso foi a nossa aposta numa vertente prática, o estágio, no qual se insere este relatório, escolhendo uma área específica de intervenção direcionada e para a área da avaliação interna/AA. Ao longo do estágio, foi-nos possível ter um papel bastante ativo na Administração e Gestão Escolar e na construção do processo de implementação da AA no nosso local de estágio, no AEV.

De realçar a forma como o estágio foi concebido, organizado e orientado. A componente prática, realizada no AEV, permitiu que todas as atividades por nós desenvolvidas, ocorressem com um espírito de avaliação formativa, fomentando sempre a autoestima, o autoconceito com o objetivo de nos conduzir sempre a níveis mais elevados de competência.

Na componente prática houve uma vertente mais genérica, incidindo na nossa passagem por todos os Órgãos de Gestão de Topo e por todas as estruturas do AEV. Para além da componente genérica, o estágio teve uma componente específica, uma área de intervenção desenvolvida através da implementação e desenvolvimento do processo de AA, passando pela constituição/reconstituição da EAA e pela coordenação da mesma.

O espírito de confiança, entajuda e companheirismo fomentado, ao longo do estágio, especialmente da Direção, e de todos os elementos da EAA, contribuíram para a constante aprendizagem e qualidade do mesmo.

A elaboração do Relatório de Estágio, como corolário de todas as atividades ao longo do estágio, permitiu-nos aplicar e registar conhecimentos adquiridos nas componentes teórica e prática: genérica e específica.

O sentido de responsabilidade, de cumprimento, de eficácia, de eficiência, de justiça e de rigor que nos foi inculcado, ao longo deste período, repercutiu-se em nós, permitindo que, ao longo da realização das diversas atividades nos tenhamos empenhado no sentido de máxima qualidade, pautando-se sempre por um espírito de sigilo, tendo sempre a preocupação de sermos críticos, científica e legalmente fundamentados nos nossos juízos e opiniões.

O conhecimento, as aprendizagens a todos os níveis, a confiança adquiridos ao longo do estágio permitiu-nos pensar na Administração e Gestão Escolar com algum otimismo, o que até então não acontecia. Víamo-la como algo inatingível. Não o é. Há algumas considerações que após esta experiência se mantêm: exigência de muita responsabilidade, de uma forte e boa liderança, de perfil, de esforço pessoal e profissional, de constante atualização, de eficácia, de eficiência, de qualidade, de abertura à mudança.... E nesta área a mudança é uma permanente “à velocidade luz”. Qualquer consideração sobre o futuro da Administração e Gestão Escolar implica também uma consideração sobre o futuro do próprio sistema educativo: as exigências, possibilidades e transformações, mudanças são obviamente determinadas pelas do próprio sistema educativo.

“Numa sociedade que quer pautar-se pela qualidade, por uma cultura de avaliação de procedimentos e resultados, pelo estabelecimento de planos de melhoria contínua, a escola tem de tornar-se uma comunidade aprendente, uma comunidade de desenvolvimento profissional. O que diferencia as organizações são as qualidades e desempenho dos seus recursos humanos. As organizações são as pessoas” (Carapeto, 2006).

Diversos e diversificados são os problemas com que se debate a Escola Pública, em Portugal. A falta de formação dos Profissionais, mais concretamente do Docentes, no

âmbito das lideranças, e do desenvolvimento organizacional; a escassez de recursos; os sucessivos governos e com eles as sucessivas mudanças legislativas, entre muitos outros factores, fizeram com que alguns dos passos dados nem sempre tenham sido firmes e os processos vão-se arrastando.

Atualmente há algumas questões que continuam a não ter resposta colocam-se outras quanto ao futuro:

- Que papel para a Administração e Gestão Escolar num mundo, numa sociedade, em políticas educativas em constante e vertiginosas mutações?
- Que missão, que funções, que competências terão os Gestores de Liderança de Topo (Diretor, Presidente do Conselho Geral..) no futuro? Será necessário reestruturar Órgãos de Gestão de Topo e consequentemente as suas competências e funções?
- Será que o atual regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas Públicas, consagrada no Decreto-Lei 75/2008 de 22 de abril, terá de ser revisto?
- Autonomia das Escolas porquê? Para quê? Com que meios? Em consiste a Autonomia? Caminharemos para uma real participação, democratização ou privatização da Escola Pública?
- Os Gestores de Topo e os profissionais da educação terão de investir mais na sua formação geral e específica (AA) para acompanhar as mutações? O que fazer para mudar mentalidades?
- Os quadros de referências da avaliação externa das escolas não terão de ser alterados?

O futuro, perante o qual nos encontramos interrogativos, pode chegar a ser determinado por um tipo de sociedade também ela determinada por suportes e vínculos absolutamente novos. Porém, e apesar destas hipóteses, manter-se-á sempre na nossa opinião, a necessidade de os Órgãos de Gestão e Administração Escolar e de todos os profissionais da educação, por muito que se alterem os meios e os modos, exercerem as suas funções. Não nos podemos esquecer que a Gestão e Administração Escolar e a educação não passam apenas por gerir e instruir, mas também pela socialização e estimulação.

A forma de gerir, a AA, os conteúdos da avaliação externa, o conteúdo do material das atividades Docentes, podem ser, e sem margem de dúvida que serão, muito distintos dos atuais. Essas alterações não têm que ser forçosamente consequência de uma mudança da função, podem ser justamente a condição para a permanência da identidade substancial desta. Contudo, o Gestor dos Órgãos de Gestão e Administração Escolar, o Coordenador da EAA, os docentes, os restantes profissionais da educação terão de acompanhar a evolução, “à velocidade luz”, deverão continuar a possuir uma boa formação científica e técnica para o desempenho da atividade, profissionalismo, deontologia e independência profissional a par de uma constante atualização que lhes permita acompanhar a evolução da sociedade e, conseqüentemente, todas as alterações políticas e educativas daí resultantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaíz, V., Góis, E. e Gonçalves, C. (2003). *Auto-Avaliação de Escolas. Pensar e Praticar*. Porto: Edições ASA.
- Alvaréz, M. (1995). *Autonomia, de Escola e Profissionalização da Direcção Escolar*. In *Inovação*. Lisboa: IIE VOL 8, n.º 1 e 2..
- Alves, J. M. (1999). *Autonomia, participação e liderança*. Cadernos Correio Pedagógico. Porto: Edições ASA.
- Alves, M. P. (2004). *Currículo e Avaliação. Uma perspectiva integrada*. Porto: Porto Editora.
- Alves, M. P. (2009). *Avaliação e Qualidades das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Azevedo, J. (2002). *Avaliação de Escolas: Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA.
- Azevedo, J. (2003). *Cartas aos Directores de Escolas*. Porto: Edições ASA.
- Azevedo, J. (2003). *Reforma Educativa Governabilidade da Educação*. Buenos Aires: IIEE.
- Barroso, J. (1997). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership Theory, Research and managerial applications*. London: The Free Press, a division of Macmillan, Inc. New York.
- Bogdan e Bilken. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bolívar, A. (2000). *Los Centros Educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: Editorial LA Muralla, S.A.
- Bolívar, A. (2003). *A Escola como Organização que Aprende*. In Canário, R. (org.). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership Theory, Research and managerial applications*. London: The Free Press, a division of Macmillan, Inc. New York.
- Brunet, L. (1988). *Clima de trabalho e eficácia da escola*. In A. Nóvoa (org.). *As organizações Escolares em Análise*. Lisboa: D. Quixote.
- Carapeto, Carlos & Fonseca, Fátima. (2006). *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Carvalho, A. (Org.) (1993). *A Construção do Projecto de Escola*. Porto: Porto Editora.
- Carvalho, A. & Diogo, F. (1994). *Projecto Educativo*. Porto: Edições Afrontamento.
- Carvalho, A., Alves, J. e Sarmiento, M. (1999). *Contratos de Autonomia, Aprendizagem Organizacional e Liderança*. Porto: Edições ASA.
- Carvalho, A. & Diogo, F. (2001). *Projecto Educativo*. Porto: Edições Afrontamento.
- Castro, E. (1993). *Projecto Educativo de Escola*. In, *Correio pedagógico*, n.º 72, Fevereiro.
- Chiavenato, L. (1991). *Princípios da Administração – O Essencial em Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Costa, J. A. (2000). *Liderança nas Organizações: Revisitando Teorias Organizacionais num Olhar Cruzado sobre escolas*. In J.M. Costa; A.N. Mendes e A. Ventura (org.) *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*: 15-33. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. (1996). *Gestão Escolar – Participação, Autonomia, Projecto Educativo da Escola*. Lisboa: Texto Editora.
- Costa, J. A. (2003). *Imagens organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.
- Costa, J. A.; Mendes, A. N.; Ventura, A. (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro. Universidade de Aveiro.
- Costa, J. A. (2007). *Projectos em Educação – contributos de análise organizacional*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Chopra, D. (2002). “A alma da Liderança”. In *HSM Management* n.º 33, Julho/Agosto 2002.
- Díaz, A.S. (2003). *Avaliação da Qualidade das Escolas*. Porto: Edições ASA.
- Etzioni, A. (1967). *Organizações Modernas: Um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas.

Etzioni, A. (2002). *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira (trad.port.).

Florian, L. (2003). *Prática Inclusiva: O quê, porquê, e como?*.Capítulo II. In C. Tilstone; L. Florian & R. Rosa. (2003) *Promover a Educação Inclusiva*. Colecção Horizontes Pedagógicos. Lisboa: Instituto Piaget.

Formosinho, J. (1987). “A Formação de Professores e Gestores Pedagógicos para a Escola de Massas”. In *O Ensino*, n.º 18-21.

Formosinho, J. & Fernandes, A. S. (1987). A Influência dos Factores Escolares. In *O Insucesso Escolar em Questão. Área de Análise Social e Organizacional da Educação* (pp.29-34). Braga: Universidade do Minho.

Formosinho, J. (1986). *O Sistema Educativo. Conceitos Básicos. Cadernos de Administração Escolar*. Braga: Área de Análise Social e Organizacional da Educação.

Formosinho, J. et al. (2010). *Autonomia da Escola Pública em Portugal*. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Porto: Edições ASA.

Gaudin, J. P. (1999). *Gouverner par Contrat. L'action Publique en Question*. Paris: Presses de Sciences PO..

Guerra, M. A. S. (2000). *A Escola que Aprende*. Porto: Edições ASA.

Guerra, M. A. S. (2002). Como num espelho – Avaliação qualitativa das escolas. In Azevedo, J. (org.). *Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA.

Guerra, M. A. S. (2003). *Tornar visível o quotidiano: teoria e prática de avaliação qualitativa das escolas*. Porto: Edições ASA.

IGE. (2006). *Relatório de Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas de Vouzela*.

IGE. (2011). *Avaliação Externa das Escolas 2009-2010:Relatório*.Lisboa: IGE.

IGE. (2011). *Relatório de Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas de Vouzela*.

Leandro, E. (2002). *Guião para Auto-Avaliação de Desempenho de Escolas Públicas do 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico e/ou Secundário com base no Modelo de Excelência EFQM da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade*. Ina: Cadernos Ina.

Leite, C. et al (1993). *Avaliar a Avaliação*. Porto: Edições Asa.

Lima, L. (2004). *O Agrupamento de escolas como Novo Escalão da Administração Desconcentrada*. *Revista Portuguesa de Educação*, 17:4-77. Braga: Universidade do Minho.

Machado, J. P. (1977). *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. 3ª Edição. Lisboa: LIVROS HORIZONTE.

Marchesi, A. (2003). *Mudanças Educativas e Avaliação de escolas*, In AZEVEDO, J. (org.) *Avaliação das Escolas Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA.

Moreira, A. & Sampaio, M. (2000). *A parceria entre a Escola, a Família e a Comunidade: a descoberta da Matemática e a dinamização da Biblioteca como formas de envolvimento dos pais/encarregados de educação*. Departamento de Avaliação Prospectiva e Planeamento/ME.

Morgado, J. C. (2003b). *Projecto Curricular e Autonomia da Escola: possibilidades e constrangimentos*. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación*, Vol.10, N.º8, pp.335-344.

Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional – O Comportamento Humano no Trabalho (tradução da 12.ª edição.)* São Paulo: MCGraw-Hill.

Nóvoa A. (1992). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Nóvoa A. (1995). *Para uma Análise da Instituições Escolares*. In Nóvoa A. (1992). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

PCE/A. (2010/2012). *Projecto Curricular de Escola/Agrupamento do Agrupamento de Escolas de Vouzela*.

PEE. (2008). *Projecto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vouzela*.

Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações - teoria e prática*. Aveiro. Universidade de Aveiro

Rego, A. e Cunha, M. P. (2007). *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.

Rey, R. e Santamaría, J. (S.d.). *El Proyecto Educativo de Centro: de la teoría a la acción educativa*. Madrid: Editorial Escuela Española.

Roldão, M. C. (1999). *Gestão Curricular Fundamentos e Práticas*. Lisboa. Coleção Reflexão Participada: ME/DEB.

Roldão, V. S. (2005). *Gestão de Projetos – Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Lisboa: Monitor.

Sergiovanni, T. J. (2004). *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto. Edições ASA.

Sanches, M. F. C. C. (1996). “Imagens de Liderança Educacional: Acção Tecnocrática ou Acção moral e de Transformação?” *In Revista de Educação*. Vol. 6.º. N.º 1. Departamento de Educação da F. C. da U. L.

Stufflebeam, D.; Skinfeld, A. (1998). *Evaluación sistemática. Guia teórica y práctica*. Madrid: Paidó.

Teixeira, M. (1995). *O professor e a escola – perspectivas organizacionais*. Amadora: McGraw-Hill.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

Thurler, M.; Perrenoud, Ph. (1994). *A Escola e a Mudança*. Lisboa: Escolar Editora.

UNESCO (1994). Declaração de Salamanca e enquadramento da Acção na área das necessidades educativas especiais. Adaptado pela Conferência Mundial da UNESCO sobre necessidades especiais. (Tradução Portuguesa Distribuída na Inovação, n.º 1). Lisboa: Edição do Instituto de Inovação Educacional.

Vasconcelos, F. (1999). *Projecto Educativo – Teoria e Prática nas Escolas*. Lisboa: Texto Editora.

Vilar, A. M. (1992). *A avaliação. Um novo discurso?* Porto: Edições Asa.

Voltz, D.; Brazil, N. & Ford, A. (2002). *O que realmente importa sublinhar na Educação Inclusiva: Guia Prático para a sua implementação*. In Revista Inclusão, n.º 3. (Tradução autorizada. Artigo inserido na Revista *Intervention in School and Clinic*).

Zabalza, M. A. (1998). *Planificação e Desenvolvimento Curricular na Escola*. Lisboa: Edições Asa.

WEBGRAFIA

Alaíz, V. (2004). *Avaliação das Escolas: actualidade e perspectivas*. [Em Linha]. Disponível em http://www.proformar.org/revista/edicao_6/pag_8.htm. [Consultado em 14 de fevereiro 2011].

Vouzela, A.E. (2012). *Agrupamento de Escolas de Vouzela*. [Em Linha]. Disponível em <http://www.aevouzela.net/moodle/course/view.php?id=41>. [Consultado em 05 de janeiro de 2012].

CNE, (2005). *Estudos sobre a Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*. [Em Linha]. Disponível em [em: http://www.confap.pt/docs/cne_avaliacao.pdf](http://www.confap.pt/docs/cne_avaliacao.pdf). [Consultado em 09 de fevereiro de 2012].

DGAEP, (2006). *Manual de Apoio para aplicação da CAF*. [Em Linha]. Disponível em <http://www.dgap.gov.pt/docs> [Consultado em 27 de fevereiro 2011].

Jago, A. (1982). “Leadership: Perspectives in theory and research”; *Management Science*. [Em Linha]. Disponível em <http://mansci.journal.informs.org/content/28/3/315.abstract>. [Consultado em 02 de abril de 2012].

Medeiros, A.R. (2000). *Liderança*. [Em linha]. Disponível em <http://www.mauolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm> [Consultado em 10 de março de 2012].

Ministério, E, (2012). *Avaliação Externa das Escolas*. [Em Linha]. Disponível em <http://www.ige.min-edu.pt>. [Consultado em 09 de fevereiro de 2012].

Nabuco, M.E. (2010). *O Desafio da Autonomia e da Qualidade em Educação na Infância* [Em Linha]. Disponível em <http://ww3.scml.pt/media/arquivo//2009/maio/MariaEmiliaNabuco.pdf>. [Consultado em 10 de janeiro de 2012].

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

- ✓ Decreto- Lei n.º 769-A/76, de 24 de Outubro.
- ✓ Lei n.º 46/86, de 14 de outubro – Lei de Bases do Sistema Educativo.
- ✓ Decreto-Lei n.º 43/89 de 3 de Fevereiro.
- ✓ Decreto-Lei N.º 172/91, de 10 de Maio.

- ✓ Decreto- Lei n.º 115-A/98, de 4 de Abril.
- ✓ Lei n.º 24/99, de 22 de Abril.
- ✓ Decreto- Lei n.º 6/2001, de 18 de Janeiro.
- ✓ Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro.
- ✓ Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro.
- ✓ Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro.
- ✓ Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril.

Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**MESTRADO EM DOCÊNCIA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO – ÁREA DE
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E ADMINISTRAÇÃO
EDUCACIONAL**



**ANEXOS
VOLUME II**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2012

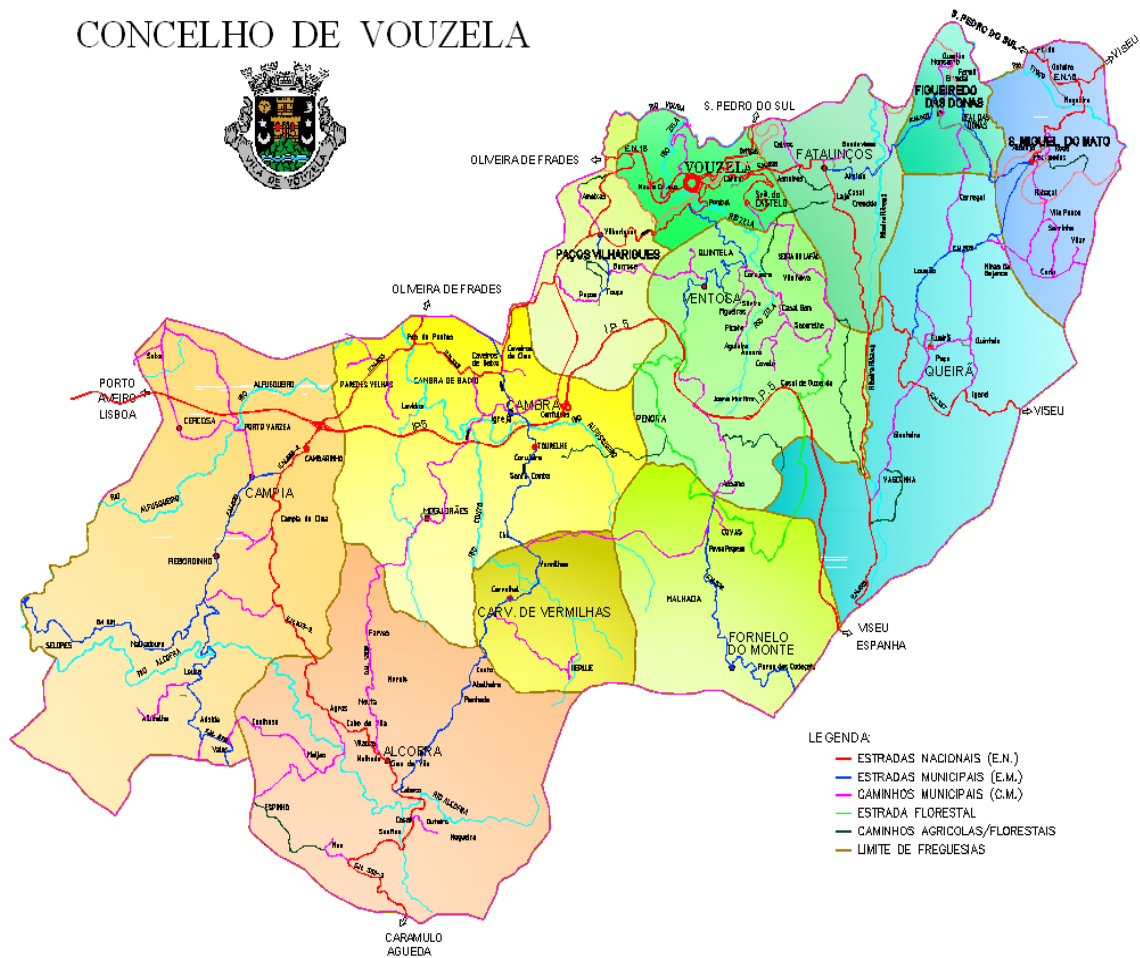
ÍNDICE GERAL

Anexo 1	136
Anexo 2	139
Anexo 3	141
Anexo 4	143
Anexo 5	145
Anexo 6	147
Anexo 7	149
Anexo 8	151
Anexo 9	155
Anexo 10	157
Anexo 11	162
Anexo 12	184
Anexo 13	186
Anexo 14	188
Anexo 15	196
Anexo 16	200
Anexo 17.....	208
Anexo 18.....	211
Anexo 19.....	216
Anexo 20.....	221
Anexo 21.....	224
Anexo 22.....	226
Anexo 23.....	228
Anexo 24.....	231
Anexo 25.....	234
Anexo 26.....	237
Anexo 27.....	239

Anexo 1

Mapa do Concelho de Vouzela

CONCELHO DE VOUZELA



Fonte: Página web do AEV

Anexo 2

Caracterização do Concelho de Vouzela – Panóplia de Fotos



Fonte: Página web do AEV

Anexo 3

Área Geográfica do Agrupamento de Escolas de Vouzela



Fonte: Página web do AEV

Anexo 4

**Foto da Escola Preparatória D. Duarte de Almeida – Transição do
Externato para Escola Preparatória – Primeiros Professores**



Fonte: Álbum de Fotos do AEV

Anexo 5

Foto da Escola Preparatória de Vouzela



Fonte: Álbum de Fotos do AEV

Anexo 6
Fotos do Centro Escolar de Vouzela



Fonte: Álbum de Fotos do AEV



Fonte: Álbum de Fotos do AEV

Anexo 7

Fotos da Escola Básica de Vouzela (sede do AEV)



Fonte: Álbum de Fotos do AEV



Fonte: Álbum de Fotos do AEV

Anexo 8

Documentos Referentes ao Estágio

**Ata do Conselho Pedagógico 27/10/2010 – Informação/Autorização do
Estágio da Mestranda no AEV**

Reunião do Conselho Pedagógico 27/10/10

Ordem de Trabalhos:

1. Informações;
2. Aprovação do Regimento Interno de aplicação das Provas de Aferição Interna;
3. Breve análise dos Conselhos de Turma – 5.º Ano;
4. Critérios de avaliação (ciclo / disciplinas) – actualização;
5. Contratação de Pessoal Docente – homologação da selecção de candidatos;
6. Actualização do Regulamento Interno – Aluno:
 - 6.1. Plano individual de trabalho (PIT) – definição da sua realização e avaliação;
7. Plano Anual de Actividades – parecer
 - 7.1. Designação da Comissão responsável pelas actividades a realizar no 1.º período.
8. Marcação dos Conselhos de Turma de Avaliação de final de período e entrega das avaliações.
9. Outros Assuntos.

Assunto(s) tratado(s) e/ou deliberação(ões):

Relativamente ao ponto um a Directora transmitiu as seguintes informações:

Despacho 16034/2010 de 22 de Outubro, estabelece a nível nacional os padrões de desempenho Docente;

Mais uma vez, a Directora lembrou que a definição de objectivos tem carácter facultativo, mesmo quando os docentes requerem aulas assistidas. As referidas aulas terão a duração de 45m no 2.º ciclo, e 60 m no pré-escolar e no 1.º ciclo. Em caso de o avaliador e o avaliado assim o entenderem estas poderão ter prolongamento de mais uma aula. Relativamente ao processo de avaliação dos docentes a Directora referiu a necessidade dos Coordenadores de Departamento/Ciclo e Relatores se reunirem para acertar critérios, procedimentos e definição de instrumentos de registo.

No 1.º ciclo, este ano, há a possibilidade de se realizarem testes intermédios (GAVE) no 2.º ano à disciplina de Língua Portuguesa.

A "Ergovisão" pede autorização para fazer aos alunos do 1.º e 2.º ciclos testes de visão. Da mesma forma também alguns fotógrafos pedem autorização para fotografar os alunos nas escolas e Jardins - de -Infância. A Representante dos Pais, D. Maria do Carmo, refere que seleccionaram já para o efeito a "foto Primavera" de Viseu.

Um estudante, ex-aluno deste Agrupamento, pede autorização para passar inquérito sobre o tema Desporto Escolar, para finalização de um estudo com o intuito de avaliar a motivação dos alunos para a prática do referido Desporto. A docente deste Agrupamento, Rita Mendes, encontra-se a realizar Mestrado sobre Administração e Gestão Escolar, cujo estágio de quatro meses será realizado nesta escola, sob a orientação da Directora.

A professora das AEC, Carla Pereira encontra-se a realizar Especialização em Educação Especial, para o qual solicita o apoio e orientação desta Escola, que será prestado pela professora Filomena Carvalho.

O professor, Armando Cunha, a realizar doutoramento, pela Universidade de Aveiro, sobre Escolas com Contratos de Autonomia, vai fazer um estudo que se concretizará através de entrevistas aos vários Coordenadores, Associação de Pais, Autarquia e Conselho Municipal de Educação entre outros.

Programa de Rede Social – Reunião de Plenário: foi feita a apresentação dos resultados dos inquéritos de auscultação dos problemas da população do Concelho de Vouzela, tendo-se concluído que estes têm mais a ver com falta de equipamentos para os jovens.

Necessidade de realização dos testes de proficiência linguística para os alunos do Ensino Básico cuja

língua materna não é o Português.

O nosso Agrupamento foi alvo de uma inspecção no final do mês de Outubro da qual se aguarda o respectivo relatório.

O Coordenador do Desporto Escolar, José Aidos, apresentou aos presentes o Projecto do Desporto Escolar para este ano lectivo. Este foi aprovado por unanimidade.

No que se refere ao ponto dois, foi aprovado o Regimento Interno de aplicação das Provas de Aferição Interna, depois das alterações previstas.

No tocante ao ponto três, a Coordenadora dos Directores de Turma fez um breve balanço das reuniões de conselho de turma de quinto ano salientando os alunos que foram apontados para frequência de salas de estudo e tutorias.

No ponto quatro: Critérios de Avaliação (Ciclo / Disciplinas) – actualização, de acordo com o estipulado na Lei-39/2010, de 2 de Setembro, no artigo 6.º (Responsabilidade dos Pais e Encarregados de Educação, alínea K), bem como artigo 13.º (Direitos do aluno, alínea q) e Despacho n.º 11120-B/2010, é necessário facultar aos Pais e Encarregados de Educação, os critérios de avaliação, o currículo de cada disciplina, bem como o número de aulas previstas. Os pais subscreverão declaração anual de aceitação. Procedeu-se a uma reanálise dos Critérios Gerais de Avaliação. Foi pedido que os diferentes Departamentos repensem/actualizem os critérios de avaliação das suas disciplinas para que no próximo mês possam ser aprovados e que passem a constar nos respectivos dossiês.

No ponto cinco, Contratação de Pessoal Docente – homologação da selecção de candidatos, a Directora referiu o destacamento da professora Dulcília Prata, do grupo 240 (Educação Visual), para a escola do Viso, em Viseu, tendo sido completado o horário da professora do mesmo grupo Cláudia Paiva. As oito horas sobranes foram atribuídas à professora Sandra Leandro, respeitando a lista de graduação profissional de colocações.

6. Actualização do Regulamento Interno – Alunos:

6.1. Plano individual de trabalho (PIT) – definição da sua realização e avaliação;

No 2.º ciclo o PIT, será concretizado nas salas de estudo e será avaliado através de uma ficha de trabalho oral e/ ou escrita e será acompanhada de uma avaliação qualitativa descritiva; no 1.º ciclo, terá que ser realizado nas horas de Apoio ao Estudo ou, eventualmente, no Estudo Acompanhado. A aplicação do PIT, deverá ter a duração equivalente às faltas (2 semanas). Relativamente às Medidas Correctivas foram avançadas as seguintes possibilidades: o aluno deverá acompanhar os funcionários em tarefas para-escolares como por exemplo ajudar a arrumar os tabuleiros na cantina; realizar um trabalho escrito acompanhado pelo Director de Turma /Professor Titular da turma; fazer listagem dos castigos já ocorridos e expô-los no placard do átrio da Escola.

No ponto sete - Plano Anual de Actividades – parecer e sete ponto um, designação da Comissão responsável pelas actividades a realizar no 1.º período - após análise de todas as actividades compiladas no referido plano, o professor Cálão revelou que o Departamento de Expressões se prontificou colaborar em pleno na festa de Natal do Agrupamento. Contudo, pediu este Departamento, que a comissão de organização fosse heterogénea e que tudo fosse pensado com tempo para assim se poder coordenar e planear, sem constrangimentos; a Associação de Pais referiu a pretensão de colaborar em duas actividades por período lectivo; O Professor João Cavaleiro propõe uma viagem final de ciclo, (17, 18 e 19 de Junho), com visita à Presidência da República, Museu do Traje, Jardim Zoológico e Oceanário, pela turma do 4.º ano de Vouzela; O Jardim-de-Infância de Queirã propõe e convida os Jardins - de- Infância de Fornelo do Monte e Figueiredo da Donas a assistir à peça de teatro "O Melro e a Pomba", no dia 5 de Novembro; o professor coordenador de expressões apresentou proposta da professora Filomena Carvalho, para os alunos de Currículo Especifico Individual, que propõe uma visita de estudo ao Palácio do Gelo e Casa da Ribeira, no dia 7 de Dezembro. Neste ponto, foram

ainda designadas as representante dos pais e dos funcionários, Dona Maria do Carmo Marques, e Dona Graça de Jesus, respectivamente e ainda os responsáveis pelo SASE, para fazerem parte da comissão responsável pelo Magusto na escola, na tarde do dia onze de Novembro.

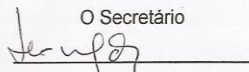
Já no ponto oito da ordem de trabalhos procedeu-se à marcação dos Conselhos de Turma de Avaliação de final de período e entrega das avaliações. Assim, as reuniões do 2.º ciclo terão lugar nos dias 20 e 21 de Dezembro, sendo a entrega das avaliações aos pais no dia 22, das 12.30 às 15.30. No 1.º ciclo, a entrega das avaliações será definida no Conselho de Docentes a realizar na próxima terça-feira.

Para terminar, no ponto - outros assuntos, a Representante dos Pais e Encarregados de Educação apresentou uma carta de um Pai/Encarregado de Educação dirigida à Associação de Pais do Agrupamento de Escolas de Vouzela. Essa carta refere algumas imperfeições que estão a acontecer na escola Básica de Fataunços, nomeadamente no que diz respeito à alimentação servida pela empresa "NAREST" (quantidades insuficientes, incumprimento de ementas, má confecção...). São ainda tecidas, na referida carta, algumas críticas ao método de ensino relativo ao "mapa de comportamentos" utilizado pela docente das AEC, de Educação Física. A este respeito a Directora informou que, em conjunto com a representante da disciplina, contactaram a docente em causa e informaram o Gabinete Municipal de Educação. No que se refere à exposição apresentada pela Associação de Pais, esta vai ser enviada para o Município, entidade responsável por aqueles serviços.

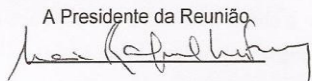
E nada mais havendo a tratar, deu-se por terminada a reunião às dezoito horas e trinta minutos, da qual se lavrou a presente acta que vai ser assinada nos termos da lei.

Assinaturas

O Secretário



A Presidente da Reunião



Anexo 9

**Requerimento à Diretora do AEV para Autorização de
Publicação dos Dados Relativos ao Agrupamento**

Exma. Senhora Directora

Do Agrupamento de Escolas de Vouzela

AGRUPAMENTO VERTICAL DE VOUZELA - EB 2 DE VOUZELA

ENTRADA

Em 2010912011

VOUZELA

Rub. Proc.

20.9.2011
recebido a 20.9.2011
C. PED. f. s. s. s. s.
rel. afe.
subscrito em 28.9.11
Dan. s. s. s. s. s. s. s.

Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha, professora contratada do grupo 910 – Educação Especial, no Agrupamento de Escolas de Vouzela, encontra-se a frequentar o Mestrado em Docência e Gestão da Educação - especialidade em Administração Escolar e Administração Educacional, da Universidade Fernando Pessoa – Porto.

Nesse sentido, está a desenvolver um Relatório de Estágio, relativo à sua experiência como estagiária no órgão de gestão deste Agrupamento, no âmbito do protocolo estabelecido entre as duas instituições.

Vem requerer autorização a V^a Ex.^a para desenvolver o supracitado trabalho, com recurso à análise e posteriormente divulgação de documentos internos.

Pede deferimento,

Com os melhores cumprimentos,

Vouzela, 20 de setembro de 2011

A mestranda: Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha

(Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha)

Anexo 10

Protocolo de Cooperação entre a UFP e o AEV



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt

Cópia FESP

PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO

A. Preâmbulo:

1. A integração de Portugal na U.E. criou uma dinâmica considerável de modernização do nosso tecido sócio-cultural e sócio-económico, no afã de aproximar as nossas estruturas produtivas e institucionais dos nossos parceiros comunitários mais desenvolvidos.
2. O sistema educativo, sendo instância basilar para apoiar essa modernização, dado o valor estratégico da educação e da formação de quadros, especialmente ao nível superior, terá naturalmente de acompanhar essa dinâmica, procurando o diálogo entre a escola e o mercado.
3. A escola moderna será aquela que aprofundar melhor o binómio diploma/emprego e não aquela que viva fora dessa realidade essencial que é a da utilidade e aplicabilidade directas do conhecimento académico no exercício de uma profissão.
4. Entretanto, a mobilidade profissional, característica do funcionamento do tecido sócio-económico moderno, obriga a que a formação escolar dos cidadãos seja suficientemente flexível para permitir, além da formação contínua, a reciclagem e a reconversão dos conhecimentos, indispensáveis à inovação e à mudança funcional.
5. Os objectivos atrás mencionados só poderão ser plenamente conseguidos, se entre a escola e o mercado de trabalho existir uma colaboração mútua, quer no domínio dos estágios quer no da investigação fundamental e aplicada.
6. A **Universidade Fernando Pessoa (UFP)** contempla no seu projecto educacional os princípios atrás enunciados, pelo que dá particular importância à realização de estágios pedagógicos de natureza profissionalizante dos alunos das suas duas Faculdades e dos Cursos de Especialização Tecnológica.



Fundação Ensino e Cultura "Fernando Pessoa"

N.º 102 507 802 - Reg. Comercial n.º 36 Conservatória do Registo Comercial do Porto
REITORIA - [Faculdade de Ciências Humanas e Sociais] - [Faculdade de Ciência e Tecnologia] Praça 9 de Abril, 349 - 4249-004 Porto-Portugal - T. +351 22 507 1300 - F. +351 22 550 8269 - geral@ufp.pt
[Faculdade de Ciências da Saúde] - [Escola Superior de Saúde] R. Carlos Da Maia, 296 - 4200-150 Porto - Portugal - T. +351 22 507 4630 - F. +351 22 507 4637 - R. Dielhem Maia, 334 - 4200-253 Porto - Portugal
T. +351 22 509 6371 - geral.sau@ufp.pt UNIDADE de Ponte de Lima - Casa da Garrida - R. Conde de Berrandoss - 4990-078 Ponte de Lima-Portugal - T. +351 258 741 026 - F. +351 258 741 412 - geral.plima@ufp.pt



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt

Calves

6.1 Este protocolo de cooperação abrange essencialmente alunos dos Cursos Tecnológicos, Licenciaturas e Mestrados, das Faculdades de Ciências Humanas e Sociais e Ciências e Tecnologia, e tem por objectivo principal a realização de estágios pedagógicos.

7. O **Agrupamento de Escolas de Vouzela (AEV)** é uma instituição que pelo seu perfil estatutário e pelo seu objecto, responde inteiramente às necessidades formativas complementares que a **U.F.P.** pretende facultar aos seus estudantes.

Assim, e estando de acordo com os considerandos anteriores, a **U.F.P.** e o **AEV** decidem celebrar o presente protocolo de cooperação, que se regerá pelas cláusulas seguintes.

B. CLÁUSULAS

1. O **AEV** quando manifestar interesse, receberá alunos estagiários da **U.F.P.**, nas áreas de formação referidas em 6.1, e nas seguintes condições:

1.1 os estágios são pedagógico-profissionais, não havendo lugar a remuneração dos estagiários;

1.2 a duração mínima do estágio é a correspondente ao número de unidades de crédito que a respectiva licenciatura, mestrado e curso tecnológico fixa para o estágio;

1.3 cada estágio implica a existência de dois orientadores para supervisão pedagógico-profissional - um orientador na entidade acolhedora e outro na universidade;



Fundação Ensino e Cultura "Fernando Pessoa"

NIPC: 502.037.601 - Reg. Comercial nº 26 Conservatória do Registo Comercial do Porto

REITORIA - [Faculdade de Ciências Humanas e Sociais] - [Faculdade de Ciência e Tecnologia] Praça 9 de Abril, 349 - 4210-004 Porto-Portugal - T. +351 22 507 1300 - F. +351 22 550 8269 - geral@ufp.pt
[Faculdade de Ciências da Saúde] - [Escola Superior de Saúde] R. Carlos Da Maia, 296 - 4200-150 Porto - Portugal - T. +351 22 507 4630 - F. +351 22 507 4637 - R. Diellm Maia, 334 - 4200-253 Porto - Portugal
T. +351 22 509 6371 - geral.asaude@ufp.pt UNIDADE de Ponte de Lima - Casa da Garrida - R. Cande de Berlandos - 4990-078 Ponte de Lima-Portugal - T. +351 258 741 026 - F. +351 258 741 412 - geral.plima@ufp.pt

9



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt

Alves

1.4 do estágio não resulta qualquer vínculo laboral entre os estagiários e o **AEV**. Todavia, os estagiários estarão sujeitos a todas as obrigações normais da relação laboral que se lhes possam razoavelmente aplicar, destacando-se, a título exemplificativo, os deveres de lealdade, confidencialidade, assiduidade e respeito. A violação de qualquer dever fundamental que impeça a continuação do estágio é fundamento para a sua cessação pela entidade acolhedora, devendo esta comunicar o facto e a sua fundamentação à **U.F.P.**;

1.5 o **AEV** envidará esforços para que os alunos da **U.F.P.** possam efectuar o estágio em situação real, nas suas áreas específicas de formação, e de acordo com o programa de estágio previamente definido entre o aluno e as partes contratantes;

1.6 no final de cada estágio, o orientador da entidade acolhedora, deverá fazer a respectiva avaliação, através do preenchimento de acta própria, a ser facultada pela **U.F.P.** A informação dessa acta, juntamente com o relatório, elaborado pelos estagiários, dará origem à nota final de estágio;

1.7 após a conclusão do estágio, os estagiários terão um mês para elaborar um relatório, devendo deixar uma cópia no local de estágio;

1.8 o **AEV** poderá recusar a aceitação de um estagiário quando motivos ponderosos de serviço o justifiquem, notificando disso a **U.F.P.** com razoável antecedência.

1.9 A **U.F.P.** é responsável pelo seguro dos estagiários.

2. Benefícios a conceder pela **U.F.P.** ao **AEV**:

2.1 a **U.F.P.** compromete-se a conceder ao pessoal vinculado ao **AEV** condições especiais no acesso às suas actividades de formação graduada, pós-graduada ou contínua, e na participação nas diversas manifestações culturais ou científicas organizadas pela universidade.



Fundação Ensino e Cultura "Fernando Pessoa"

MPC 501 052 662 - Reg. Comercial n.º 26 Conservatória da Região Comercial do Porto

REITORIA - [Faculdade de Ciências Humanas e Sociais] - [Faculdade de Ciência e Tecnologia] Praça 9 de Abril, 349 - 4249-004 Porto-Portugal - T. +351 22 507 1300 - F. +351 22 550 8269 - geral@ufp.pt

[Faculdade de Ciências da Saúde] - [Escola Superior de Saúde] R. Carlos Da Maia, 296 - 4200-150 Porto - Portugal - T. +351 22 507 4630 - F. +351 22 507 4637 - R. Delfim Maia, 334 - 4200-253 Porto - Portugal

T. +351 22 509 6371 - geral.saude@ufp.pt UNIDADE de Ponte de Lima - Casa da Garrida - R. Conde de Bergândos - 4990-078 Ponte de Lima-Portugal - T. +351 258 741 020 - F. +351 258 741 412 - geral.plima@ufp.pt

9



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt

2.2 a U.F.P. coloca à disposição do AEV as suas instalações e equipamentos para a realização de eventos ou de reuniões científicas, desde que não colidam com o funcionamento pedagógico normal da universidade.

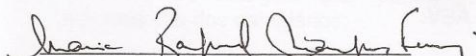
3. A U.F.P. e o AEV envidarão esforços no sentido da cooperação ao nível da investigação e da realização conjunta de eventos de manifesto interesse para ambas partes.

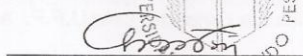
4. O presente protocolo tem duração ilimitada, a menos que qualquer das partes pretenda pôr-lhe termo, avisando, para o efeito, a outra com uma antecedência mínima de 30 dias em carta registada com aviso de recepção.

Porto, 18 de Janeiro de 2011

Pelo Agrupamento de Escolas de Vouzela

Pela Universidade Fernando Pessoa


(Dr.ª Maria Raquel Marques Ferreira)


(Prof. Doutor Salvato Trigo)

Directora do Agrupamento



Fundação Ensino e Cultura "Fernando Pessoa"

IPC 502 657 652 - Reg. Comercial nº. 26 Conservatória do Registo Comercial do Porto
REITORIA - [Faculdade de Ciências Humanas e Sociais] - [Faculdade de Ciência e Tecnologia] Praça 9 de Abril, 349 - 4249-004 Porto-Portugal - T. +351 22 507 1300 - F. +351 22 550 8288 - geral@ufp.pt
[Faculdade de Ciências da Saúde] - [Escola Superior de Saúde] R. Carlos Da Maia, 296 - 4200-150 Porto - Portugal - T. +351 22 507 4630 - F. +351 22 507 4637 - R. Delfim Maia, 334 - 4200-253 Porto - Portugal
T. +351 22 509 6371 - geral.sau@ufp.pt UNIDADES de Ponte de Lima - Casa da Garrida - R. Conde de Bertiandos - 4950-078 Ponte de Lima-Portugal - T. +351 258 741 026 - F. +351 258 741 412 - geral.plima@ufp.pt

Anexo 11
Proposta de Estágio

Universidade Fernando Pessoa
Escola de Estudos Pós-Graduados e de Investigação



**Mestrado: Docência e Gestão da Educação – Área de Especialização em
Administração Escolar e Administração Educacional**

PROPOSTA DE ESTÁGIO

Entidade Acolhedora: Agrupamento de Escolas de Vouzela (AEV)



Mestranda: Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha N.º 23135

Coordenadora do Estágio - AEV: Dr.ª Maria Raquel Marques Ferreira

Orientadora do Estágio - UFP: Mestre Manuela Sampaio

Vouzela, 28 de Fevereiro 2011

“A Avaliação de escolas pode ser definida como a recolha sistemática de informações sobre a estrutura e funcionamento de uma organização escolar com a finalidade de formular juízos que podem conduzir à tomada de decisões e a acções subsequentes.”

(Alaiz, 2004)

“ ...a “autonomia da escola” resulta, sempre da confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar e negociar. A autonomia da escola não é uma autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores.”

(Barroso, 1997)

Índice

1- Identificação da Estagiária	5
2- Enquadramento Teórico	

2.1- Enquadramento legal	6
2.2- Justificação da opção de estágio	6
2.3- Entidade Acolhedora	
2.3.1- Justificação da escolha da entidade acolhedora.....	7
2.3.2- Localização geográfica/ caracterização do concelho.....	7
2.3.3- Caracterização da entidade acolhedora.....	8
2.4- Responsável pelo estagio na entidade acolhedora.....	10
2.5- Área de Intervenção do Estágio	
2.5.1- Actividades a desenvolver em estágio.....	10
2.5.2- Área específica de intervenção do estágio: Avaliação interna/ Avaliação da Direcção	
2.5.2.1- Conceito de avaliação	11
2.5.2.2- Modalidades de avaliação	13
2.5.2.3- Finalidades da avaliação	14
2.5.2.4- Área de intervenção: Avaliação interna: avaliação da Direcção....	14
2.5.2.4.1- Procedimentos metodológicos	16
3- Cronograma	16
4- Horário de Trabalho	17
5- Distribuição das horas de estágio.....	17
Bibliografia	18
Webgrafia	19
Legislação consultada	20

ÍNDICE DE TABELAS

QUADRO 1 – CONSTITUIÇÃO DO NÚMERO DE ESCOLAS DO AGRUPAMENTO	8
---	---

Quadro 2 – Recursos Humanos existentes no Agrupamento.....	9
QUADRO 3 – CRONOGRAMA.....	16
QUADRO 4 –DISTRIBUIÇÃO DAS HORAS DE ESTÁGIO.....	17

1 – Identificação da Estagiária

Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha, licenciada em Línguas e Literaturas Modernas na Variante de Estudos Portugueses e Franceses – Ramo de Formação Educacional, na Universidade do Algarve, especializada em Educação Especial – Domínio Cognitivo Motor, no ISCIA, Aveiro, especializada em Administração Escolar na Universidade Fernando Pessoa - Porto. Professora contratada, do grupo 910 – Educação Especial a exercer funções no Agrupamento de Escolas de Vouzela – Escola Básica de Vouzela, a frequentar o 2º ano de Mestrado em Docência e Gestão da Educação, Área de Especialização em Administração Escolar e Administração Educacional, na Universidade Fernando Pessoa – Porto, com o número 23135.

2 – Enquadramento Teórico

2.1- Enquadramento Legal

A realização do estágio é uma opção integrada no 2º ano do Mestrado de Docência e Gestão da Educação, Área de Especialização em Administração

Escolar e Educacional, da Universidade Fernando Pessoa – Porto, publicado legalmente em Diário da República no aviso nº 3520/2009.

O estágio enquadra-se no 4º semestre, tendo um total de 780 horas, das quais 142 constituem a área científica, equivalendo a 30 créditos.

A sua duração será de 4 meses e no final deverá ser apresentado um relatório de estágio, que será apresentado e discutido em sessão pública. O relatório deverá seguir a estrutura recomendada pela Universidade, reflectindo a prática vivenciada/adquirida neste período, evidenciando-se a área de intervenção da mestranda.

2.2- Justificação da opção de estágio

Tendo em conta a existência das diversas possibilidades de escolha no 2.º ano do Mestrado de Docência e Gestão da Educação, Área de Especialização em Administração Escolar e Educacional, neste 4.º Semestre: Projecto de Investigação, Trabalho de Projecto ou Estágio, a estagiária nunca teve dúvidas sobre qual seria a sua escolha: estágio.

Apesar da escolha da sua opção ter sido decisiva, a mesma não foi tomada de forma irreflectida, foi conscienciosa. A estagiária teve e tem a perfeita consciência que a vida escolar e a sua actual gestão são exigentes e complexas, especialmente no que diz respeito às constantes mudanças legislativas e políticas. Toda esta complexidade e o gosto pela área de Administração Escolar constituem um desafio para a estagiária, tendo a certeza que esta prática contribuirá para adquirir e alargar os seus conhecimentos nesta área. Constituirá ainda uma excelente oportunidade para aplicar os conhecimentos teóricos e estabelecer comparações e conclusões entre os mesmos e os empíricos.

2.3- Entidade Acolhedora

2.3.1- Justificação da escolha da entidade acolhedora

O estágio da mestranda, no âmbito da administração escolar, decorrerá no Agrupamento de Escolas de Vouzela, e será enquadrado pela direcção do agrupamento. A mestranda escolheu esta entidade para realizar o estágio, uma vez que é nela que exerce funções docentes. Esta razão constituirá um factor coadjuvante para a mesma, pois permite-lhe ter um conhecimento mais profundo e alargado da comunidade educativa onde está inserida.

2.3.2- Localização geográfica/ Caracterização do Concelho

O Agrupamento de Escolas de Vouzela está situado no concelho de Vouzela, sendo este um dos três concelhos da região de Lafões. É um concelho com cerca de 12 000 habitantes, constituído por 12 freguesias e apresenta um decréscimo de população em quase todas as freguesias. A população é essencialmente rural e vive essencialmente da agricultura e a população activa agrupa-se maioritariamente no Sector Terciário (Serviços e Comércio).

Tendo a norte o maciço da Gralheira, a sul a serra do Caramulo e a oeste a serra das Talhadas, o concelho de Vouzela estende-se gradativamente em direcção ao Vale do Vouga.

Foi desde sempre terra de encruzilhadas: nasceu no cruzamento de três vias militares romanas (uma seguia para Lamego, outra para Viseu e outra rumo ao mar), desenvolveu-se com a E. N. 16, que liga Viseu a Aveiro e beneficia, nos nossos dias, da proximidade com o IP5 / A 25, que liga a Europa à beira-mar.

Sabe-se que Vouzela foi conhecida no tempo dos romanos. Da sua passagem datou o étimo Vaucella para juntar os topónimos de Vauca e Zella, o primeiro que designava então o rio Vouga e o segundo o pequeno afluente que banha a povoação. (2008, PROJECTO EDUCATIVO AEV)

2.3.3- Caracterização da entidade acolhedora

O Agrupamento de Escolas de Vouzela (AEV) está sediado na Escola Básica de Vouzela, no centro da vila de Vouzela. A formação do Agrupamento remonta ao ano lectivo de 2001/2002, tendo sido a antiga EB2 a constituir-se como sede para acolher nas suas estruturas organizativas os outros ciclos de ensino /educação. (2008, PROJECTO EDUCATIVO AEV)

O Agrupamento é constituído por:

- **8 Jardins de Infância (10 salas);**

- **7 Escolas do 1.º Ciclo (17 turmas/4 salas de apoio);**

- **2.º Ciclo /Sede - 5.º Ano -4 turmas/ 6.º Ano - 5 turmas;**

Quadro 1: Constituição do número de Escolas do Agrupamento

Fonte: AEV

Apresenta os seguintes números relativos aos Recursos Humanos:

Recursos Humanos	Pré-Escolar	1.º Ciclo	2.º Ciclo	TOTAIS
Alunos	118	231	166	515
Pessoal Docente	11	26	35	72
Pessoal Não Docente	22	8	19	49
Técnicos Especializados	Terapeutas (1-Parceria com ASSOL) 1 X por semana	Psicólogos Parceria com ASSOL 1-Parceria com a Escola Secundária de Vouzela) 1 X por semana	Técnico de Acção Social (Parceria com ASSOL)	5
	2	2	1	

Quadro 2: Recursos Humanos existentes no Agrupamento

Fonte: Adaptado de AEV

Actualmente, o Centro Escolar de Vouzela já está em funcionamento, estando a ser construído o Centro Escolar em Queirã, que iniciará as suas funções no próximo ano lectivo. Na Escola Básica de Vouzela prevêem-se

reajustamentos e obras no edifício mais antigo (Ex-externato S. Frei Gil) tendo em conta que, pela sua localização, será o centro escolar por excelência.

O Agrupamento possui um *Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento do Projecto Educativo* celebrado a 10 de Setembro de 2007 e que vigorará até ao final do ano lectivo de 2010/2011. Salienta-se que o contrato de autonomia exige, entre outros compromissos, que a escola assegure aos alunos, sempre com vista a “cumprir os objectivos gerais constantes no contrato” a constituição de Grupos de Desenvolvimento Diferenciado às disciplinas de: Língua Portuguesa, Língua Estrangeira e Matemática. Promove-se ainda a constituição de oficinas especializadas *para a concretização de trabalho individualizado*: Oficina de Língua Portuguesa, Matemática, Inglês, Sala de Estudo, sala multi-funções.

O agrupamento prima pelo *elevado intercâmbio comunitário através de parcerias* (*Município de Vouzela, Centro de Saúde de Vouzela, GNR- Escola Segura, AGU-AD, ADRL, AEL, ASSOL, Notícias de Vouzela, Rádio Vouzela, entre outras, de âmbito mais alargado, tais como Universidades e Institutos de Ensino Superior.* (2008, PROJECTO EDUCATIVO AEV)

2.4- Responsável pelo estágio na entidade acolhedora

A responsável pelo estágio no Agrupamento de Escolas de Vouzela será a Dr.^a Maria Raquel Marques Ferreira, Directora do Agrupamento.

2.5- Área de Intervenção do Estágio

2.5.1- Actividades a desenvolver em estágio

Tendo em conta os diversos órgãos da Administração e Gestão escolar e o seu funcionamento específico, ao longo do estágio, a estagiária deverá desenvolver actividades em todos esses órgãos: Conselho Geral, Direcção, Conselho Administrativo e Conselho Pedagógico. Deverá desenvolver as seguintes actividades:

- Observação e análise dos processos de coordenação e supervisão das actividades de gestão de topo e intermédia nos aspectos relacionados com a gestão de instalações, das estruturas de organização interna, dos recursos humanos e financeiros, da gestão das ofertas educativas e do currículo, da articulação curricular nos diferentes níveis e anos, dos resultados, das parcerias, protocolos e projectos, da auto-regulação e da inovação.

- Despacho a expediente;

- Análise documental: legislação e documentos internos;

- Resposta a correspondência;

- Observação e participação nas reuniões dos Órgãos de Gestão de Topo:

Conselho Geral, Direcção, Conselho Administrativo e Conselho Pedagógico;

- Elaboração de relatórios-síntese das reuniões;

- Coordenação da equipa de Auto-avaliação da escola.

2.5.2- Área específica de intervenção do estágio – Avaliação interna

2.5.2.1- Conceito de avaliação

Para além das actividades a desenvolver nos vários órgãos de Administração e Gestão a estagiária terá uma área específica de intervenção: avaliação da escola, mais concretamente a avaliação interna – avaliação da Direcção/ Liderança de topo.

O conceito de avaliação é muito lato, discutível é *plurívoco*. Numa perspectiva semântica, pode concluir-se que *avaliar é julgar, medir, pesar, apreciar, analisar*, entre outros significados sinónimos, conferindo-lhe, deste modo, um carácter quantitativo e objectivo à acção de avaliar. Esta é uma visão mecanizada e redutora que remete para a análise de resultados e apresentação de “contas”, mediante objectivos estabelecidos. Em educação não pode haver uma visão tão redutora e mecanizada, até porque existem factores sociais, culturais e económicos que pressupõem uma avaliação baseada na compreensão, interpretação e reflexão, dando-lhe um cariz mais qualitativo e subjectivo e porque trata-se de avaliar pessoas. Actualmente é imprescindível fazer a distinção entre avaliar e medir, apesar da mesma ser consensual entre os diversos autores. *Por outro lado, embora não seja ainda possível falar de aceitação universal, existe um amplo consenso acerca da concepção da avaliação como “ a investigação sistemática do valor ou mérito de um objecto” (Joint Committee, 1994, cit. Alaiz et al., 2003) ou mais exactamente:*

O sentido chave do termo “ avaliação” refere-se ao processo de determinação do mérito ou valor de alguma coisa ou o produto desse processo (Sriven, 1991:139, cit por. Alaiz et al., 2004:9)

Nesta acepção, a avaliação é entendida como processo de recolha de informações que são comparadas com um conjunto de critérios ou padrões, terminando na formulação de juízos.

Alguns autores francófonos preferem definir avaliação como a produção de um discurso constituído por juízos de valor que relacionam um referido (algo que é observado, registado, apreendido acerca do objecto avaliado e que é, portanto do domínio do real) e um referente (algo que se apresenta como um ideal ou norma (Barbier, 1990; Hadji, 1994; Figari, 1996, cit. por Alaiz et al., 2003)

[A avaliação é] um acto deliberado e socialmente organizado que termina na produção do juízo de valor (Barbier, 1990:32, cit. por Alaiz et al., 2003)

Outros autores são mais abrangentes na definição de avaliação, indo ao ponto de nela incluir a tomada de decisão (Tenbrik, 1988; De Ketele et al., 1988, cit. por Alaiz, 2003)

Avaliar significa examinar o grau de adequação entre um conjunto de informação e um conjunto de critérios adequados ao objectivo fixado, com vista a tomar uma decisão. (Alaiz et al., 2003)

O conceito de avaliação evoluiu ao longo dos tempos e para Guba e Linclon, a avaliação divide-se em quatro momentos que designam de gerações: quatro gerações. A primeira geração é apelidada pela *geração da medida*, cuja finalidade da avaliação é medir. Esta geração coincide com a emergência das ciências sociais e posterior aplicação do método científico aos fenómenos humanos e sociais. A segunda geração é apelidada pela *geração da descrição*, em que o objectivo seria *descrever resultados relativamente a objectivos*, havendo uma *emergência da avaliação de programas*. A terceira geração é a *geração do julgamento*, cuja finalidade é *julgar mérito ou valor*, havendo o *reconhecimento de que a avaliação tem duas faces: descrição e julgamento*. A quarta geração é a geração da negociação, cuja finalidade é *chegar a discursos consensuais, influência do paradigma construtivista*. (Alaiz et al., 2003:12)

2.5.2.2- Modalidades de avaliação

Actualmente há duas formas de avaliação de escola: avaliação interna e a avaliação externa, tal como está estipulado na legislação:

A avaliação estrutura-se com base na auto-avaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas, e na avaliação externa. (artigo 5º da Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro)

A Lei 31/2002, de 20 de Dezembro, consagra a avaliação em duas etapas: a auto-avaliação/avaliação interna, realizada pelas próprias escolas e a avaliação externa a cargo de uma estrutura orgânica do Ministério da Educação.

A auto-avaliação, área de intervenção da estagiária, tem carácter obrigatório, deve contar com o apoio da administração educativa e deve ter em linha de conta os seguintes aspectos (artigo 6º):

- *Grau de concretização do projecto educativo (...);*
- *Nível de execução das actividades (...);*
- *Desempenho dos órgãos da administração e gestão das escolas (...);*
- *Sucesso escolar (...);*
- *Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.*

As modalidades de avaliação (interna e externa) nem sempre têm em consideração os resultados de cada uma. Porém, *uma e outra interagem em simultâneo aproveitando conclusões ou análises da outra para realização de tarefas próprias podem “ tornar-se ferramentas fundamentais e positivas para a mudança e melhoria das escolas”.* (Marchesi, 2003:35)

2.5.2.3- Finalidades da avaliação

A auto-avaliação tem finalidades e de acordo com o estudo e análise de práticas de auto-avaliação em países europeus, foi identificado um conjunto de características específicas de auto-avaliação das escolas que Alaiz et al. (2003:21) resume do seguinte modo:

- *É um processo de melhoria da escola, conduzido através quer da construção de referenciais, quer da procura de provas (factos comprovativos, evidências) para a formulação de juízos de valor;*
- *É um exercício colectivo, assente no diálogo e no confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da educação;*
- *É um processo de desenvolvimento profissional;*
- *É um acto de responsabilidade social, ou seja, um exercício de civismo;*

- *É uma avaliação orientada para a utilização;*
- *É um processo conduzido internamente mas que pode contar com a intervenção de agentes externos.*

2.5.2.4- Área de intervenção: Avaliação interna: avaliação da Direcção

Após a breve introdução teórica relativa à avaliação, às modalidades da avaliação e às finalidades da avaliação interna cabe-nos apresentar de forma sucinta o trabalho a desenvolver na área específica de intervenção no estágio: avaliação interna, mais concretamente a avaliação da Direcção do Agrupamento. Uma Direcção cujo Agrupamento tem um *Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento do Projecto Educativo*.

O conceito de autonomia encontra-se habitualmente associado à capacidade de exercer poder e de tomar decisões num quadro de liberdade e responsabilidade, no âmbito de um contexto organizativo mais abrangente ao qual se está associado numa relação complexa de interdependências e a quem se terá de prestar contas.

Etimologicamente, e partindo dos vocábulos “autos” (por si mesmo) nomos (lei ou território), o termo remete-nos para a ideia de auto-governo, a capacidade de as pessoas ou organizações se governarem, não num contexto de independência, mas de liberdade, responsabilidade e cooperação. Diz a este propósito Barroso (1997:17) que:

(...)o conceito de autonomia está etimologicamente ligado À ideia de auto- governo que os indivíduos (ou organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autónomos de alguém de alguma coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependências e de um sistema de relações. (...) A autonomia, é por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias.

Neste contexto é importante verificar como tem sido o desempenho da Direcção, um órgão de liderança, liderança de topo na execução das suas funções. A Direcção do Agrupamento foi classificada na avaliação externa de 2006, à qual foi sujeita, como “carismática e forte”. Não há liderança autoritária, pois:

O líder autoritário preocupa-se especialmente em impor os seus pontos de vista. A exposição, mais do que o confronto, é o modo preferido de relacionamento dos outros. Não dá oportunidade para que ideias ou interesses contrários se manifestem. Procura alianças estratégicas e pode reprimir ou manifestar as emoções, de acordo com as suas conveniências (Alaiz et al, 2003:132)

A Direcção assume-se também com um estilo interpessoal, cuja líder é activa, valoriza as relações interpessoais e:

Quem dirige prefere consultar as pessoas mais do que realizar reuniões, tem estilo informal e uma rede informal de comunicação e consulta. (Alaiz et al, 2003:132)

2.5.2.4.1- Procedimentos metodológicos

Os instrumentos de recolha de dados constituem meios técnicos que se utilizam para registar as observações ou facilitar o desenvolvimento do trabalho investigativo. Essas técnicas podem ser testes, questionários, observação participante e não participante, entrevistas estruturadas e não estruturadas, declarações pessoais, histórias, comunicação não verbal, fotografias, documentos pessoais, recursos audiovisuais, métodos interactivos e não interactivos, entre outros (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

Na avaliação à Direcção, o instrumento metodológico que será aplicado será o questionário porque esta técnica consiste num processo em que se tenta saber alguma coisa de modo sistemático, possibilitando assim a recolha de dados ou informações, elaborado com questões directas e fechadas, reduzidas de modo a obterem-se informações com fidelidade e fiabilidade.

O questionário, será baseado no modelo CAF. Será disponibilizado em formato de papel e digital, cujos públicos-alvo serão: pessoal docente, pessoal não docente, técnicos especializados, representantes dos encarregados de educação e alunos. Após a recolha de dados será feita a análise e tratamento

dos dados e a apresentação das respectivas conclusões à comunidade educativa.

3- Cronograma

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi elaborado o seguinte cronograma, em que se utilizou uma escala mensal:

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho
Início do Estágio							
Estágio - Desempenho de Funções							
Plano de Intenções							
Formação							
Conclusão do Estágio							
Relatório							
Defesa Pública							

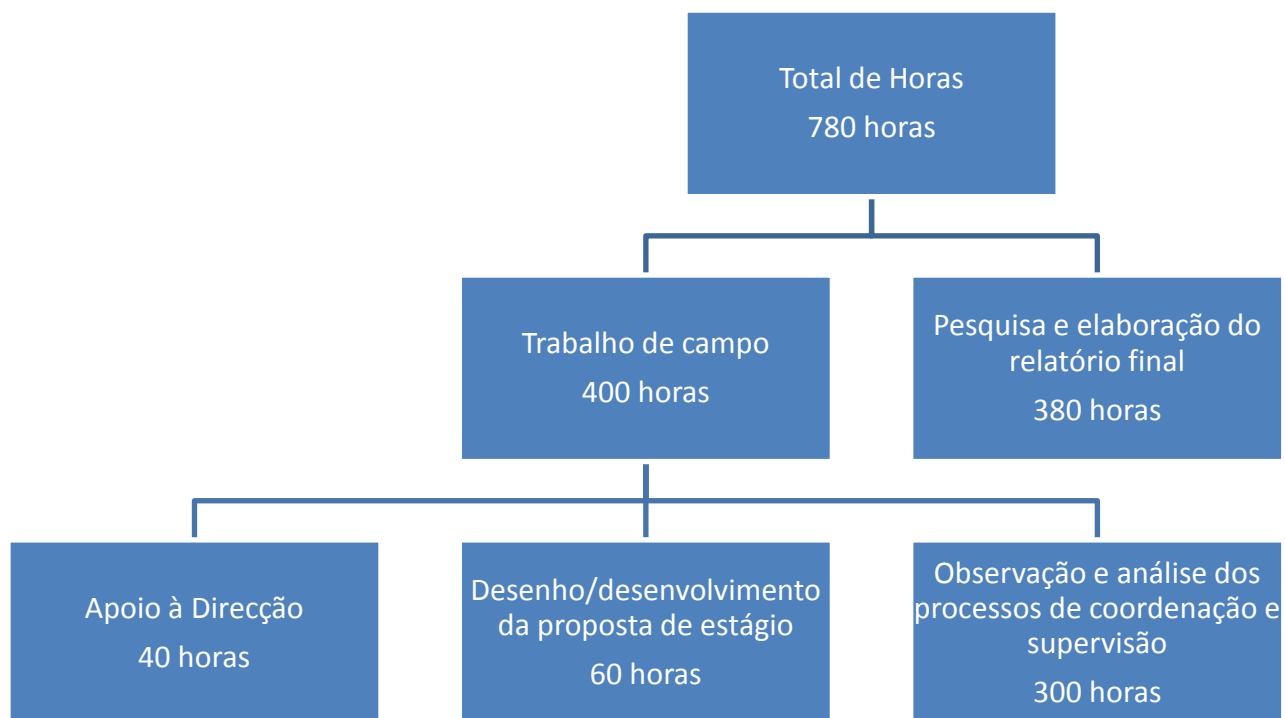
Quadro 3: Cronograma

4- Horário de trabalho

O horário de trabalho da mestranda será o seguinte: **Segunda-feira: 9:00 – 13:00 ou 14:00-18:00**. A mestranda poderá ter outros horários de trabalho. Esses horários serão sempre estipulados pela Coordenadora, estando os mesmos relacionados com as diversas áreas de intervenção do estágio, consideradas relevantes para a prática do estágio.

5 – Distribuição das horas do Estágio

As horas do Estágio serão distribuídas da seguinte forma:



Quadro 4: Distribuição das horas de Estágio

Bibliografia Consultada

ALAIZ, V. (2004) Avaliação das Escolas: actualidade e perspectivas. Acedido em 14 de Fevereiro de 2011, em: http://www.proformar.org/revista/edicao_6/pag_8.htm.

ALAIZ, V. et al. (2003). *Auto-Avaliação de Escolas – Pensar e Praticar*. Porto: Edições Asa.

ALVES, M. P. (2009). *Avaliação e Qualidades das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

BARROSO, J. (1997). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.

BOGDAN e BIKLEN. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

DÍAZ, A.S. (2003). *Avaliação da Qualidade das Escolas*. Porto: Edições ASA.

LEANDRO, E. (2002). *Guião para Auto-Avaliação de Desempenho de Escolas Públicas do 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico e/ou Secundário com base no Modelo de Excelência EFQM da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade*. Ina: Cadernos Ina.

MARCHESI, A. (2003). *Mudanças Educativas e Avaliação de escolas*, In AZEVEDO, J. (org.) *Avaliação das Escolas Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA.

NÓVOA, A. (1992). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

PEE – Projecto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vouzela. (2008)

Webgrafia

<http://www.caf.dgaep.gov.pt/> - consultado em 27 de Fevereiro 2011

Legislação Consultada

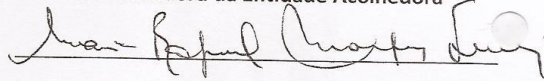
Decreto – Lei n.º 115-A/98, de 4 de Abril

Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro

Decreto – Lei n.º 75-A/2008, de 22 de Abril

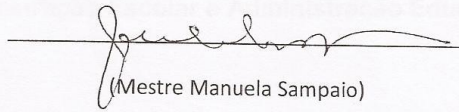
Vouzela, 30 de Março de 2011

Coordenadora da Entidade Acolhedora



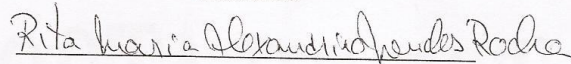
(Dr.ª Maria Raquel Marques Ferreira)

Orientadora da Universidade



(Mestre Manuela Sampaio)

Mestranda



(Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha)

Anexo 12
Ata Final do Estágio – Avaliação

Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais

ACTA

Aos onze dias do mês de Julho do ano de dois mil e onze, reuniu-se no Agrupamento de Escolas de Vouzela, pelas onze horas, a Orientadora da UFP na pessoa da Professora Maria Manuela de Ataíde Monteiro Sampaio e a Acompanhante de Estágio na pessoa da dra Maria Raquel Marques Ferreira para apreciação do estágio pedagógico da aluna Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha, do Mestrado em Docência e Gestão da Educação, Especialização em Administração Escolar e Administração Educacional.

Foram considerados os aspectos respeitantes ao desempenho da estagiária, nomeadamente, a pontualidade, a assiduidade, o grau de execução dos objectivos definidos no plano de estágio, a adequação e grau de conhecimento implicado na prática, autonomia, responsabilização, gestão de tempo, relacionamento interpessoal - no sentido de definir a qualidade global do trabalho efectuado.

Analisados e discutidos todos estes itens, as duas intervenientes no processo consideram que o desempenho global da estagiária, em termos qualitativos, era de Muito Bom. E nada mais havendo a declarar, foi esta acta lida e vai ser assinada, nos termos da lei.

Orientadora da UFP



Acompanhante de Estágio



Anexo 13

Carta de Reconhecimento do Desempenho – Estágio no AEV



 Ministério da
Educação
DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA

BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 395

🌐 <http://www.aevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt


Reconhecimento

Tendo em conta a prestação da docente Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha, relativa ao estágio realizado na Sede do Agrupamento de Escolas de Vouzela, durante seis meses, no âmbito do seu mestrado “Docência e Gestão da Educação, área de Especialização em Administração Escolar e Administração Educacional, Universidade Fernando Pessoa, Porto, terá de ser reconhecido o seguinte:

- A docente exerceu com excelência a sua atividade junto da Diretora e demais Órgãos de gestão e administração desta Unidade de Gestão;
- Inteirou-se do funcionamento das diferentes estruturas educativas intervindo e propondo sempre com pertinência e cientificamente sustentada;
- Dinamizou/liderou o(s) grupo/subgrupo(s) de trabalho, designadamente no âmbito da AUTOAVALIAÇÃO do Agrupamento ao qual imprimiu dinâmica, organização e ritmo;
- Interveio ativamente na vida escolar, quer no que diz respeito ao cumprimento da sua função letiva, quer como elemento de grupos de trabalho e no âmbito de atividades extracurriculares/culturais, com por exemplo o Grupo Musical “IN MEDIO VIRTUS” e outras inscritas no PAA;
- Participou em diversas ações de formação cuja prestação veio a ser reconhecida pelos respetivos Formadores, Coordenador de Departamento e Direção;
- Dinamizou uma plataforma – página Web do Agrupamento- e diferentes expositores para informar dos documentos (produzidos pela própria) e resultados obtidos relativos ao processo da autoavaliação;
- A docente cumpriu, com grande dedicação, qualidade e profissionalismo, todas as tarefas em que esteve envolvida.

Vouzela, 29 de setembro de 2011

A Diretora e Coordenadora do Estágio


(Maria Raquel Marques Ferreira)



Anexo 14
Presenças do Estágio

Anexo 15

Outras Atividades Executadas na Direção: Análise Documental: Legislação e Documentos Internos

Ministério da
Educação

14. 2. 2011
1. ex. do Director
1. ex. do C. S. D. P. (R. I.)
dgidc
Direcção-Geral de Inovação
e Desenvolvimento Curricular

C/c
DRE
IGE
CIREP

Exmo(a). Senhor(a) Director(a)

Sua referência:

Nossa referência: OFC-DGIDC/2011/2

Assunto: Princípios a considerar na aplicação do art.º 22.º do Estatuto do Aluno, na redacção dada pela Lei n.º 39/2010, de 2 de Setembro.

Na sequência da entrada em vigor da Lei n.º 39/2010, de 2 de Setembro, e de algumas questões que a aplicabilidade da mesma tem suscitado por parte das escolas, designadamente no que se refere ao Artigo 22.º, junto se envia, por solicitação de Sua Ex.ª o Sr. Secretário Adjunto e da Educação, um conjunto de princípios a considerar na aplicação do supracitado artigo:

Princípios a considerar na aplicação do art.º 22.º do Estatuto do Aluno, na redacção dada pela Lei n.º 39/2010, de 2 de Setembro.

Da análise do art.º 22.º, resulta o seguinte no que se refere à realização do plano individual de trabalho (PIT):

1. A ultrapassagem do limite de faltas previsto nos nºs 1 e 2 do art.º 21 determina o cumprimento de um PIT;
2. O PIT incide:
 - a) sobre todo o plano curricular no caso do 1º ciclo;
 - b) sobre a(s) disciplina(s) em que o aluno no momento em que ultrapassa esse limite pela 1ª vez nessa(s) disciplina(s) nos restantes ciclos do ensino básico e do ensino secundário;
- ✓ 3. O Conselho Pedagógico determina as condições da realização do PIT, bem como o regime de avaliação a que é sujeito. Estas condições deverão incluir os aspectos

que o Conselho Pedagógico ~~considerar~~ necessários, designadamente a duração, a carga horária da(s) disciplina(s), as matrizes de planificação dos conteúdos programáticos a desenvolver, os objectivos a atingir, as competências a adquirir pelo aluno e a tipologia e os instrumentos de avaliação a utilizar para avaliar os alunos e a consecução do plano (n.º 4);

4. Compete ao Conselho Pedagógico determinar quais os elementos a considerar pelo Conselho de Turma de avaliação do final de ano lectivo quando tiver que se pronunciar, em definitivo, sobre o efeito da ultrapassagem do limite de faltas injustificadas verificado (n.º 8);
5. O PIT é sempre cumprido em período suplementar ao horário lectivo (n.º 4);
6. A realização de um PIT, quer abranja uma ou mais disciplinas, só pode ocorrer uma única vez no decurso de cada ano escolar (n.º 3);
7. Qualquer nova ultrapassagem ao limite de faltas em disciplina(s) não dá origem a novo PIT;
8. O regime de faltas continua a aplicar-se ao aluno no cumprimento do horário lectivo da sua turma, enquanto realiza cumulativamente um PIT.
9. Considerando as especificidades do regime de organização, funcionamento e avaliação dos cursos profissionais e dos CEF, para efeitos de realização do PIT, os limites de faltas a considerar são os seguintes:
 - a) 10% da carga horária do conjunto de módulos de cada disciplina, no caso dos cursos profissionais, de acordo com o limite de faltas previsto no artigo 35.º da Portaria n.º 550/2004, de 21 de Maio, na redacção dada pela Portaria n.º 797/2006, de 10 de Agosto;
 - b) 10% da carga horária total da disciplina ou domínio, no caso dos CEF, de acordo com o limite de faltas previsto no art.º 9º do Despacho conjunto n.º 453/2004, de 27 de Julho;
10. Nos cursos profissionais e CEF, a realização de um PIT, quer abranja uma ou mais disciplinas, só pode ocorrer uma única vez em cada ano escolar e nos anos seguintes (caso seja aplicável) só poderá ocorrer na(s) disciplina(s) que ainda não tenha(m) sido alvo de realização de PIT no(s) ano(s) anteriores do ciclo de formação;

11. Durante o período de formação em contexto de trabalho, nos cursos profissionais, bem como da componente de formação prática, nos CEF, não há lugar à aplicação do PTT, considerando as especificidades da formação, quer no que respeita ao envolvimento de outros agentes, para além dos que trabalham nos estabelecimentos de ensino, quer à necessidade de um contacto efectivo com o contexto de formação em posto de trabalho (real ou simulado, nos termos regulamentados).

Com os melhores cumprimentos,

A Directora-Geral

Maria
Alexandra
Castanheira
Rufino
Marques

Assinado de forma digital
por Maria Alexandra
Castanheira Rufino Marques
DN: cn=PTT, ou=Instituto da
Educação, ou=Direcção-
Geral de Inovação e de
Desenvolvimento Curricular,
c=Alfama Alexandrina,
o=Castanheira Rufino Marques
Data: 2011.02.10 17:50:13
Z

(Alexandra Marques)

Anexo 16
Outras Atividades Executadas na Direção: Resposta a
Correspondência

Resposta a 31/1/11

21.1.2011
Prof. Rita Rocha
para resposta
[Signature]

Data: Fri, 21 Jan 2011 14:13:16 -0000 [14:13:16 WET]
De: "Janine Costa (GEPE)" <janine.costa@gepe.min-edu.pt>
Para: eb2.vouzela@netc.pt

Assunto: Cooperação para o Desenvolvimento - Inquérito às e escolas - 2010

Cooperação para o Desenvolvimento - Inquérito às escolas - 2010

(Caso os agrupamentos/escolas tenham mais do que um projecto, deve ser preenchida uma ficha por cada projecto)

Tendo em conta as competências do Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE) no que se refere ao apoio às relações internacionais e à Cooperação para o Desenvolvimento nos sectores de actuação do Ministério da Educação e a fim de actualizar a base de dados deste Gabinete, sobre Projectos de Cooperação para o Desenvolvimento, solicitamos e agradecemos o envio de informação pertinente, até ao próximo dia 31 de Janeiro, para:

gepe-dsri@gepe.min-edu.pt

relativa a projectos desenvolvidos no âmbito dos PALOP e Timor-Leste, através do preenchimento do seguinte questionário:

1. Nome da Escola/Agrupamento (código GEPE)

2. Está actualmente (em 2010/2011) a ser implementado algum Projecto de cooperação com PALOP ou Timor-Leste?

Sim Não

Em caso afirmativo, qual o país parceiro?

3. Qual o tema geral do Projecto?

4. Breve sumário

5. Ano de início

6. Modalidade de Ensino

7. Ano (s) de escolaridade das turmas/alunos envolvidos

8. Professor (es) responsável (eis)

9. Área disciplinar

10. Resultados esperados

11. Já houve em anos anteriores algum Projecto/Iniciativa desenvolvido por alunos dessa escola, nesta área?

Sim Não

Em caso afirmativo, qual o país parceiro?

12. Qual o tema geral do Projecto?

13. Breve sumário

14. Duração

15. Modalidade de Ensino

16. Ano (s) de escolaridade das turmas/alunos envolvidos

17. Professor (es) responsável (eis)

18. Área disciplinar

18. Resultados Obtidos

Lisboa, 21 de Janeiro

Direcção de Serviços de Relações Internacionais



Resposta ao Questionário – dia 31-01-2011

1- Nome da Escola/Agrupamento (código GEPE)

Agrupamento de Escolas de Vouzela - 2700

2. Está actualmente (em 2010/2011) a ser implementado algum Projecto de cooperação com PALOP ou Timor-Leste?

Sim *

2.1- Em caso afirmativo, qual o país parceiro?

Timor- Leste.

3. Qual o tema geral do Projecto?

“Vamos continuar a ajudar Timor!” – angariação de livros e brinquedos.

4. Breve sumário

Durante o 1.º período, deste ano lectivo realizou-se uma campanha de angariação de livros para Timor. Realizar-se-á outra para angariar brinquedos a fim de apetrechar ludotecas de escolas de Timor.

5. Ano de início

2003

6. Modalidade de Ensino

Ensino Básico diurno.

7. Ano (s) de escolaridade das turmas/alunos envolvidos

Pré-escolar, 1.º e 2.º Ciclos.

8. Professor (es) responsável (eis)

* Prof.ª Teresa Figueiredo

** Prof.ª Rita Rocha

*** Prof.ª Maria Raquel Ferreira

9. Área disciplinar

* Professora Bibliotecária

** Professora Educação Especial

*** Directora do Agrupamento

10. Resultados esperados

Espera-se angariar o maior número possível de livros, em Língua Portuguesa, e brinquedos a enviar para escolas,/instituições, ainda a indicar.

11. Já houve em anos anteriores algum Projecto/Iniciativa desenvolvido por alunos dessa escola, nesta área?

Sim *

Em caso afirmativo, qual o país parceiro?

Cabo Verde e Timor-Leste.

12. Qual o tema geral do Projecto?

Cabo Verde (Ilha do Fogo): Cooperação /geminção entre os Municípios - Bibliotecas Municipais e Escolares.

Timor –Leste: - “Vamos ajudar Timor!” (2003-2005)

- “ Vamos continuar a ajudar Timor!” (2009-2011)

13. Breve sumário

Para Cabo Verde (Ilha do Fogo) realizou-se um projecto de Cooperação /geminação entre os Municípios - Bibliotecas Municipais e Escolares, no qual se realizou a angariação de livros, material informático, didáctico e audiovisuais para o apetrechamento de bibliotecas escolares e para a criação de um espaço de leitura na Câmara Municipal de S. Filipe - Fogo.

Para Timor- Leste - “Vamos ajudar Timor”, realizou-se uma campanha de Angariação de livros, material informático para a criação de três bibliotecas e dinheiro para reabilitação de uma escola com a qual se estabeleceu um projecto de geminação.

14. Duração

Cabo Verde: 1999-2001

Timor-Leste: 2002-2005/2009-2011

15. Modalidade de Ensino

Ensino Básico diurno.

. Ano (s) de escolaridade das turmas/alunos envolvidos

Pré-Escolar, 1.º Ciclo e 5.º/ 6.º Anos.

17. Professor (es) responsável (eis)

* Professora Teresa Figueiredo

* Professora Rosa Girão

** Professora Maria Raquel Ferreira

18. Área disciplinar

* (Professoras Bibliotecárias)

** Directora do Agrupamento

19. Resultados Obtidos

Este intercâmbio entre países geograficamente distantes, mas fortemente unidos, através da língua, a Língua Portuguesa, pretendeu uma escola mais dinâmica, mais informada, mais cooperante, mais sensibilizada para as diferenças e para a reflexão ... uma escola em movimento. Uma escola em que os alunos não sejam “objectos inertes”, que o ensino se limita a modelar, mas elementos activos no processo de Ensino/Aprendizagem e nas relações mundiais.

Com estes intercâmbios conseguiu-se em Cabo Verde a criação de um espaço de leitura com publicações relativas a Vouzela, na Biblioteca Municipal de S. Filipe, Ilha do Fogo. Houve ainda o enriquecimento do espólio de Bibliotecas escolares da ilha.

Em Timor-Leste, criaram-se e apetrecharam-se com material informático e brinquedos, **três** bibliotecas escolares, e outras no ano lectivo anterior, em cooperação com a Embaixada de Portugal em Díli, e efectuou-se a reabilitação de um edifício de uma escola.

Anexo 17

**Atas das Reuniões (observadas) dos Órgãos de Gestão de Topo: Ata da
Reunião do Conselho Geral**



DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA

Ano Lectivo
2010/2011

ACTA DE REUNIÃO DE CONSELHO GERAL

Acta Número dois

Aos doze dias do mês de Abril do ano de dois mil e onze, pelas dezoito horas, na sala oito, sob a presidência de Luísa da Conceição Carvalho Oliveira, reuniu o Conselho Geral, com a presença dos seguintes elementos:

INTERVENIENTES	NOME	RUBRICA
Presidente da Reunião	Luísa da Conceição Carvalho Oliveira	Carvalho Oliveira
Representantes do Pessoal Docente	António Pedro Tadeu Moreira da Costa	António
	Luísa da Conceição Carvalho Oliveira	Carvalho Oliveira
	Rosa Maria de Jesus Almeida	Rosa Maria
	Rosa Maria Oliveira Gouveia Monteiro	Rosa Maria
Representantes do Pessoal Não Docente	João Bruno Tinote Silva	João
	Ana Maria Lopes Figueiredo	Ana Maria
Representante de Pais / Encarregados de Educação	João Luís Correia de Sousa Matos	João
	Gilda Luísa Figueiredo Ferreira	Gilda
	Cristina Rodrigues Dias	Cristina
Representante da Autarquia	Telmo Antunes	Telmo
	Eugénia da Rocha Liz	Eugénia
Representante da Autoridade de Saúde	Maria Alexandre Abreu Cruz	Maria Alexandre
Representante do Centro Social e Paroquial de Fataunços	Gonçalo João Marques Mota	Gonçalo
Directora	Maria Raquel Marques Ferreira	Maria Raquel

OUTROS

Rita Mendes Rocha

Rita Mendes Rocha

Ordem de Trabalhos:

- Ponto um- Informações
- Ponto dois- Apreciação do relatório trimestral de execução das actividades
- Ponto três- Aprovação do relatório das contas de gerência do ano dois mil e dez
- Ponto quatro- Outros assuntos

Assunto(s) tratado(s) e/ou deliberação(ões):

No ponto um, relativo às informações, foi dado a conhecer que o representante do Centro Social e Paroquial Padre Filinto Elísio de Sousa Ramalho, de Fataunços, Dr. Gonçalo João Marques Mota, não esteve presente por se encontrar de férias enviando um *email* a justificar a sua ausência.

Também em relação à representante do Centro de Saúde, Dra. Maria Alexandra Abreu, fez chegar um email a comunicar que não poderia estar presente, mas que se faria substituir pela sua colega Dr^a Isabela Almeida. Tal situação foi posta à consideração do conselho geral, não tendo havido qualquer objecção por parte dos presentes. Foi ainda posto à consideração o caso da mestranda Rita Mendes que se encontra a realizar um estágio no âmbito do mestrado em Docência e Gestão de Educação – Ramos de Administração Escolar, no sentido de poder assistir à reunião para assim obter contacto com a orgânica do funcionamento do Conselho Geral, o que teve aprovação de todos os elementos.

Mais ainda foi dito, sobre a requalificação da Escola - Sede que não é possível ao Município de Vouzela apresentar candidatura por não cumprir o disposto na alínea g) do nº 2 do artigo 13º, do Regulamento do FEDER e Fundo de Coesão, que estabelece as condições gerais de admissão e de aceitação das operações.

Relativamente ao ponto dois da ordem de trabalhos, foi dado parecer favorável ao relatório trimestral de execução de actividades apresentado pela directora do agrupamento.

Dando cumprimento ao ponto três da ordem de trabalhos foi aprovado o relatório das contas de gerência do ano 2010, após apresentação e explicação do mesmo pelo Chefe dos Serviços Administrativos do qual se lavrou acta que foi assinada de acordo com a legislação em vigor (Decreto-Lei nº75/2008 de 22 de Abril, e do Artigo 44º do nº1, alínea j) do Regulamento Interno desta escola.

Cumprindo-se o ponto quatro da ordem de trabalhos a representante de saúde e a Directora do Agrupamento propuserem que no próximo ano lectivo se fornecesse aos alunos apenas leite ^{matutino} branco. Este assunto deverá ser abordado nas próximas reuniões de Conselho de Docentes do Pré-Escolar/ Primeiro Ciclo.

No âmbito do plano anual de actividades, irá decorrer a Feira Medieval, em Vouzela, no dia 17 de Junho.

Para finalizar, foi dado a conhecer que a Escola Sede deste agrupamento será anfitriã do Campeonato Regional de Desportos Gímnicos e Expressões Rítmicas, nos dias 29 e 30 de Abril. Esta situação resulta da vitória dos campeonatos distritais da nossa escola.

E nada mais havendo a tratar, deu-se por terminada a reunião às dezanove horas, da qual se lavrou a presente acta que vai ser assinada nos termos da lei.

Assinaturas

O Secretário

Alfonso

O Presidente da Reunião

Isabela Almeida

Anexo 18

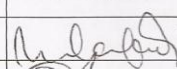
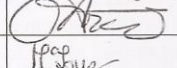
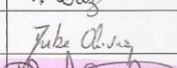
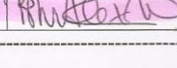

Atas das Reuniões (observadas) dos Órgãos de Gestão de Topo: Ata da Reunião da Direção

Departamento da Educação Básica
ESCOLA BÁSICA INTEGRADA DE VOUZELA

DIRECÇÃO

Acta número um

Aos dezassete dias do mês de Março de dois mil e onze, pelas treze horas, no Gabinete da Direcção, sob a Presidência de Maria Raquel Marques Ferreira, reuniu a Direcção com a presença dos seguintes elementos:

INTERVENIENTES	NOME	RUBRICA
Directora	Maria Raquel Marques Ferreira	
Subdirector	António Manuel Girão de Almeida	
Adjunta	Maria da Luz Pereira Marques	
Assessor	Duke Alberto Oliveira	
Estagiária	Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha	

Ordem de trabalhos: -----

Ponto um – Informações; -----

Ponto dois – Provas de Avaliação e exames dos alunos; -----

Ponto três – Avaliação Interna dos Serviços; -----

Ponto quatro – Dia do Encarregado de Educação; -----

Ponto cinco – Feira Medieval; -----

Ponto seis – Outros assuntos. -----

Assunto (s) tratado (s) e/ou deliberação (ões): -----

Antes de passarmos a discutir os assuntos da ordem de trabalhos regista-se que, nesta reunião, esteve presente a professora Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha, no âmbito da sua tese de mestrado que incide na área de autoavaliação de escolas. -----

No ponto número um foram dadas diversas informações que a seguir se registam: -----

No passado dia dois a Directora deste Agrupamento de Escolas, esteve presente numa reunião, em Coimbra, com Ministra da Educação, o Secretário de Estado e a Directora Regional e nesta foram abordados alguns assuntos, tais como as obras na escola sede, que não irão acontecer porque o Senhor Presidente da Câmara Municipal de Vouzela deixou passar o prazo de candidatura. -----

Foi falado que a autonomia dos agrupamentos de escola é para continuar e sobre o mega agrupamento, em Vouzela, aguarda-se por novas directrizes. -----

Neste momento há um milhar de escolas a serem intervencionadas, seiscentos centros escolares estão a ser concluídos e cerca de setecentas escolas com menos de vinte e um alunos irão encerrar. -----

Sabe-se também que haverá diminuição de assessorias por não haver crédito horário. -----

Esteve na agenda dos trabalhos o relatório de Pisa e as Metas dois mil e quinze e ainda foi abordado o CAPI, cujo conteúdo organizacional consiste na aquisição de bens e serviços direccionado para uma central de compras. Questionou-se esta posição pelo facto de levar à desertificação dos comércios locais. -----

Uma vez que alguns docentes, do pré-escolar e primeiro ciclo deste Agrupamento de Escolas, participam no Programa de Educação Estética e Artística, é de realçar o trabalho desenvolvido por estes intervenientes e equipa do Ministério da Educação. Como os docentes das Actividades de Enriquecimento Curricular e Município estão envolvidos, prevê-se uma actividade conjunta para o encerramento do ano lectivo, no entanto aguarda-se pela definição de linhas orientadoras. -----

A Directora, Raquel Ferreira, reuniu com a Técnica da Educação Sofia Martinho, onde foi discutido o Plano Educativo do Município de Vouzela. Pela informação aí transmitida muitas das actividades escolhidas pelos docentes deste Agrupamento de Escolas, ficaram sem efeito, tais como Fórum da Educação e Dia da Criança, *25 Abril*. -----

Nesta reunião também foi comunicado que, no final do segundo período, as técnicas da educação, Sofia Martinho e sua estagiária, vão passar inquéritos aos pais, aos alunos e aos professores titulares de turma para avaliar as Actividades de Enriquecimento Curricular. Na escola de Vouzela estará a técnica estagiária para ajudar e recolher essa a avaliação. -----

Dia vinte e oito de Março realizar-se-á o Conselho de Segurança a nível municipal. No seguimento do tema o Município de Vouzela programou uma acção de formação sobre os riscos inerentes à Segurança e Protecção Civil. -----

A Semana da Leitura, promovida pela Biblioteca Escolar, decorrerá entre os dias cinco e oito de Abril. -----

Sobre o ponto dois sabe-se que a calendarização das provas de aferição externa, destinada aos alunos dos quarto e sexto anos, está definida para os dias seis e onze de Maio, Língua Portuguesa e Matemática, respectivamente. Neste sentido proceder-se-á à distribuição de serviço docente. -----

Tal como no ano lectivo transacto irão realizar-se as provas de avaliação interna destinadas ao terceiro ano, nas áreas de Língua Portuguesa, Matemática e Estudo do Meio e também para o quinto ano, nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Língua Inglesa. -----

Este ano, pela primeira vez, os alunos do segundo ano de escolaridade irão realizar testes intermédios nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática, nos dias três e oito de Junho. -----

Todas as informações relativas às provas e testes de avaliação serão comunicadas aos Encarregados de Educação mediante circular elaborada pela Direcção. -----

Também, este ano, há exames de autopropostos para o sexto ano. Esses exames estão a ser feitos nesta escola e brevemente sairá a respectiva calendarização com constituição do júri e correctores. -----

No ponto três fez-se a análise do modo como está a decorrer a avaliação Interna dos Serviços, nesse sentido o professor António Manuel Girão passou questionários individualizados destinados a avaliar os diferentes serviços da escola sede do Agrupamento, cujos dados estão a ser tratados. -----

No decorrer do assunto anterior, propôs-se uma reformulação da equipa de autoavaliação que será levada ao Conselho Pedagógico, cuja constituição passará a ser: Raquel Ferreira, António Girão, Rita Rocha, Catarina Pinto, António Tadeu, Fernanda Coutinho e António Lourenço. Assim sendo agendou-se uma reunião para o dia treze de Abril, da parte da manhã e será presidida pela professora Rita Rocha. ----

Passou-se ao ponto quatro que diz respeito ao Dia do Encarregado de Educação programado para o dia oito de Abril e as actividades a desenvolver para este dia são: Eucaristia Pascal na igreja matriz, quermesse do grupo de ginástica, jogo de futebol entre pais, funcionários e professores, formação para pais e jantar – convívio seguido de leitura. -----

Haverá uma «Feira de Usados» na escola do primeiro ciclo de Vouzela, promovida pelos alunos do quarto ano, no âmbito da sua visita final de ciclo que terá lugar nos dias dezoito e dezanove de Junho. -----

Neste dia, as Escolas Secundária e Profissional de Vouzela estarão aqui representadas para divulgarem as suas ofertas formativas e novos cursos destinados aos alunos do sétimo ano. -----

Considera-se oportuno para os alunos do quinto e sexto anos fazerem a apresentação dos trabalhos elaborados, não seleccionados, no âmbito da Semana Municipal da Protecção Civil. -----

Relembra-se que a Direcção está a recolher e analisar os trabalhos realizados pelos alunos do quarto, quinto e sexto anos de modo a seleccionar um por ano. Os mesmos serão apresentados, pelo seu autor, na Assembleia da Juventude marcada para o dia vinte e seis de Abril. -----

No que respeita ao ponto cinco, a Feira Medieval está programada para o dia dezassete de Junho, deve auscultar-se também o Conselho de Docentes do Primeiro Ciclo, no sentido de saber quem é que quer intervir como personagem de modo a que cada um possa fazer a sua indumentária adequada à época. As personagens dizem respeito ao povo, ao clero e à nobreza. Daí haver a necessidade de fazer o levantamento do número de participantes e de visitantes para se tratar de toda a logística. -----

Como é hábito, na Rua da Ponte, haverá uma "feirinha" de produtos da terra trazidos pelos alunos. -----

Nos outros assuntos foi dito que dia vinte de Março, haverá uma reunião no ACES de Viseu, onde estará presente a Directora, Raquel Ferreira, pelo facto de sermos Escola de Referência de Intervenção Precoce na Infância e debater a ideia de criar equipas locais de intervenção, no âmbito do Sistema Nacional de Intervenção Precoce, designadas por ELI's, além de assinar protocolo. -----

Quanto à legislação publicada sobre o Estudo Acompanhado nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática, há a considerar a Portaria número noventa e cinco barra dois mil e onze de sete de Março. Esta Portaria informa que os alunos com dificuldades nas áreas atrás enumeradas devem ficar referenciados em acta de Junho. E outros casos que surgirem serão inscritos por período lectivo. O Estudo

Acompanhado tem de ficar registado nos horários dos alunos e dos docentes, nos últimos tempos lectivos. -----

O professor António Manuel Girão esteve na reunião dos delegados de turma e estes apresentaram propostas de visitas de estudo sendo a mais solicitada ao Museu dos Brinquedos em Seia. Nesta reunião foram, igualmente, abordados alguns assuntos relativos ao funcionamento da escola e o subdirector apelou aos representantes das turmas para que junto dos colegas da turma procurassem sensibilizá-los para a necessidade de melhorarem os seus níveis de aproveitamento e de comportamento-----

Programou-se uma reunião destinada aos Assistentes Operacionais para o dia onze de Abril, às catorze horas. -----

O professor Duke Oliveira comunicou que, provavelmente, dia vinte e oito deste mês, a equipa do Projecto Activo II virá fazer a "picada" aos alunos irmãos e nesse caso a escola tem de providenciar o pequeno-almoço aos alunos. -----

Também se comentou o lançamento do livro sobre Lafões «Da Pré-história ao Século XVI» acontecerá, provavelmente, no dia da realização da Feira Medieval. -----

Dia seis de Abril vai realizar-se o Encontro Distrital de Desportos Gímnicos e nos dias vinte e nove e trinta o Encontro Regional. -----

O SPESE Activo, em Ermesinde, vai realizar uma formação sobre «Boas Práticas de Educação para a Saúde», nos dias sete e oito de Abril. -----

No âmbito do doutoramento sobre Autonomia, o doutor Armando da Universidade de Aveiro, fez um estudo nesta escola e enviar-nos-á a conclusão do mesmo. -----

A Comissão Paritária reuniu para apreciar o processo de avaliação da reclamante Maria Palmira de Almeida Pinto. -----

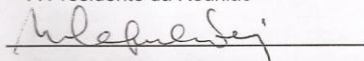
Serão organizados simulacros de incêndio, em três escolas do primeiro ciclo do Agrupamento de Escolas, pelos Bombeiros Voluntários de Vouzela. -----

Sobre os «magalhães» destinados aos alunos do primeiro ciclo, também há um destinado a cada professor, mediante requisição anual que está a cargo do professor Paulo Ribeiro. -----

Nada mais havendo a tratar, encerrou-se a reunião, às dezassete horas, da qual se lavrou a presente acta que depois de lida e aprovada vai ser assinada nos termos da lei. -----

24/03/2011

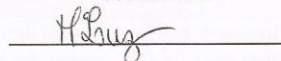
A Presidente da Reunião



(Maria Raquel Marques Ferreira)

17/03/2011

A secretária



(Maria da Luz Pereira Marques)

Anexo 19

**Atas das Reuniões (observadas) dos Órgãos de Gestão de Topo: Ata da
Reunião do Conselho Pedagógico**



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 395
Ⓜ http://www.aevouzela.net | ✉ eb2.vouzela@netc.pt

Reunião do Conselho Pedagógico

24 de Fevereiro de 2011

Súmula

Carina Espírito Santo
J. J. e E.S.J.
[Signature]

A Directora solicitou ao Conselho Pedagógico, que a mestranda Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha pudesse participar no mesmo, uma vez que esta está a realizar um estágio integrado no Mestrado em Docência e Gestão da Educação – Ramo de Administração Escolar, o que teve a aprovação de todos os elementos.

Ponto um - Informações:

Foi lida e aprovada a acta da reunião anterior.

A Directora informou da resposta do Conselho Nacional de Educação face à exposição apresentada pelos professores de EVT no seguimento da reorganização curricular do próximo ano lectivo.

Referiu que chegou da DGIDC um cartaz sobre as metas de aprendizagem a afixar na sala dos professores e que este será disponibilizado a todos os docentes via email, contendo as informações necessárias para fazer o registo.

Deu conhecimento do estudo publicado pelo Observatório dos Recursos Educativos relacionado com o impacto pedagógico, económico e cultural da implementação em Portugal de um sistema de empréstimo de manuais escolares usados que ficará disponível na biblioteca do Agrupamento.

Apresentou a Portaria nº 76/2011 de 15 de Fevereiro que prevê que os professores bibliotecários, no próximo ano lectivo, tenham componente lectiva.

Informou que as Provas de Aferição para o 4º e 6º anos decorrerão nos dias 6 e 11 de Maio de 2011 às 10 horas, sendo Língua Portuguesa no dia 6 e Matemática no dia 11. A publicitação das pautas com os resultados obtidos pelos alunos ocorrerá a 17 de Junho de 2011.

Os alunos que frequentam um currículo específico individual, ao abrigo do artigo 21 do Dec--Lei nº3/ 2008 de 7 de Janeiro, não realizam a prova de aferição.

Nomeou um secretariado constituído pelos professores, Ana Catarina, Pedro Tadeu, João cavaleiro e de entre estes será nomeado um coordenador. Nomeou ainda

Reunião do Conselho Pedagógico 24/2/11

Ordem de Trabalhos:

1. Informações:

1.1. Gerais;

1.2. Legislativas;

2 - Aprovação dos Programas Educativos Individuais (Dec. Lei n.º 3/2008);

3 - Parecer ao relatório de execução do Plano Anual de Actividades (primeiro período);

4 - Plano Anual de Actividades – definição das actividades de Carnaval e de final de período;

5- Outros Assuntos.

Assunto(s) tratado(s) e/ou deliberação(ões):

Após a leitura e aprovação da acta da última reunião, a Directora solicitou ao Conselho Pedagógico, autorização para a mestrandia Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha participar no mesmo, uma vez que esta está a realizar um estágio integrado no Mestrado em Docência e Gestão da Educação – Ramo de Administração Escolar, o que teve a aprovação de todos os elementos.

Relativamente ao ponto um, a Directora informou da resposta do Conselho Nacional de Educação face à exposição apresentada pelos professores de Educação Visual e Tecnológica no seguimento da reorganização curricular do próximo ano lectivo. A Directora solicitou ao Coordenador do Departamento de Expressões que esta fosse transmitida aos docentes interessados.

Referiu que chegou da DGIDC um cartaz sobre as metas de aprendizagem a afixar na sala dos professores, e que este será disponibilizado a todos os docentes via e-mail, contendo as informações necessárias para fazerem o seu registo e posteriormente poderem participar no inquérito alusivo, a decorrer em Março.

Informou acerca do estudo publicado pelo Observatório dos Recursos Educativos relacionado com o impacto pedagógico, económico e cultural da implementação em Portugal de um sistema de empréstimo de manuais escolares usados que ficará disponível na biblioteca do Agrupamento.

Apresentou a Portaria número 76/2011 (setenta e seis barra dois mil e onze) de quinze de Fevereiro que prevê que os professores bibliotecários, no próximo ano lectivo, tenham componente lectiva.

Informou que as Provas de Aferição para o quarto e sexto anos decorrerão nos dias seis e onze de Maio de dois mil e onze às dez horas, sendo Língua Portuguesa no dia seis e Matemática no dia onze. A publicação das pautas com os resultados obtidos pelos alunos ocorrerá a dezassete de Junho de dois mil e onze.

Os alunos que frequentam um currículo específico individual, ao abrigo do artigo vinte e um do Dec-Lei n.º3/2008 de sete de Janeiro, não realizam a prova de aferição.

Sendo a Directora a responsável pelas medidas organizativas inerentes à aplicação das provas de aferição nas escolas do seu agrupamento, nomeou um secretariado constituído pelos professores, Ana Catarina, Pedro Tadeu, João Cavaleiro e de entre estes será nomeado um coordenador. Nomeou ainda o professor Paulo Ribeiro e o Técnico administrativo Paulo Lopes responsáveis pelo programa informático PAEB (Provas de Aferição do Ensino Básico).

O ofício DGIDC/2011/2, princípios a considerar no Plano individual de trabalho (PIT), refere o seguinte:

_ A ultrapassagem do limite de faltas determina o cumprimento de um PIT;

_ O PIT incide sobre todo o plano curricular no caso do primeiro ciclo e sobre a(s) disciplina(s) nos restantes ciclos do ensino básico e do ensino secundário;

_ O Conselho Pedagógico determina as condições da realização do PIT, bem como o regime de avaliação a que é sujeito. Estas condições deverão incluir os aspectos que o Conselho Pedagógico considerar necessários,

designadamente a duração, a carga horária, da (s) disciplina (s), as matizes de planificação dos conteúdos programáticos a desenvolver, os objectivos a atingir, as competências a adquirir pelo aluno e a tipologia e os instrumentos de avaliação a utilizar para avaliar os alunos e a consecução do plano;

_ Compete ao Conselho Pedagógico determinar quais os elementos a considerar pelo Conselho de Turma de avaliação do final de ano lectivo quando tiver que se pronunciar, em definitivo, sobre o efeito da ultrapassagem do limite de faltas injustificadas verificado;

_ O PIT é sempre cumprido em período suplementar ao horário lectivo;

_ A realização de um PIT, quer abranja uma ou mais disciplinas, só pode ocorrer uma única vez no decurso de cada ano escolar;

_ Qualquer nova ultrapassagem ao limite de faltas em disciplina (s) não dá origem a novo PIT;

_ O regime de faltas continua a aplicar-se ao aluno no cumprimento do horário lectivo da sua turma, enquanto realiza cumulativamente um PIT.

Após a discussão e análise do mesmo, os elementos do Conselho Pedagógico verificaram que esta normas já estão contempladas no respectivo Regulamento Interno e decidiram, por unanimidade, que a realização das matrizes de planificação dos conteúdos programáticos a desenvolver será da responsabilidade do professor titular no caso do primeiro ciclo, e do Conselho de Turma no segundo ciclo.

Relativamente ao Dec. Lei nº18/2011 de dois de Fevereiro, que refere a Reorganização Curricular do Ensino Básico, a directora informou que este determina a eliminação da Área de Projecto do elenco das áreas curriculares não disciplinares e que o Estudo Acompanhado visa prioritariamente o reforço de apoio nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. A Educação Visual e Tecnológica deixa de ser ministrada por par pedagógico.

A Formação Cívica será orientada para o desenvolvimento da educação para a cidadania, para a saúde e sexualidade. Solicitou ainda que este documento fosse analisado em sede de departamento e elaboradas propostas relativas à distribuição da carga horária, no 2º ciclo, para apresentar no Conselho Pedagógico em Junho, a fim de ser aprovado em Conselho Geral.

Ainda neste ponto, a mestranda Rita Mendes informou que, no âmbito do estágio que está a desenvolver na Direcção do Agrupamento, tem uma área específica de intervenção cujo tema é "Avaliação Interna". Deste modo, estão a ser elaborados questionários para avaliação da direcção/liderança de topo, dirigidos a pessoal docente, não docente, técnicos especializados e representantes dos encarregados de educação. Os questionários serão facultados em suporte de papel e digital com o objectivo de serem preenchidos pelo público-alvo. Após o seu preenchimento será feita análise e tratamento de dados e conseqüentemente elaborado um relatório com as conclusões.

Em relação ao ponto dois da ordem de trabalhos, a professora Fátima Rodrigues, Coordenadora da Equipa dos Apoios Educativos, apresentou para aprovação em Conselho Pedagógico dois Programas Educativos Individuais de acordo com o Dec. Lei nº3 /2008 para as alunas Márcia Raquel Pinto Martins e Mariana Carolina Batista Correia, ambas da escola do primeiro ciclo de Fataunços, os quais foram aprovados. Assim a aluna Márcia Raquel passará a beneficiar das seguintes medidas educativas: alínea a) Apoio pedagógico personalizado; alínea d) Adequação no processo de avaliação. A aluna Mariana Carolina beneficiará também da alíneas a) e d) e ainda da alínea b) Adequações curriculares individuais.

No ponto três, a Directora apresentou o relatório periódico de execução do Plano Anual de Actividades do primeiro período, o qual teve parecer favorável do Conselho Pedagógico.

No ponto quatro, Plano Anual de Actividades, ficou acordado que o pré-escolar e o primeiro ciclo desenvolverão, na maioria, as actividades de Carnaval conjuntamente, na respectiva comunidade educativa. É de

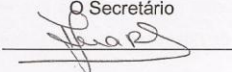
serão dinamizadas várias actividades, a saber, sessão de formação; actividades desportivas envolvendo pais, pessoal docente e não docente; jantar convívio na sede do Agrupamento, culminando com actividades de leitura com os Encarregados de Educação.

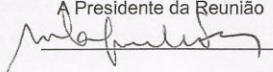
Em relação ao último ponto, outros assuntos, a Directora referiu o teor da proposta da tutela sobre a atribuição das quotas na avaliação docente, que identifica os quatro universos - docentes contratados, docentes integrados na carreira, relatores e coordenadores, aos quais serão aplicadas as cotas de 6% para o Excelente e 21% para o Muito Bom, neste Agrupamento.

A professora Maria da Luz Barros apresentou uma moção contra o actual modelo de avaliação docente, a qual foi aprovada por unanimidade.

E nada mais havendo a tratar, deu-se por terminada a reunião às dezanove horas e quarenta e cinco minutos, da qual se lavrou a presente acta que vai ser assinada nos termos da lei.

Assinaturas

O Secretário


A Presidente da Reunião


Anexo 20

**Atas das Reuniões (observadas) dos Órgãos de Gestão de Topo: Ata do
Conselho Administrativo**

Reunião do Conselho Administrativo

Acta Número 904

Por dezassis dias do mês de Fevereiro do ano de dois mil e onze pelas 16,15 horas, reuniram no Gabinete desta Escola todos os membros do Conselho Administrativo.

Procedeu-se à verificação das contas do mês de Janeiro do ano de dois mil e onze.

Receitas das Publicações Documentais no valor de duzentos e dois mil e dezassete euros e oitenta e seis centavos, despesas no valor de cento e noventa e oito mil e dezassete euros e oitenta centavos, saldo no valor de treze mil novecentos e noventa e oito euros e seis centavos.

Existe um saldo de descontos para a #PSE de seis mil duzentos e quarenta e nove euros e trinta e cinco centavos, que transitou para o mês seguinte.

Existe ainda um saldo de sete mil e quatro euros e noventa e nove centavos referente a descontos para a Segurança Social que transitou para o mês seguinte. Ambos os valores serão entregues às referidas entidades no mês de Fevereiro.

O saldo total apresentado no mês de Janeiro do ano de dois mil e onze é de vinte mil duzentos e quarenta e sete euros e quarenta e um centavo.

Foi verificado o movimento havido na conta à ordem número 3777-430, justificada na Caixa Geral de Depósitos em nome de Agrupamento de Escolas de Vozvelo, cujo saldo apresentava um valor de vinte mil duzentos e quarenta e sete euros e quarenta e um centavo.

Verificando-se ainda as contas do GASE, referente à presente data as quais apresentavam o valor de trinta e seis mil quatrocentos e setenta e dois euros e um centavo despesas de sete mil quinhentos e oitenta e dois euros e quarenta e dois centavos, saldo no valor de vinte e oito mil oitocentos e oitenta e nove euros e cinquenta e nove centavos.

Foi verificado o movimento havido na conta à ordem número 6678-230, justificada na Caixa Geral de Depósitos em nome de GASE desta Escola a qual apresentava um valor de vinte e oito mil oitocentos e oitenta e nove euros e cinquenta e nove centavos, não havendo movimentos

O mesmo valor.

O Centro de Formação apresentava um valor de cento e oito euros e oitenta e quatro centimos, apesar de ter e ter euros e oitenta e oito centimos, qual é o valor de quinhentos e setenta e quatro euros e noventa e seis centimos.

Foi Verificado o movimento havido na conta à ordem número 16 81-430 Justificada na Caixa Geral de Depósitos em nome de agrupamento de Escolas de Vouzela - C.F.A.E., a qual apresentava um valor de quinhentos e setenta e quatro euros e noventa e seis centimos.

Foi recebido do Município de Vouzela a importância de setecentos e setenta e três euros e noventa e seis centimos referente a despesas do mês de dezembro do ano de dois mil e dez.

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a reunião da qual se lavrou a presente acta que depois de lida e aprovada vai ser assinada nos termos da lei.

A Presidente - Rafael Marques Ferreira
 O Vice-Presidente - António Manuel dos Reis
 O Secretário - António de Sá Pereira de Oliveira

a) Esteve presente a Professora Rita Mendes Rocha, a leccionar neste Agrupamento de Escolas, grupo 310, no âmbito da sua actividade de estágio do Mestrado em Administração Escolar e Administração Educativa - UNIV. Fernando Pessoa.

16.12.2011
 (Assinatura)


Anexo 21

Relatórios/Síntese das Reuniões dos Órgãos de Gestão de Topo: Conselho Geral



REUNIÃO DO CONSELHO GERAL – 12 de abril 2011

No âmbito do estágio a desenvolver no Agrupamento de Escolas de Vouzela, tendo por base o protocolo estabelecido com a Universidade Fernando Pessoa, estivemos presentes na reunião do **Conselho Geral**, com a aprovação de todos os elementos presentes, realizado no dia 12 de abril de 2011, com o objetivo de observar e compreender a orgânica deste Órgão de Gestão.

Assim, após a análise do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 13.º, compete ao Conselho Geral: “eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros, à excepção dos representantes dos alunos; eleger o director, nos termos dos artigos 21.º a 23.º do presente Decreto-lei; aprovar o projecto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução; aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada; aprovar os planos anual e plurianual de actividades; apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório final de execução do plano anual de actividades; aprovar as propostas de contratos de autonomia; definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento; definir as linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo director, das actividades no domínio da acção social escolar; aprovar o relatório de contas de gerência; apreciar os resultados do processo de autoavaliação; pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários; acompanhar a acção dos demais órgãos de administração e gestão; promover o relacionamento com a comunidade educativa”.

Nesta reunião pudemos constatar o cumprimento de algumas competências do Conselho Geral. Verificámos que a presidente deste órgão, Dr.ª Luísa Carvalho apresenta os assuntos e os restantes elementos procedem à análise dos mesmos e emitem o seu parecer. As decisões são sempre tomadas democraticamente.

Nesta reunião, (anexo 20) foi apreciado favoravelmente o relatório trimestral de execução de atividades, relativo ao PAA, apresentado pela Diretora, tal como está estipulado “apreciar os relatórios periódicos” Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 13.º).

Foi ainda apresentado, seguido de explicação, pelo Chefe dos Serviços de Administração Escolar, o relatório das contas de gerência relativo a 2010, tal como lhe compete “aprovar o relatório de contas de gerência;” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 13.º). O Conselho Geral aprovou o relatório das contas de gerência.

Denotámos que alguns elementos do Conselho Geral, pertencentes à comunidade local, nem sempre são assíduos, como se pode verificar nas presenças registadas em ata, desta reunião e noutras atas deste órgão.

Anexo 22

Relatórios/Síntese das Reuniões dos Órgãos de Gestão de Topo: Direção



 **Ministério da Educação**
DIREÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 395
🌐 <http://www.aevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt

RELATÓRIO

REUNIÃO DA DIREÇÃO – 17 de março de 2011

No âmbito do estágio a desenvolver no Agrupamento de Escolas de Vouzela, tendo por base o protocolo estabelecido com a Universidade Fernando Pessoa, estivemos presentes na reunião da **Direção**, com a aprovação de todos os elementos presentes, realizado no dia 17 de março de 2011, com o objetivo de observar e compreender a orgânica deste Órgão de Gestão.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 18.º, o diretor “ é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial”, tratando-se de um órgão unipessoal.

O Diretor possui várias competências de decisão, mas há determinadas decisões da vida da organização que dependem, sempre, do Conselho Geral. Para além de ser eleito e poder ser demitido pelo Conselho Geral, compete-lhe, no que diz respeito aos documentos estruturantes da unidade orgânica: “submeter à aprovação do Conselho Geral o Projecto Educativo elaborado pelo Conselho Pedagógico” (Decreto -Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 20.º).

Nesta reunião foram tratados e deliberados os seguintes assuntos: provas de avaliação e exames dos alunos, avaliação interna dos serviços, dia do encarregado de educação, Feira Medieval. Constatámos que a Diretora, dependendo da urgência das tomadas de decisão, apresenta o assunto e ausculta os seus pares, ou seja a tomada de decisão é partilhada. Também se verificou que a mesma delega competências nos seus pares: o “ Director pode delegar e subdelegar no subdirector e nos adjuntos as competências referidas nos números anteriores” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 20.º).

Anexo 23

Relatórios/Síntese das Reuniões dos Órgãos de Gestão de Topo: Conselho Pedagógico



 Ministério da Educação
DIREÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 395
🌐 <http://www.aevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt

RELATÓRIO

REUNIÃO CONSELHO PEDAGÓGICO 24 de fevereiro de 2011

No decorrer do nosso estágio tivemos a oportunidade de presenciar o funcionamento do Órgão de Gestão de Topo, **Conselho Pedagógico**.

O mesmo é presidido pela Diretora, “é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico e didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 31.º).

No AEV, o Conselho Pedagógico reúne todas as últimas quartas feiras de cada mês, salvo alguma exceção. O mesmo é formado por quinze elementos, tal como está estipulado no Decreto-Lei 75/2008 de 22 de Abril no art.º 32.º.

Dele fazem parte “os coordenadores dos departamentos curriculares, (...) as demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa, assegurando uma representação pluridisciplinar e das diferentes ofertas formativas, representantes do pessoal docente e não Docente, representantes dos pais e encarregados de educação. Os representantes dos pais e encarregados de educação são designados pelas respectivas associações e, quando estas não existam, nos termos a fixar pelo regulamento” (Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 32.º).

Nesta reunião, verificámos que é elaborada uma súmula, afixada, posteriormente, nos devidos placards informativos e enviada via e-mail para os representantes dos Órgãos de Gestão Intermédia que, por sua vez, os farão chegar aos seus pares.

A veiculação da informação é importante para que as decisões tomadas, naquele Órgão de Gestão sejam partilhadas pela comunidade escolar.

A sua presidente convoca sempre atempadamente as reuniões, como se pode verificar nas convocatórias, arquivadas no dossiê deste Órgão, apresenta os assuntos de forma muito clara e perceptível, pondo sempre à votação todos os assuntos que necessitam de parecer do mesmo.

Salientamos o exercício de uma das competências que o Conselho Pedagógico tem a seu cargo: dar parecer acerca do “relatório periódico de execução do PAA do 1.º período”, tendo o mesmo merecido parecer foi favorável.

Pareceu-nos que este Órgão de Gestão tem uma grande visibilidade na Comunidade Escolar, ao contrário do Conselho Geral e do Conselho Administrativo. Os profissionais do AEV têm a perfeita consciência das suas competências e do seu funcionamento até porque é o Órgão no

qual têm assento os representantes da maior parte das estruturas de gestão e dos atores educativos da Comunidade Escolar.

Anexo 24

Relatórios/Síntese das Reuniões dos Órgãos de Gestão de Topo: Conselho Administrativo




Ministério da Educação
DIREÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
BAIRRO DA SENHAL, 36FO-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX 232 772 053 / 232 771 396
🌐 <http://www.aevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@nec.pt

RELATÓRIO

REUNIÃO CONSELHO ADMINISTRATIVO - 16 de fevereiro de 2011

No âmbito do estágio a desenvolver no Agrupamento de Escolas de Vouzela, tendo por base o protocolo estabelecido com a Universidade Fernando Pessoa, estivemos presentes na reunião do **Conselho Administrativo**, do qual assistimos a uma reunião, com a concordância de todos os elementos presentes, no dia 16 de fevereiro de 2011.

Este é “o órgão deliberativo em matéria administrativo - financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos da legislação em vigor” (Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 36.º).

No AEV, o Conselho Administrativo reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que a Presidente o convoque por sua iniciativa ou a pedido dos outros membros. É formado pela Presidente, a Diretora, pelo Vice-Presidente, o Subdiretor e pelo Secretário, o Chefe dos Serviços de Administração Escolar.

Compete ao Conselho Administrativo: “Aprovar o projecto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral; elaborar o relatório de contas de gerência; autorizar a realização de despesas e o respectivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira; zelar pela actualização do cadastro patrimonial.” (Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de Abril, art.º 38.º).

Nesta reunião foi-nos explicado todo o funcionamento burocrático deste órgão: documentos a elaborar, data, como se faz a gestão financeira ao longo do ano, formalismos para as compras do agrupamento (Central de Aprovisionamento).

Assistimos ao cumprimento de uma das suas competências relativa à gestão dos recursos financeiros: apresentação, verificação e aprovação de contas do mês de janeiro de 2011. Procedeu-se à explanação das receitas (próprias: papelaria, bufete e aluguer de salas ao Instituto de Emprego e Formação Profissional), das despesas, depósitos e balanço do saldo. Após a análise e discussão, foram aprovadas as contas do mês de janeiro de 2011.

Após a reunião, ressaltamos a vantagem do Agrupamento ter um Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento, no que se refere à possibilidade, se houver necessidade, de solicitar a antecipação até quatro duodécimos, enquanto as restantes, apenas, podem pedir dois duodécimos e ainda, de procedermos a empréstimos para pagamento de bens duradouros e a gestão do crédito global horário em equivalência financeira. Até ao momento, o AEV nunca necessitou de efetuar esta requisição.

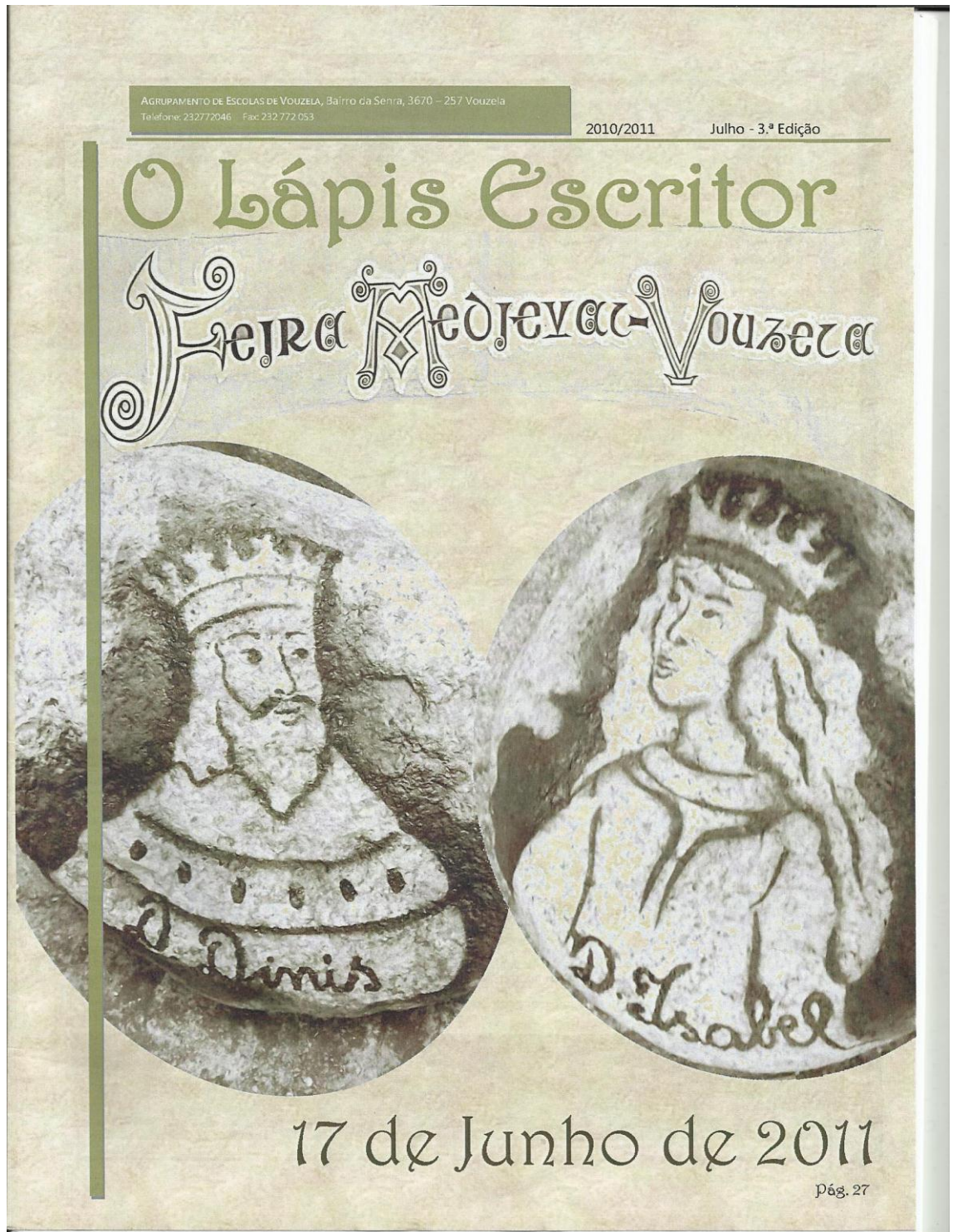
Constatámos que o Conselho Administrativo tem a seu cargo a gestão dos recursos financeiros, uma tarefa bastante exigente, rigorosa e de muita responsabilidade. Depara-se com muitas dificuldades relacionadas com as plataformas do sistema da Central de Aprovisionamento, visto que são morosas e nem sempre é possível cumprir os requisitos impostos pelo Ministério, pois nem todos os fornecedores das escolas estão inscritos nesta agência central de compras. Esta plataforma é uma forma de controlar as contas públicas, de certificar os fornecedores do

comércio local, mas prejudica os fornecedores locais e poderá ter implicações no que diz respeito a datas, na eficácia e rapidez de entrega.

O funcionamento deste Órgão, bem como as responsabilidades que lhe são inerentes, passam completamente “despercebidos” ao comum dos profissionais da comunidade escolar. Parece-nos que, muitas vezes, nem há a verdadeira consciência nem o conhecimento das competências do mesmo.

Anexo 25

**Artigo do Jornal “Lápis Escritor” do Agrupamento de Escolas
de Vouzela**



EDITORIAL

Foi curto o 3.º período lectivo e depressa chegámos ao final de mais um ano. Com muitos altos e baixos, alguns constrangimentos e também muitos e bons momentos. Os diferentes elementos da nossa Comunidade deram o melhor em prol de uma Escola Pública com qualidade. Ao Pessoal Docente e não Docente, Pais e Encarregados de Educação, Instituições parceiras, demais colaboradores e apoiantes o nosso agradecimento pela prestação e empenho emprestados à causa da Educação, em particular no que concerne a esta Unidade de Gestão.

Aos alunos – fulcro da nossa acção, base de todo o esforço e dedicação – uma palavra de incentivo no sentido de continuarem na rota do sucesso, para uns, e muita força e empenho para outros, de modo a conseguirem atingir as metas propostas!

Só com trabalho, esforço e muito querer e acompanhamento por parte dos encarregados de educação podem obter-se bons resultados – académicos e pessoais.

Que cada agente educativo dê o seu contributo para o desenvolvimento integral dos nossos educandos com vista a um ensino/aprendizagem digno de um País que merece o melhor de cada um de nós e do colectivo.

Uma palavra muito especial de gratidão a todos quantos contribuíram para a concretização plena do Plano Anual de Actividades do Agrupamento de Escolas de Vouzela, em particular as actividades no âmbito da VI Feira Medieval. Um outro bem-haja aos colegas aposentados que continuam a colaborar com a Escola, designadamente no apoio aos alunos e outros.

Férias repousantes e até Setembro.
A Direcção

A avaliação das escolas, das organizações/instituições escolares é, sem dúvida alguma, um debate actual, controverso, polémico, não só quanto à definição do conceito e ao carácter punitivo que lhe é atribuído, mas também quanto aos critérios para a medir, às tomadas de decisão para a melhoria da actividade escolar a todos os níveis, à sua relação directa com a autonomia proporcionada à escola, aos seus actores principais e ao modelo de gestão preconizado.

Avaliar é uma tarefa árdua, especialmente em educação, mas tem de ser efectuada, uma vez que a mesma se reveste de carácter obrigatório, como está estipulado na Lei 31/2002, de 20 de Dezembro.

Desta forma e dando cumprimento à lei, no presente ano lectivo, o Agrupamento de Escolas de Vouzela deu continuidade ao processo de auto-avaliação, procedendo à reestruturação da Equipa de Auto-Avaliação (EAA). A EAA é constituída por diversos intervenientes da comunidade educativa: direcção, pessoal docente, pessoal não docente e representantes dos encarregados de educação/pais. A EAA está neste momento em pleno processo de avaliação e este tem-se desenvolvido em três fases essenciais: a) **A primeira fase** consistiu na fase de informação e sensibilização da Comunidade Educativa e sua consciencialização da importância da sua participação no processo. Terminada esta etapa decidiu-se o que avaliar? - Resultados Orientados para os Clientes: indicadores dos resultados escolares: taxa de sucesso escolar; o funcionamento das estruturas educativas situadas ao nível da Liderança – Liderança de Topo - Direcção; Resultados Orientados para os clientes: Imagem Global do Funcionamento da Escola, através do modelo CAF (Estrutura Comum de Avaliação), aplicado e usado na avaliação nos órgãos de Administração Pública. (2011, Projecto de auto-avaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela)

- a) **A segunda fase, a actual, é a fase de implementação do processo e auto-análise:** criação e aplicação de instrumentos de recolha de dados: inquéritos/questionário, via on-line e formato de papel; análise e tratamento dos dados; avaliação e interpretação dos resultados; realização de relatórios; afixação pública (página do Agrupamento e placards informativos no Agrupamento) das conclusões à Comunidade Educativa; (2011, Projecto de auto-avaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela)
- b) **A terceira fase** consistirá na fase de tomada de decisões e acompanhamento. Será o momento de elaboração do plano de melhoria, apresentação do mesmo à Comunidade Educativa.

A implementação da auto-avaliação nas escolas é crucial para que a Escola se auto-regule e atinja a excelência, porém há um longo caminho a percorrer. É necessário que haja consciencialização da importância da envolvimento e participação dos actores educativos neste processo. A opinião de todos é importante... não podemos continuar a pensar, "isso é um problema dos outros, é só da Equipa de Auto-avaliação".

Vamos todos dar o nosso contributo! Vamos ser parte da solução e não parte do problema!

Rita Alexandrino Mendes Rocha


Paulino Pinto Meireles – (1945/2011)

O Senhor Meireles fazia parte do corpo Não Docente da "nossa Escola", onde sempre desempenhou as funções com grande dedicação, boa disposição e serenidade (que fazia parte da sua essência, como ser humano). Foi e sempre será um exemplo para a nossa comunidade; não foi com certeza uma "perda", mas sim uma mais-valia que ficará para sempre nos nossos pensamentos, e que devemos seguir. Só existe uma palavra que devemos proferir neste momento, em silêncio! – Obrigado, Sr. Meireles!

Ana Cláudia Dias, Assistente Técnica


FICHA TÉCNICA


Título: O Lápis Escritor

 elapisescritor@gmail.com

Propriedade: Agrupamento de Escolas de Vouzela

Bairro da Senra, 3670 – 257, Vouzela

 232772046

 eb2.vouzela2@netc.pt

Responsável: Manuela Torrinhas

Equipa do Jornal: Manuela Torrinhas e Fátima Saraiva

Apoio Técnico: Fernando Alves (Responsável Técnico PTE)

Revisão: Raquel Ferreira

Tiragem: 400 exemplares

Agradecemos a todas as pessoas que deram o seu contributo para a elaboração deste jornal.

Auto-avaliação no Agrupamento de Escolas de Vouzela

Eis-nos "ao cabo" de mais um ano lectivo. É tempo de fazer um balanço acerca do trabalho desenvolvido ao longo deste ano lectivo, no que diz respeito à auto-avaliação/avaliação interna do Agrupamento de Escolas de Vouzela.



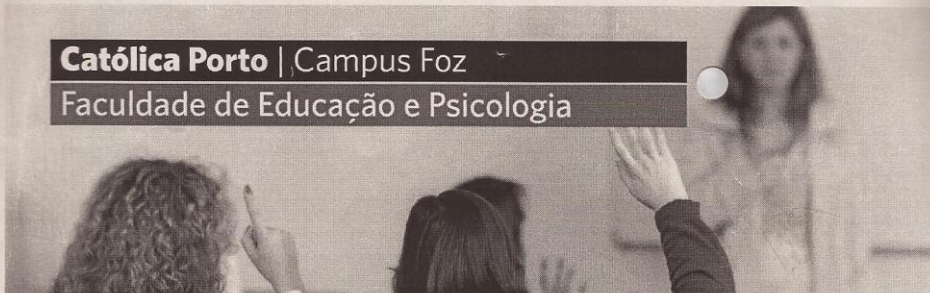
Agrupamento de Escolas de Vouzela

Anexo 26

Ações de Formação Frequentadas ao longo do Estágio:

**1.º Ciclo de Seminários de Aprofundamento em Administração Escolar
- Universidade Católica Portuguesa Porto/9 de março de 2011**

Católica Porto | Campus Foz
Faculdade de Educação e Psicologia



**1º Ciclo de Seminários de Aprofundamento
em Administração e Organização Escolar**
Lideranças, supervisão e avaliação

Certificado

Certifica-se que Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha esteve presente no Seminário "Auto-avaliação das Escolas: lógicas de conhecimento, melhoria, pressão e controlo", integrado no 1º Ciclo de Seminários de Aprofundamento em Administração e Organização Escolar, na qualidade de participante, no dia 9 de Março de 2011.

Porto, 9 de Março de 2011

Professor Doutor Matias Alves
Faculdade de Educação e Psicologia



CATÓLICA
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO
Faculdade de Educação e Psicologia

SAME
SERVIÇO DE APOIO À MELHORIA DAS ESCOLAS

Anexo 27

Ações de Formação Frequentadas ao longo do Estágio:

Ação de Formação “Autoavaliação de Escolas: Porquê, para quê, como operacionalizar? – Centro de Formação de Associação de Escolas do Planalto Beirão – Tondela / 12 e 19 de março de 2011



CENTRO DE FORMAÇÃO DE ASSOCIAÇÃO DE ESCOLAS DO PLANALTO BEIRÃO

CERTIFICADO

O Centro de Formação de Associação de Escolas do Planalto Beirão, entidade formadora acreditada em 15/12/08 com o nº CCPFC/ENT-AE-1017/08, certifica que a Dr.ª

RITA MARIA ALEXANDRINO MENDES ROCHA

concluiu, tendo-lhe sido atribuído 0,6 créditos e classificação de Excelente, com 9,7 valores (numa escala de 1 a 10), a Acção de Formação Contínua,

Auto-Avaliação de Escolas: Porque, para quê, como operacionalizar

Esta Acção, na modalidade de Curso de Formação, com o N.º de Acreditação CCPFC/ACC – 65638/11, foi realizada nos dias 12/03/2011 e 19/03/2011, teve como formadores: Dr. Eusébio Machado, Dr. António Silva, Dr.ª Fátima Braga, Dr.ª Isabel Cruz, Dr.ª Rosa Carvalho, Dr. José Martins, Dr. Fernando Elias e Dr. Paulo Pereira. A carga horária desta acção foi de 15 horas.

Mais se certifica que, para os efeitos previstos no art. 5º, do Regime Jurídico da Formação Contínua de Professores, esta acção releva para efeitos de progressão em carreira de Educadores de Infância e Professores dos Ensinos Básico e Secundário, mas não releva para efeitos de aplicação do n.º 3 do artigo 14º do mesmo RJFCEP.

Tondela, 25 de Junho de 2011
A Directora do Centro de Formação
Rosa Maria Pereira de Carvalho
(Mestre Rosa Maria Pereira de Carvalho)

Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**MESTRADO EM DOCÊNCIA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO – ÁREA DE
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E ADMINISTRAÇÃO
EDUCACIONAL**



**APÊNDICES
VOLUME III**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2012

ÍNDICE GERAL

Apêndice A	243
Apêndice B	248
Apêndice C	250
Apêndice D	253
Apêndice E	258
Apêndice F	273
Apêndice G	275
Apêndice H	292
Apêndice I	296
Apêndice J	301
Apêndice K	310
Apêndice L	314
Apêndice M	319
Apêndice N	330
Apêndice O	349
Apêndice P	352
Apêndice Q	369
Apêndice R	373
Apêndice S	379
Apêndice T	432
Apêndice U	462
Apêndice V	522

Apêndice A
Proposta ao Conselho Pedagógico da Reconstituição da Equipa de
Autoavaliação



DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA

Ano Lectivo
2010/2011

ACTA DE REUNIÃO DE CONSELHO PEDAGÓGICO

Acta Número três

Aos vinte e três dias do mês de Março do ano de dois mil e onze, pelas dezasseis horas e trinta minutos, na sala um, sob a presidência de Maria Raquel Marques Ferreira, reuniu-se o Conselho Pedagógico, com a presença dos seguintes elementos:

	INTERVENIENTES	NOME	RUBRICA
	Presidente da Reunião	Maria Raquel Marques Ferreira	<i>Maria Raquel Marques Ferreira</i>
CARGOS	Coordenador Departamento de Ciências Sociais e Humanas	Idalina Fernanda Silva Martins	<i>Idalina</i>
	Coordenador Departamento de Línguas	Maria da Luz Ferreira Barros	<i>Maria da Luz</i>
	Coordenador Departamento de Matemática e Ciências Experimentais	Ana Catarina L. Costa Pereira Pinto	<i>Ana Catarina</i>
	Coordenador Departamento de Expressões	Paulo Miguel Leite Calão	<i>Paulo Miguel</i>
	Coordenador da Educação Pré-Escolar	Maria Fernanda da Silva Coutinho	<i>Maria Fernanda</i>
	Coordenador do 1.º Ciclo	João José Ferreira Cabral Cavaleiro	<i>João José</i>
	Coordenador dos Directores de Turma	Leonilda da Luz Lopes Martins	<i>Leonilda</i>
	Professora Bibliotecária / Equipa PTE	Teresa Maria Moita Figueiredo	<i>Teresa Moita</i>
	Coordenador da Equipa de Apoios Educativos / PES	Maria de Fátima Martins Rodrigues	<i>Maria de Fátima</i>
	Coordenador de Projectos e Áreas de Projecto	José Joaquim Aidos	<i>José Joaquim</i>
	Coordenador de Ano (1.º Ciclo)	Maria Isabel Marques Duarte	<i>Maria Isabel</i>
	Representante Pessoal Não Docente	Maria da Graça Jesus Rocha	<i>Maria da Graça</i>
	Representante da Associação de Pais	Maria do Carmo Silva Fernandes Marques	<i>Maria do Carmo</i>
	Representante da Associação de Pais	ANTÓNIO MANUEL DE O. RIBEIRO	<i>António Manuel</i>
	Subdirector	ANTÓNIO MANUEL GILAS DE ALMEIDA	<i>António Manuel</i>

Ordem de Trabalhos:

Ponto um – Informações;

Ponto dois – Avaliação dos alunos de final de período lectivo;

Ponto três – Ofertas Educativas para o próximo ano lectivo;

Ponto quatro - Reorganização Curricular: Estudo Acompanhado (Portaria nº 95 de 2011, de sete de Março);

Ponto cinco – Provas de Aferição Externa e Interna, Testes Intermédios, Exames de Equivalência à Frequência (2º Ciclo) e Fichas de Avaliação Trimestral;

Ponto cinco, um – Procedimentos a ter em conta;

Ponto cinco, dois – Calendarização;

Ponto seis – Concretização do Plano Anual de Actividades – planificação do dia do Encarregado de Educação e outras;

Ponto sete – Outros Assuntos.

Assunto(s) tratado(s) e/ou deliberação(ões):

Não estiveram presentes, a professora Coordenadora do Departamento de Línguas e a professora Coordenadora dos Directores de Turma, Maria da Luz Barros e Leonilda Martins, respectivamente. Em substituição desta última, esteve presente o vice-presidente do órgão de gestão, professor António Girão.

A Presidente do Conselho Pedagógico iniciou a reunião prestando algumas informações, nomeadamente:

- Balanço da reunião entre a tutela (ME) e as Direcções das escolas, em Coimbra, a dois de Março de dois mil e onze. Entre outros, trataram-se assuntos relacionados com a organização do próximo ano lectivo e com a autonomia das escolas;
- Despacho 4463/2011, de 11 de Março, cujo assunto é agregação (fusão) de escolas;
- Tomada de posição do Sindicato de Professores da Região Centro, de quinze de Março de dois mil e onze, sobre “Rede de estabelecimentos de educação e de ensino. Distribuição de turmas público/privado (necessidades políticas de ensino)”. Leitura do documento;
- Divulgação das actividades a desenvolver na *Semana da Leitura* e respectiva calendarização. A professora bibliotecária fez a divulgação das actividades e referiu que as mesmas iniciar-se-ão no dia um de Abril e que terminarão a oito de Abril, com a participação dos pais e encarregados de educação;
- Divulgação do período de férias:

- Pessoal docente, de 18/07 a 31/08

- Pessoal não docente, de 11/07 a 02/09.

No desenvolvimento do segundo ponto agendado, *Avaliação dos alunos de final do período lectivo*, começou por ser apresentado pelo professor Girão, um balanço da avaliação intercalar, no 2º ciclo. Assim, foi comunicado que se registou:

- Decréscimo, generalizado, no desempenho escolar;
- Aumento, considerável, de Planos de Recuperação, sobretudo no 6º ano;
- Agravamento do comportamento dos alunos, quer no 5º quer no 6º ano;
- Enfraquecimento no interesse/empenho dos alunos.

As estratégias implementadas para a sua superação passam pela comunicação dos resultados aos Encarregados de Educação e pela continuação de outras já delineadas.

Foi, ainda, apresentado o calendário das reuniões de trabalho e de avaliação para o final do período lectivo e comunicados alguns procedimentos a serem observados nos Conselhos de Turma, bem como de aspectos que deverão constar das actas. Entre estes, destaca-se os que dizem respeito aos alunos objecto de *Planos de Recuperação*.

Para o terceiro ponto agendado, *Ofertas Educativas para o próximo ano lectivo*, foi

recomendado que:

- Fosse feito um levantamento de interesses dos alunos da Turma C, do sexto ano, a cargo da Directora de Turma, para constituição de uma turma PCA, no sétimo ano de escolaridade;
- Fosse feito um levantamento de alunos com Necessidades Educativas Especiais, no Agrupamento, a cargo da Professora Fátima, para possível constituição de turma(s) PCA;
- Fosse feito um levantamento de necessidades de alunos a nível de música e/ou dança, para possível constituição de turma(s), de *ensino articulado* com o Conservatório de Viseu, a cargo dos professores de Expressões;
- Fosse feito um levantamento de necessidades para abertura de curso(s) EFA.

No que diz respeito ao quarto ponto da agenda de trabalhos *Reorganização Curricular: Estudo Acompanhado (Portaria nº95/2011 de 7 de Março)*, procedeu-se à leitura e comentário do referido documento e feita a recomendação para a necessidade de fundamentar as propostas de alunos que a frequentarão (Língua Portuguesa e Matemática).

Relativamente ao ponto cinco, *Provas de Aferição Externa e Interna, Testes Intermédios, Exames de Equivalência à frequência (2º ciclo) e Fichas de Avaliação Trimestral* foi observado que:

- Provas de Aferição Externa: a reunião do Secretariado com os professores aplicadores se realizará no dia vinte e sete de Abril de dois mil e onze, pelas doze horas e trinta minutos, no auditório; A calendarização será da responsabilidade da administração central e a designação dos professores será feita, oportunamente, pela Direcção;

- Provas de Aferição Interna (calendarização):

- 1º Ciclo, 3º ano:

- . Língua Portuguesa, 6 de Junho
- . Matemática, 7 de Junho
- . Estudo do Meio, 8 de Junho

- 2º Ciclo, 5º ano:

- . Língua Portuguesa, 6 de Junho
- . Matemática, 8 de Junho

- Testes Intermédios (calendarização):

- 1º e 2º ano:

- . Língua Portuguesa, 3 de Junho
- . Matemática, 8 de Junho

- Exames de equivalência (Despacho 2237/2011, de 31 de Janeiro), (calendarização):

- Língua Portuguesa e Educação Musical, 27 de Junho
- Matemática e E.V.T., 29 de Junho
- H.G.P. e Francês, 1 de Julho
- Ciências, 4 de Julho

- Fichas de Avaliação Trimestral, 1º Ciclo (calendarização):

- Língua Portuguesa, 28 de Março
- Matemática, 29 de Março
- Estudo do Meio, 30 de Março

No que diz ao ponto seis, *Concretização do Plano Anual de Actividades – planificação do Dia do Encarregado de Educação e outras* foi comunicado:

- Balanço de uma reunião, a quatro de Abril de dois mil e onze, na Câmara Municipal, para comunicação das acções do Plano Educativo que se irão concretizar. Será, posteriormente, afixado, delas constando as actividades que se realizarão na “Semana da Protecção Civil”, de vinte e seis de Abril a oito de Maio;

- Necessidade de realização de um levantamento de escolas/turmas do 1º ciclo que pretendam participar na Feira Medieval (desfile e “feirinha”);
- 05/04/2011 – Visita de estudo, do 6º D, à Torre Medieval de Cambra;
- 06/04/2011 – Visita ao Planalto Beirão, turma D, do 5º ano;
- 06/04/2011 – Campeonato distrital de desportos gímnicos, em Vouzela;
- 07/04/2011 – “Ciência Aberta”;
- 08/04/2011 – Dia do Encarregado de Educação; as actividades a realizar serão oportunamente divulgadas;
- 26/04/2011 – Encontro, dos alunos do 6º ano, com elementos da Associação de Deficientes das Forças Armadas (último bloco);
- 29 e 30/04/2011 – Campeonato regional de desportos gímnicos e expressões rítmicas, em Vouzela;
- Saudações aos alunos participantes nas provas desportivas em representação desta escola, extensivos aos respectivos professores.

No último ponto agendado, *Outros assuntos*, foram tratados os seguintes:

- Apresentação da *Carta de Princípios*, relativa à auto-avaliação do Agrupamento;
- Designação de uma Comissão de Avaliação Interna (a reunir no dia treze de Abril de dois mil e onze), da qual fazem parte:
 - Fernanda Coutinho, Pedro Tadeu, Catarina Pinto, Paulo Cálão, Fernando, António Lourenço (pessoal docente)
 - Raquel e Girão (Direcção)
 - António Ribeiro (Encarregados de Educação)
 - Pessoal não docente (a designar).

E nada mais havendo a tratar foi dada por encerrada a sessão, pelas dezanove horas e trinta minutos, da qual foi lavrada a presente acta.

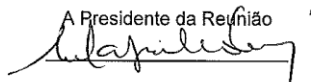
E nada mais havendo a tratar, deu-se por terminada a reunião às dezanove horas e trinta minutos, da qual se lavrou a presente acta que vai ser assinada nos termos da lei.

Assinaturas

O Secretário



A Presidente da Reunião



Apêndice B
Constituição da Equipa de Autoavaliação



2010/2011

Constituição da Equipa de AutoAvaliação	
Sector da Comunidade Educativa	Nome
Coordenadora da Equipa	Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha
Directora	Maria Raquel Marques Ferreira
Subdirector	António Girão
Adjunta da Directora	Maria da Luz Pereira Marques
Coordenadora do Pré-Escolar	Maria Fernanda da Silva Coutinho
Docente do 1.º Ciclo	António José da Cunha Lourenço
Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Departamentais	Ana Catarina Pinto
Presidente da CAL	Paulo Miguel Leite Cálão
Docente do 2.º Ciclo - elemento PTE	Fernando José Alves
Docente do 2.º Ciclo	António Pedro Tadeu Moreira da Costa
Representante do Pessoal Não Docente/ Assistente Técnica Assistente Operacional	Ana Cláudia Dias (Efetiva) Álvaro Gomes (Suplente)
Professora Bibliotecária	Teresa Maria Moita Figueiredo
Representante da Associação de Pais	António Manuel de Oliveira Ribeiro
Responsável pela manutenção da página do AEV	Paulo Ribeiro

Apêndice C
Carta de Princípios à Comunidade Educativa



Carta de Princípios

Auto-Avaliação do Agrupamento

“Avaliar uma escola tem como finalidade compreender e valorizar as suas práticas, as suas relações e o seu discurso pedagógico, facilitar a tomada de decisões e, também, formular e reformular teorias sobre a escola, de tal modo que se estabeleça uma circularidade compreensiva na dialéctica permanente da teoria e da Prática.”

(Guerra, 2003:26)

De acordo com o disposto na Lei 31/2002 de 20 de Dezembro (Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior), a auto-avaliação das escolas tem carácter obrigatório e é muito importante para o bom funcionamento das escolas:

“ A auto-avaliação tem carácter obrigatório, deve contar com o apoio da administração educativa e deve ter em linha de conta os seguintes aspectos: - Grau de concretização do projecto educativo (...); - Nível de execução das actividades (...);- Desempenho dos órgãos da administração e gestão das escolas (...); - Sucesso escolar (...); - Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa. “

(artigo 6.º da Lei 31/2002)

Dando cumprimento à legislação e tendo em conta uma visão da escola como uma organização aprendente, deve partir de si própria, enquanto organização, a procura de uma análise interna que leve a estruturar-se de acordo com a auto-avaliação feita pela e para a própria.

Assim sendo, o agrupamento irá dar continuidade ao processo de auto-avaliação, pois esta é a melhor modalidade de avaliar os resultados e o funcionamento da organização, permitindo um conhecimento da instituição e da acção desta, levando a escolha ou redireccionamento no caminho para a melhoria da comunidade escolar e a envolvente.

Desta forma, foi reestruturada a Equipa de Auto-Avaliação (EAA), porém salienta-se que a participação e a envolvimento de todos os intervenientes da comunidade educativa são essenciais para a execução deste processo.

A Auto-Avaliação do Agrupamento tem como objectivo fulcral aumentar o conhecimento acerca dos processos, e sobretudo reflectir sobre o seu funcionamento a fim de melhorá-lo e aperfeiçoá-lo, sempre com o intuito de ajudar e não punir. A Auto-Avaliação constitui ainda uma forma de valorizar e ampliar as boas práticas existentes, aumentando a “eficácia”, a “eficiência” e a excelência organizacional e individual.

Este processo decorrerá em diversas fases, desde o planeamento à análise e divulgação de resultados, passando pela recolha e interpretação e reflexão. Terá a duração de seis meses. Será fundamental a colaboração e a participação de toda a comunidade educativa para posteriormente se colocar em prática planos de melhoria para o Agrupamento.

O Agrupamento conta convosco!

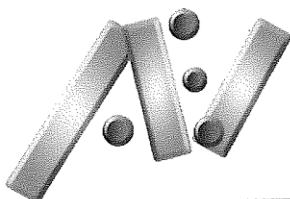
Vouzela, 23 de Março de 2011

A Directora

Maria Raquel Marques Ferreira

Apêndice D

Convocatória e Atas da 1.ª Reunião da Equipa de Autoavaliação



Ministério da
Educação
DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA

BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 395

🌐 <http://www.aevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt

CONVOCATÓRIA

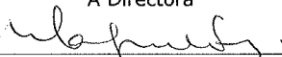
Ano Lectivo de 2010/2011

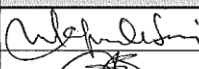

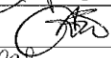

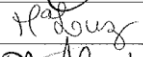
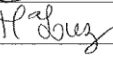

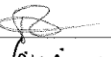

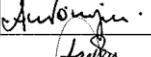
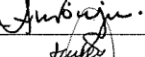
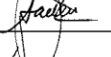



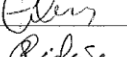
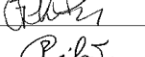
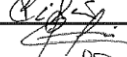
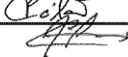
De acordo com a legislação vigente relativa à avaliação interna / auto-avaliação das escolas, designadamente a Lei 31/2002, de 20 de Dezembro, convocam-se os elementos da **Comissão responsável pela Avaliação desta Unidade Orgânica**, para a reunião a realizar-se no dia **13 de Abril de 2011**, pelas **9 horas**, na sala **9**, com a seguinte ordem de trabalhos:





1. Sessão de sensibilização sobre o tema, à luz do modelo CAF, pela Mestranda Rita Rocha – o CAF como estratégia de auto-regulação e melhoria contínua;
2. Procedimentos a ter em conta:
 - Medidas a concretizar;
 - Distribuição de tarefas;
 - Calendarização.

Vouzela, 25 de Março de 2011

A Directora


(Prof. Maria Raquel Marques Ferreira)

NOMES	CONHECIMENTO	PRESENÇA
Maria Raquel Ferreira		
António Girão		
Maria da Luz Marques		
Rita Rocha		
Fernanda Coutinho		
António Lourenço		
Pedro Tadeu Costa		
Ana Catarina Pinto		
José Fernando Alves		
Paulo Cálão		

João José Cavaleiro
Ritaga Rocha -  - 
António Ribeiro -  - 



Equipa de Auto-Avaliação

Acta número um

Aos treze dias do mês de Abril de dois mil e onze, pelas nove horas, na sala nove da Escola Básica Integrada de Vouzela, reuniram os elementos da Comissão responsável pela avaliação desta Unidade Orgânica, com a presença do Coordenador do Primeiro Ciclo, João José Ferreira Cabral Cavaleiro, para tratarem dos assuntos relacionados com a Auto-Avaliação. -----

Nome	Presença
Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha	
Maria Raquel Marques Ferreira	
António Manuel de Almeida Girão	
Maria da Luz Pereira Marques	
Maria Fernanda da Silva Coutinho	
Ana Catarina Pereira Pinto	
António Pedro Tadeu Moreira da Costa	
António José da Cunha Lourenço	
Paulo Miguel Leite Cálão	
José Fernando de Jesus Alves	
Maria da Graça de Jesus Rocha	
António Manuel de Oliveira Ribeiro	
João José Ferreira Cabral Cavaleiro	

Ordem de trabalhos: -----

Ponto um – Sessão de Sensibilização sobre o tema, à luz da CAF, pela Mestranda Rita Rocha – a CAF como estratégia de auto-regulação e melhoria contínua; -----

Ponto dois – Procedimentos a ter me conta: -----

- Medidas a concretizar; -----
- Distribuição de tarefas; -----
Calendarização. -----

-----Iniciou-se a reunião com uma intervenção da Directora, Raquel Ferreira, acerca da auto avaliação das escolas. -----

-----Seguidamente, ponto um, houve uma sessão de sensibilização sobre o tema, à luz da CAF, Estrutura Comum de Avaliação, pela mestranda Rita Rocha. -----

-----A mesma mestranda fez uma análise ao modelo CAF e ao enquadramento legal, que abordam as modalidades de avaliação Interna e Externa. Referiu o Decreto - Lei número cento e quinze traço A barra mil novecentos e noventa e oito; Lei número trinta e um barra dois mil e dois de trinta de Dezembro; portaria número mil duzentos e sessenta barra dois mil e sete de vinte e seis de Setembro e Decreto – Lei número setenta e cinco barra dois mil e oito, de vinte e dois de Abril.-----

-----No que respeita ao modelo CAF, acrescenta-se que é uma ferramenta que permite às organizações melhorarem o seu desempenho na prestação de serviços públicos e baseia-se numa estrutura de auto-avaliação, com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria. É uma estrutura composta por nove critérios e vinte e oito subcritérios com listas de exemplos, painéis de avaliação para os critérios de meios e de resultados; linhas de orientação para a auto-avaliação; planos de melhoria e projectos de bench learning, ou seja, encontrar melhores formas de fazer as coisas com a finalidade de melhorar. -----

-----Passou-se ao ponto dois e no que respeita às medidas a concretizar, há a registar que já foi elaborada a Carta de Princípios, estão a ser elaboradas grelhas de registo para discriminar os indicadores, evidências, grelhas de registo para aferir o sucesso escolar e o grau de satisfação do funcionamento dos serviços do Agrupamento. -----

-----É necessário fazer-se, também, a divulgação da documentação, para isso utilizar-se-á a página Web do Agrupamento, os placards da sala dos professores, a sala do Pessoal Não Docente e outros. A divulgação também é feita por cada um dos elementos desta comissão. -----

-----O Projecto de Auto-avaliação foi colocado à discussão com o intuito de serem feitas novas propostas. De momento, não foram apresentadas, mas se, mais tarde, as houver acrescentar-se-ão.-----

Uma das fases do processo consiste na existência de “Um Amigo Crítico”, não de carácter obrigatório. Nesse sentido, a Directora, Raquel Ferreira, propôs convidar-se o Professor Doutor João Maia da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.-----

Quanto à distribuição de tarefas procedeu-se da seguinte forma: -----

• Para avaliação da Liderança de Topo - Direcção nomearam-se os professores: Raquel Ferreira, Maria da Luz Marques, Paulo Miguel Cálão e Rita Alexandrino Rocha; -----

• Para os Resultados Orientados para os Cidadãos /Clientes – Taxa de Sucesso Escolar nomearam-se os professores Ana Catarina Pinto, Pedro Tadeu, Fernanda Coutinho e António Lourenço; -----

• Para os Resultados Orientados para os Cidadãos /Clientes – Imagem Global do Funcionamento da Escola, nomearam-se os professores António Girão, Fernando Alves, a representante do pessoal não docente, assistente operacional Graça Rocha e o representante dos encarregados de educação, António Ribeiro. -----

-----De seguida, passou-se à apresentação do cronograma de execução e implementação do processo de Auto-Avaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela que depois de analisado procedeu-se a alguns ajustamentos, o mesmo será levado ao próximo Conselho Pedagógico. -----

-----Também ficou designada a comissão que vai elaborar o Regimento Interno da Equipa de Auto-Avaliação. Esses docentes são: Rita Rocha, Fernanda Coutinho, Paulo Cálão e António Lourenço. -----

-----Marcou-se a próxima reunião para o dia quatro de Maio de dois mil e onze, às dezasseis horas e trinta minutos. -----

-----Nada mais havendo a tratar encerrou-se a reunião às doze horas, da qual se lavrou a presente acta que depois de lida e aprovada vai ser assinada nos termos da lei. -----

_____/_____/_____

_____/_____/_____

_____/_____/_____

A Presidente da Reunião

O/A Secretário/a

A Directora

(Rita Alexandrino Mendes Rocha)

(Maria da Luz Marques)

(Maria Raquel Marques Ferreira)

Apêndice E

Ação de sensibilização para a Equipa de Autoavaliação

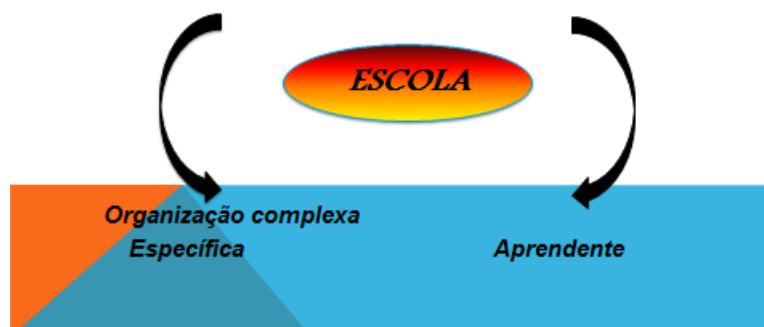


"Nenhum vento é favorável para um barco que anda à deriva. E anda à deriva se não existe um projecto concreto de viagem, se não há forma de controlar o barco ou se não estamos a navegar na direcção correcta."

(Santos Guerra, 2002)

BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO / ESCOLA ACTUAL

Mutação Constante



“Podemos assim considerar que a escola, enquanto organização que aprende “é aquela que se coloca frente ao espelho para se questionar repetidamente sobre o porquê de fazer as coisas de determinada forma, que testa continuamente os seus pressupostos básicos sobre a forma como as coisas funcionam com vista à sua melhoria. [...] Uma organização que aprende é uma organização capaz de criar e transferir conhecimento e de modificar o seu comportamento para reflectir novo conhecimento e compreensão.”

(Simons, 2000)

AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS - O QUE É AVALIAR? ¹

Avaliar



- ★ Complexidade;
- ★ Subjectividade;

O QUE É AVALIAR? ²

Avaliação

LATO

Conceito

Plurívoco

Discutível

CONCEITO DE AVALIAÇÃO 3

→ Semanticamente, “avaliar é julgar, medir, pesar, apreciar, analisar”...

In, Dicionário da Academia de Ciências de Lisboa

↓
Carácter quantitativo e objectivo à acção de avaliar – “prestação de contas”



CONCEITO DE AVALIAÇÃO 4

→ Em educação não pode haver uma visão tão redutora e mecanizada

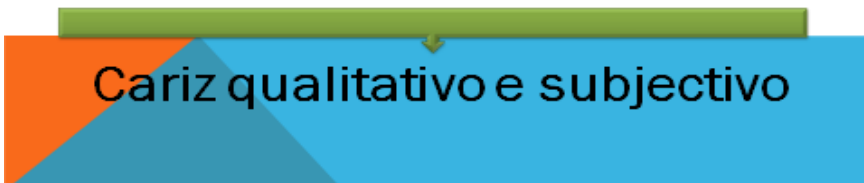
Sociais

FACTORES:

Culturais



CONCEITO DE AVALIAÇÃO 5



CONCEITO DE AVALIAÇÃO 6

→ "A avaliação é um acto deliberado e socialmente organizado que termina na produção do juízo de valor "

(Barbier, 1990:32, cit. por Aires et al., 2003)

→ "A avaliação é entendida como um processo que consiste em recolher um conjunto de informações pertinentes, válidas e fiáveis, e de examinar o grau de adequação entre este conjunto de informações e um conjunto de critérios escolhidos adequadamente com vista a fundamentar a tomada de decisões".

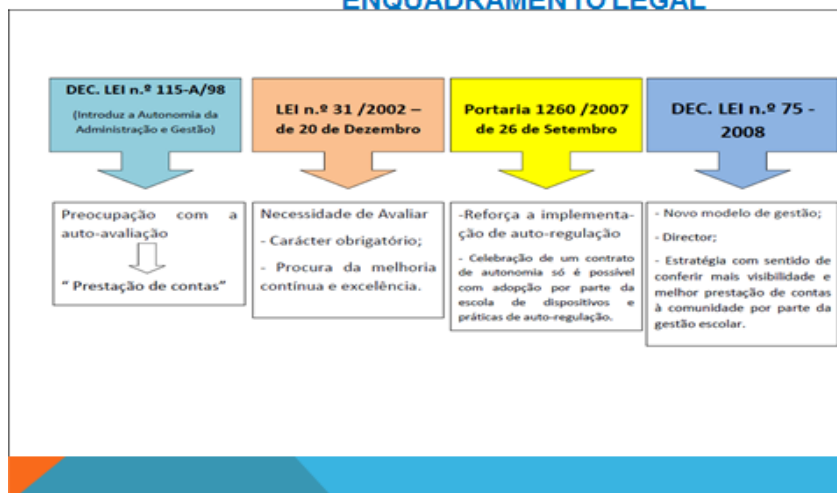
(D e Nesiê, 1991:)

⇒ "Avaliar significa examinar o grau de adequação entre um conjunto de informação e um conjunto de critérios adequados ao objectivo fixado, com vista a tomar uma decisão".

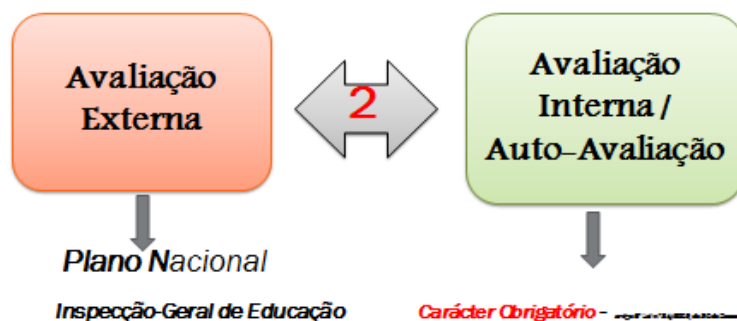
Aires et al., 2003)

PORQUÊ AVALIAR?

ENQUADRAMENTO LEGAL



MODALIDADES DE AVALIAÇÃO - 1



"A avaliação estrutura-se com base na auto-avaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas, e na avaliação externa." a artigo 5º da Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro

MODALIDADES DE AVALIAÇÃO - 2

A Auto-Avaliação tem carácter obrigatório, deve contar com o apoio da administração educativa e deve ter em linha de conta os seguintes aspectos (artigo 6º):

- Grau de concretização do projecto educativo (...);
- Nível de execução das actividades (...);
- Desempenho dos órgãos da administração e gestão das escolas (...);
- Sucesso escolar (...);
- Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.

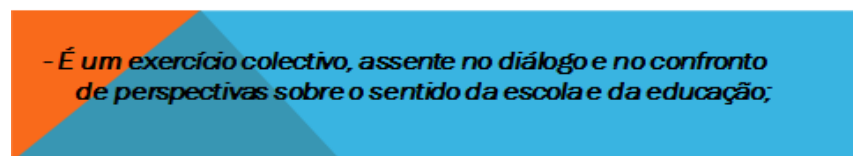


FINALIDADES DA AUTO-AVALIAÇÃO PARA QUÊ AVALIAR? 1

➔ A auto-avaliação tem finalidades e de acordo com o estudo e análise de práticas de auto-avaliação em países europeus, foi identificado um conjunto de características específicas de auto-avaliação das escolas que Alaiz et al. (2003) resume do seguinte modo:

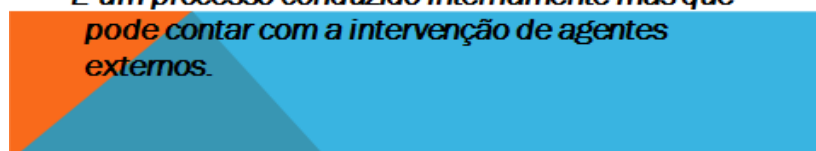
- É um processo de melhoria da escola, conduzido através quer da construção de referenciais, quer da procura de provas (factos comprovativos, evidências) para a formulação de juízos de valor;

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



PARA QUÊ AVALIAR? 2

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



Avaliar Como? Com o quê?



Modelo de Auto-avaliação



Enquadramento da CAF



O QUE É A CAF?

CAF

Common Assessment Framework
Estrutura Comum de Avaliação

- Concebido a partir do modelo *EFQM* (mais simplificado);
- Ajuda as Administrações Públicas da UE a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade;
- Auto-avaliação das organizações públicas numa perspectiva de **melhoria continua** que sustenta o desenvolvimento de uma efectiva **Cultura de Excelência**;
- Adequado às características dos organismos públicos;
- Sem custos (domínio público;)

Fonte: Manual da CAF - DGAP

OBJECTIVOS PRINCIPAIS DA CAF

- * Aprender as características essenciais das organizações públicas;
- * Servir de ferramenta para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem;
- * Servir de "ponte" entre os vários modelos utilizados na gestão de qualidade pelas Administrações Públicas da EU;
- * Facilitar a utilização do benchmarking entre organizações públicas ;

CARACTERÍSTICAS DA CAF

- Facilita a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
- Permite uma avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no sector público dos países europeus;
- Constitui um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
- Gera oportunidades para promover e partilhar boas práticas entre diferentes sectores de uma organização e com outras organizações;
- * Constitui uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através de auto-avaliações sistemáticas

EM SUMA, A CAF SERVE PARA:

- **Conhecer** os pontos fortes e as áreas a melhorar das organizações públicas;
- **Revelar** as percepções das pessoas em relação à sua própria organização, aumentar a mobilização interna para a mudança e desenvolver o sentido de auto-responsabilização dos gestores;
- **Conhecer** o nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com as organizações públicas (cidadãos, parceiros, fornecedores, sociedade civil);
- **Construir** projectos de mudança sustentados, com base no conhecimento do *estado de saúde* da organização.

Fonte: Manual da Another Step, Lda.

VANTAGENS DA CAF I

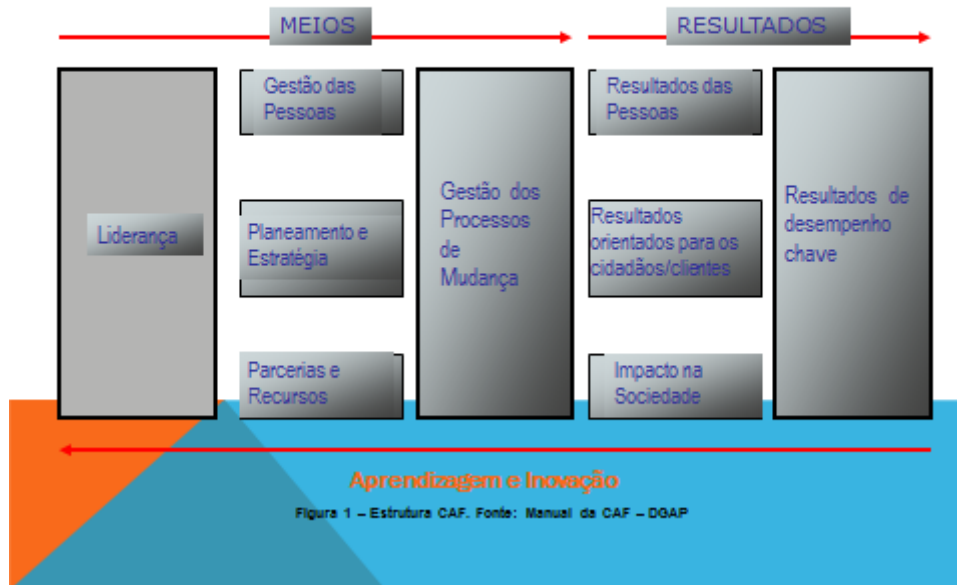
Um inquérito aplicado em 2005 pela Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) aos utilizadores da CAF veio a identificar as seguintes vantagens da auto-avaliação com base na CAF, a saber:

- A identificação clara dos pontos fortes da organização e das áreas onde é necessário melhorar;
- Identificação de acções de melhoria relevantes;
- Aumento do grau de consciencialização e de comunicação na organização;
- As pessoas começaram a ficar atentas e interessadas pelos assuntos relacionados com a Qualidade;

VANTAGENS DA CAF II

- Promove o **benchmarking**, ou seja, a troca de experiências, permitindo à organização comparar-se com as restantes e tomar conhecimento das melhores práticas;
- Em relação a outros instrumentos TQM (Total Quality Management), os utilizadores consideraram a CAF mais simples de utilizar, com um custo reduzido e bem adaptada ao sector público.

ESTRUTURA CAF



MODELO CAF ADEQUADO ÀS ESCOLAS / AGRUPAMENTOS



CONDIÇÕES DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAR A CAF

- Interesse, apoio e envolvimento da Direcção da Escola/Agrupamento;
- Representatividade da equipa de auto-avaliação
- Envolvimento da comunidade educativa no processo de auto-avaliação;
- Rigor e honestidade das pessoas envolvidas no exercício;
- Cumprimento dos prazos fixados para a elaboração de cada tarefa;
- Definição de uma política de comunicação com a comunidade escolar;
- Existência do “amigo crítico” (agente externo).

in: Colóquio "Auto-avaliação das Escolas - Porquê, para quê, como operacionalizar?" Tondela, 15 e 16 de Março de 2011 (Workshop 7 - 6 Operacionalização da Auto-avaliação)
Apresento o modelo CAF - simulador, algumas actividades práticas.

Processo de Implementação do Modelo de auto-avaliação numa Escola

3 Fases

10 Etapas
para a
implementação
da auto-avaliação

FASE 1 – PRIMEIROS PASSOS DO CAMINHO A PERCORRER:

Fase 1 – Primeiros passos do caminho a percorrer:

1- Decidir como organizar e planear a auto-avaliação (AA):

- Constituição de uma equipa multidisciplinar:
 - Elementos da direcção (depende da cultura de escola);
 - Docentes (um de cada um dos níveis de ensino);
 - Pessoal não docente;
 - Pais/encarregados de educação;
 - Autarquia (depende da estrutura organizativa)
 - Alunos (inclusão optativa);
 - Amigo crítico ("consultoria externa")
- Escolha do Sistema de Pontuação;
- Designação de um líder do Projecto (Director ou outro elemento da direcção)

2- Divulgar o Projecto de Auto-avaliação:

- Plano de comunicação;
- Envolvimento da organização na AA.
 - Objectivo: melhoria do desempenho global da organização.
 - Comunicar durante as várias fases com todos os intervenientes no processo.

In: Colóquio "Auto-Avaliação das Escolas - Porquê, para quê, como operacionalizar?" Tondela, 12 e 13 de Março de 2011 Workshop 7 - A Operacionalização de Auto-Avaliação segundo o modelo CAF - simular algumas actividades práticas.

Fase 2 – Processo de Auto-avaliação:

3- Criar uma ou mais equipas de auto-avaliação (EAA):

- Quantas equipas de auto-avaliação? (...) / Criação de uma ou mais EAA (representativas da organização, respeitando um conjunto de critérios)
- Escolha do líder/coordenador da equipa ;
- Decisão quanto à integração ou não do líder do projecto na EAA.

4- Organizar a Formação e a Informação:

- Organização da Informação e da formação para a direcção;
- Organização da Informação e da formação para a EAA;
- Entrega à EAA pelo líder do Projecto dos documentos orientadores relevantes da escola / agrupamento;
- Definição das partes interessadas relevantes, dos produtos e serviços que são prestados e os processos chave.

In: Colóquio "Auto-Avaliação das Escolas - Porquê, para quê, como operacionalizar?" Tondela, 12 e 13 de Março de 2011 Workshop 7 - A Operacionalização de Auto-Avaliação segundo o modelo CAF - simular algumas actividades práticas.

Fase 2 – Processo de Auto-avaliação:

5- Realizar a auto-avaliação (AA):

- Definir indicadores a utilizar em cada subcritério;
- Desenvolver instrumentos de recolha de informação:
 - Questionário dos docentes, não docentes, alunos, Encarregados de Educação e entidades, guião de entrevista ao director.
- Realização da avaliação individual;
- Obtenção do consenso do grupo;
- Pontuação.

6- Elaborar um relatório que descreva os resultados da auto-avaliação e proceder à sua divulgação:

- Pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada subcritério apoiadas em evidências relevantes;
- Pontuação justificada por critério;
- Sugestões para acções de melhoria.

in, Colóquio "Auto-Avaliação das Escolas - Porquê, para quê, como operacionalizar?" Tondela, 12 e 13 de Março de 2011. Workshop 7 - Operacionalização de Auto-Avaliação segundo o modelo CAP - simular algumas actividades práticas.

Fase 3 – Plano de melhorias / Priorização:

7- Elaborar o plano de melhorias:

- Criação das equipas que têm de elaborar um plano de melhoria e implementar as acções de melhoria de acordo com o planeamento.
- Periodização das acções de melhoria;
- Planeamento das acções no tempo de forma realista;
- Integração do plano de melhorias no planeamento estratégico da escola.

8- Divulgar o plano de melhorias à comunidade educativa:

- Divulgação do que a organização faz bem (pontos fortes) e áreas de melhoria (onde precisa de melhorar).

in, Colóquio "Auto-Avaliação das Escolas - Porquê, para quê, como operacionalizar?" Tondela, 12 e 13 de Março de 2011. Workshop 7 - A Operacionalização de Auto-Avaliação segundo o modelo CAP - simular algumas actividades práticas.

Fase 3 – Plano de melhorias / Priorização:

9- Implementar o Plano de Melhorias:

- Definição de uma metodologia consistente para monitorizar e avaliar as acções de melhoria, com base no ciclo PDCA (Planear, Executar, Rever/Avaliar, Ajustar);

- Designação de uma pessoa responsável por cada acção de melhoria;
- Implementação de ferramentas de gestão mais apropriadas de forma permanente.

10- Planear a Auto-avaliação seguinte:

- Avaliação das acções de melhoria através de uma nova auto-avaliação.

in, Colóquio "Auto-Avaliação das Escolas - Porquê, para quê, como operacionalizar?" Tondela, 12 e 13 de Março de 2011. Workshop 7 - A Operacionalização de Auto-Avaliação segundo o modelo CAP - simular algumas actividades práticas.

Exemplos de documentos elaborados a partir da CAF



“Não basta que o respeito pela lei é essencial que as organizações actuem também de acordo com critérios de eficiência, eficácia, orientação para resultados, satisfação de necessidades.

A identificação das oportunidades de melhoria, os quês e porquês são extremamente importantes para a



Apêndice F
Convite ao Amigo Crítico


Ministério da
Educação



Cód. 310414
N.º Fiscal 600 077 012
DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA

Escola Básica Integrada de Vouzela

E-Mail: eb2.vouzela@netc.pt

Ex.mo Senhor
Faculdade de Desporto da Universidade do
Porto
A/C Professor Doutor José Maia
Rua Dr. Plácido Costa, 91
4200-450 Porto
PORTUGAL

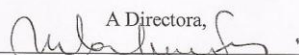
V/Referência: _____ V/Comunicação: _____ N/Ref.:Ofício n.º 227 Data: 2 de Maio de 2011

Assunto: “ Convite/Amigo Crítico”

No âmbito da Auto-Avaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela, e após decisão da respectiva Equipa, vimos convidar V.ª Ex.ª para “ Amigo Crítico” da referida equipa.

Mais se informe que a equipa foi reconstituída no passado dia 23 de Março, e é constituída por docentes, pessoal não docente e encarregados de educação e é liderada por uma docente do grupo 910, cujo tema de Mestrado é “ Auto-avaliação do Agrupamento”.

Certos da vossa aceitação, enviamos os melhores cumprimentos,

A Directora,

(Maria Raquel Marques Ferreira)

Anexo:

Inicias: MR / AF

BAIRRO DA SENRA, 3670 – 257 VOUZELA

TELF. 232772046

FAX. 232772053/232 771395

Apêndice G

Projeto de Autoavaliação 2010/2011



Projecto de Auto-Avaliação



Vouzela, 2010/2011

“ Acredito no poder mobilizador das ideias e creio que o essencial para o progresso da educação e do ensino é uma ambição colectiva, devidamente cimentada no amplo estudo e debate de ideias , na concertação de opiniões, na negociação de soluções e numa séria e determinada execução das políticas”

Joaquim Azevedo

“A Avaliação de escolas pode ser definida como a recolha sistemática de informações sobre a estrutura e funcionamento de uma organização escolar com a finalidade de formular juízos que podem conduzir à tomada de decisões e a acções subsequentes.”

Vitor Alaiz

“ Não há caminhos, há que caminhar...”

Luigi Nono

ÍNDICE

Introdução	4
1. ENQUADRAMENTO	
1.1. Breve Caracterização do Agrupamento.....	6
1.2. Legislação	7
1.3. Missão do projecto de Auto-Avaliação	7
1.4. Objectivos do Projecto	8
2. A EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO	
2.1. Constituição da Equipa	8
2.2. Competências da Equipa de Auto-Avaliação	9
2.3. Compromisso da Equipa de Auto-Avaliação	10
3. PLANO De ACÇÃO DO PROJECTO de AUTO-AVALIAÇÃO	
3.1- Fases do Processo de Auto-Avaliação.....	10
3.2. Calendarização de Execução da Auto-Avaliação	13
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	14
WEBGRAFIA CONSULTADA	15
LEGISLAÇÃO CONSULTADA	15

Introdução

***“Mudam-se os tempos,
mudam-se as vontades,
muda-se o ser, muda-se a confiança,
todo o mundo é composto por mudança.”***

Luís de Camões

Actualmente, as comunidades educativas permanecem em constante mutação. Todos os dias assistimos a transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas que não podem ser descuradas nas mutações educativas. A sociedade cada vez mais “vai à escola”, a “escola não pode ser “autista”. Vive-se um tempo educativo em que se fala bastante de avaliação das escolas, tarefa bastante complexa e *“tendencialmente conflituosa”* (ROCHA, 1999). A avaliação interna ou auto-avaliação das escolas está ligada intimamente à valorização das escolas, ao maior envolvimento e à maior participação na vida educativa de todos os actores educativos e sociais, atribuindo assim maior autonomia às escolas.

Nos nossos dias, a Avaliação e a Qualidade constituem uma preocupação central de debate das escolas. *A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações* (CLÍMACO, 2007).

A preocupação com a auto-avaliação surge com Decreto-Lei nº 115-A/98, decreto introdutório da autonomia da administração e gestão das escolas, sendo evidenciada a necessidade de “prestação de contas” e a responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

Porém, é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, designada por —Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior, que lhes é colocado o desafio da avaliação e a necessidade da procura do caminho para a Excelência e melhoria contínua. A Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro, veio reforçar a necessidade das escolas implementarem um sistema de auto-

regulação, referindo que a celebração de um contrato de autonomia só é possível com a adopção por parte da escola de dispositivos e práticas de auto-regulação, entre outros requisitos. Com o Decreto-Lei n.º 75/2008 surge o novo modelo de gestão das escolas portuguesas que sustenta a existência de um Director para as escolas públicas, numa estratégia com sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar. O estabelecimento de métricas, a capacidade de auto-regulação e a procura da qualidade no sistema educativo e nas escolas, são objectivos importantes a que as escolas deverão estar mais atentas e que deverão estar reflectidas nos documentos estruturantes da escola.

Desta forma, a auto-avaliação do Agrupamento é o resultado da iniciativa interna da comunidade educativa e tem por finalidade última a compreensão e melhoria das práticas educativas do Agrupamento, tal como está estabelecido no artigo 3.º da Lei 31/2002 *“Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;”*.

Não é uma imposição externa, mas uma decisão interna e autónoma, que se pretende que seja assumida por todos e desenvolvida a partir do interior da própria comunidade educativa. Daí, ser importante dar continuidade ao processo de auto-avaliação como forma de acompanhar os modos de operacionalização do processo de ensino-aprendizagem dos alunos, os órgãos de liderança, a prática colaborativa entre membros da comunidade educativa e a implementação do Projecto Educativo.

Com o objectivo primordial de fomentar uma cultura de auto-avaliação capaz de sensibilizar, consciencializar toda a comunidade e de conduzir a uma melhoria da qualidade educativa nas escolas, nas suas diversas dimensões, no quadro de uma reflexão interna e alargada a todos, esboçamos uma proposta de intervenção que se refere a um projecto de auto-avaliação e cujo âmbito de aplicação é o Agrupamento de Escolas de Vouzela.

“ A Avaliação reflecte a realidade das escolas e permite que os protagonistas se vejam com clareza e rigor (...) Não compete ao avaliador dizer aos protagonistas se estão a fazer bem ou mal. Muito menos aquilo que deve ser mudado. Simplesmente os ajudam a olhar-se com

clareza, de modo a poderem formar um juízo mais fiel sobre o que fazem. Desse Juízo, dessa compreensão não-de surgir as decisões de mudança.”

(GUERRA, 2002)

1- Enquadramento

1.1- Breve caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Vouzela (AEV) está sedado na Escola Básica de Vouzela, no centro da vila de Vouzela. A formação do Agrupamento remonta ao ano lectivo de 2001/2002, tendo sido a antiga EB2 a constituir-se como sede para acolher nas suas estruturas organizativas os outros ciclos de ensino /educação. (2008, PROJECTO EDUCATIVO AEV)

O Agrupamento é constituído por:

- **8 Jardins de Infância (10 salas);**
- **7 Escolas do 1.º Ciclo (17 turmas/4 salas de apoio);**
- **2.º Ciclo /Sede - 5.º Ano -4 turmas/ 6.º Ano - 5 turmas;**
- **Sede do Agrupamento (Pré-Escolar, 1.º Ciclo, 2.º Ciclo).**

Fonte: AEV

Actualmente, o Centro Escolar de Vouzela já está em funcionamento, estando a ser construído o Centro Escolar em Queirã, que iniciará as suas funções no próximo ano lectivo. Na Escola Básica de Vouzela prevêem-se

reajustamentos e obras no edifício mais antigo (Ex-externato S. Frei Gil) tendo em conta que, pela sua localização, será o centro escolar por excelência.

O Agrupamento possui um *Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento do Projecto Educativo* celebrado a 10 de Setembro de 2007 e que vigorará até ao final do ano lectivo de 2010/2011. Salienta-se que o contrato de autonomia exige, entre outros compromissos, que a escola assegure aos alunos, sempre com vista a “cumprir os objectivos gerais constantes no contrato” a constituição de Grupos de Desenvolvimento Diferenciado às disciplinas de: Língua Portuguesa, Língua Estrangeira e Matemática. Promove-se ainda a constituição de oficinas especializadas *para a concretização de trabalho individualizado*: Oficina de Língua Portuguesa, Matemática, Inglês, Sala de Estudo, sala multi-funções.

O agrupamento prima pelo *elevado intercâmbio comunitário através de parcerias* (*Município de Vouzela, Centro de Saúde de Vouzela, GNR- Escola Segura, AGU-AD, ADRL, AEL, ASSOL, Notícias de Vouzela, Rádio Vouzela, entre outras, de âmbito mais alargado, tais como Universidades e Institutos de Ensino Superior.* (2008, PROJECTO EDUCATIVO AEV)

1.2- Legislação

O Projecto de Auto-Avaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela integra-se na Lei n.º31/2002 de 20 de Dezembro, dando cumprimento especial ao estipulado no art.º 6º da Lei 31/2002 de 20 de Dezembro - “A auto-avaliação tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência, conta com o apoio da administração educativa...” e lei n.º75/2008 de 22 de Abril.

1.3- Missão do Projecto de Auto-Avaliação

Este projecto tem como missão continuar o processo de auto-avaliação no Agrupamento, ajudando o Agrupamento a conhecer-se a si mesmo, promovendo acções de melhoria, aplicando “*padrões de qualidade devidamente certificados*” Artigo 7.º da Lei n.º 31/2002, através da auscultação da comunidade educativa, que permitam ao Agrupamento assegurar a excelência e o sucesso escolar.

1.4- Objectivos do Projecto

O projecto apresenta os seguintes objectivos:

- Continuar a implementar processos de auto-avaliação no Agrupamento;
- “*Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;*”. Artigo 3.º da Lei n.º 31/2002;
- *Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;* Artigo 3.º da Lei n.º 31/2002
- Sensibilizar os membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;
- Recolher, tratar e divulgar a informação relevante;
- Identificar os pontos fortes e áreas de melhoria;
- Contribuir para a credibilidade do desempenho do Agrupamento;
- Incentivar acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados do Agrupamento;
- Constituir um instrumento de reflexão e de debate;

2- A EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO

2.1- Constituição da Equipa

Após a aprovação da proposta que a Directora do Agrupamento levou ao Conselho Pedagógico no dia 23 de Março de 2011, a **nova** Equipa de auto-avaliação é constituída pelos seguintes elementos:

- Maria Raquel Ferreira – Directora;
- António Girão – Subdirector;
- Maria da Luz Marques – Adjunta;
- Rita Rocha – Coordenadora;
- Fernanda Coutinho – Coordenadora do Pré-escolar;
- António Lourenço – Docente do 1.º Ciclo;
- Pedro Tadeu Costa – Docente do Departamento de Línguas;
- Ana Catarina Pinto – Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais;
- José Fernando Alves – Docente do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais e elemento do PTE;
- 1. Paulo Cálão - Presidente da Comissão de Acompanhamento Local no âmbito do Desenvolvimento do Contrato de Autonomia;
- Ana Cláudia Dias – Assistente Técnica/ Representante Efectiva do Pessoal Não Docente;
- Álvaro Gomes – Assistente Operacional/ Representante Suplente de Pessoal Não Docente;
- António Ribeiro – Representante dos Encarregados de Educação;

Colaborador da Equipa

Paulo Ribeiro – Coordenador da Equipa do PTE e responsável pela Área Informática.

2.2- Competências Equipa de Auto-Avaliação

À equipa de Auto-Avaliação compete:

- Planear todo o processo de auto-avaliação;

- Elaborar o Projecto da Auto-Avaliação para seis meses;
- Criar todos os documentos necessários à realização da auto-avaliação;
- Concretizar a auto-avaliação do Agrupamento;
- Articular a sua actividade com o Conselho Pedagógico do Agrupamento;
- Reflectir criticamente com vista à eficácia do desempenho do Agrupamento;
- Sistematizar os resultados da avaliação dos alunos do Agrupamento e a sua evolução;
- Apresentar os resultados do seu trabalho à Comunidade Educativa através dos diversos meios: página da Escola e placards próprios para o efeito;
- Realizar planos de melhoria para os pontos fracos detectados;
- Sensibilizar a Comunidade Educativa para a participação de todos no processo de avaliação, bem como consciencializá-la para a importância da sua participação neste processo.

2.3- COMPROMISSO DA EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO

A Equipa de Auto-Avaliação assume os compromissos de:

- Confidencialidade, no que diz respeito a todas as informações individuais recolhidas e para um tratamento de dados;
- Envolvência dos diversos actores da comunidade educativa na auto-avaliação.

3- PLANO DE ACÇÃO DO PROJECTO DE AUTO-AVALIAÇÃO

3.1- Fases do Processo de Auto-Avaliação

O processo de Auto-Avaliação no Agrupamento decorrerá em três fases essenciais e cada fase terá várias etapas:

- a) **A primeira fase** será a de *informação e sensibilização* de toda a Comunidade Educativa. Após a análise da pertinência e da decisão de o agrupamento dar continuidade ao processo de auto-avaliação e de perceber o **porquê** do processo (legislação, conhecimento e melhoria da organização, alcance da qualidade e excelência), nesta fase dever-se-á informar, consciencializar e sensibilizar a Comunidade Educativa para a necessidade da auto-avaliação e da importância da participação de todos neste processo.

Terminada esta etapa deve-se decidir **o que se vai avaliar**. É importante discutir e identificar, em conjunto, *as dimensões* a serem avaliadas, tendo em conta a sua importância na acção organizacional e nos resultados da mesma. De seguida, deve-se pensar **como avaliar**, tendo sempre em consideração que a Escola tem de ser avaliada, não como uma empresa, uma organização qualquer, mas COMO ORGANIZAÇÃO ESPECÍFICA. Deverá também haver a escolha do “*padrão de qualidade certificado*” a aplicar neste processo, ou seja, **avaliar com quê?**. O modelo será o que é mais aplicado na avaliação nos órgãos de Administração Pública – CAF (Estrutura Comum de Avaliação). Este modelo foi adaptado do Modelo de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) de auto-avaliação e visa:

- A implementação de um processo de **melhoria contínua**;
- O desenvolvimento de uma efectiva **cultura de qualidade e excelência**.
- Introduce **linhas de orientação detalhadas** para a realização do processo de auto-avaliação e **permite adaptações na sua configuração** que se ajustem a **cada escola / agrupamento**.

Estando o modelo de avaliação escolhido e apresentado à organização dever-se-á definir os critérios, os indicadores a avaliar e que incidam sobre: Resultados Orientados para os clientes: indicadores dos resultados escolares taxa de sucesso escolar; o funcionamento das estruturas educativas situadas

ao nível da Liderança – Liderança de Topo - Direcção; Resultados Orientados para os clientes: Imagem Global do funcionamento da Escola; - (cronograma - 2.º período).

Poderá haver a intervenção do “Amigo Crítico” para acompanhar este processo.

b) **A segunda fase** será a fase de *implementação do processo e auto-análise*. Depois da discussão, aprovação dos *procedimentos, os critérios, as fontes e os indicadores para o que se pretende avaliar*, iniciar-se-á a concretização do Plano de Acção. Haverá várias etapas a percorrer:

- criação e aplicação de instrumentos de recolha de dados: inquéritos, via on-line e formato papel;
- análise e tratamento dos dados;
- avaliação e interpretação dos resultados;
- realização de relatórios;
- afixação pública (página do Agrupamento e placards informativos no Agrupamento) das conclusões à Comunidade Educativa; (Vide Cronograma- 2.º e 3.ºperíodos).

c) **A terceira fase** consistirá na fase de *tomada de decisões e acompanhamento*. Esta é a fase da mudança, fase das tomadas de decisão dos órgãos de gestão relativas à melhoria dos pontos fracos, inclusive a elaboração do plano de melhoria, apresentação do mesmo à Comunidade Educativa e proporcionar meios e recursos necessários à sua implementação. - Cronograma: final do 3º período lectivo e arranque do ano lectivo seguinte.

AUTO-AVALIAÇÃO							
ACÇÕES	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	Agosto	
Constituição da Equipa							

Decisão de aplicação do Modelo CAF	Orange					
Elaboração da carta de comunicação à comunidade do processo de auto-avaliação	Orange	Blue				
Entrega à equipa dos documentos relevantes da organização		Blue				
Concepção do plano de acção a desenvolver no presente ano lectivo		Blue				
Elaboração dos documentos organizacionais da EAA: Missão e Objectivos.		Blue				
Apresentação do projecto		Blue				
Divulgação das actividades da EAA		Blue				
Criação do site Auto-Avaliação	Orange					
Manutenção do site	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Acção de sensibilização sobre CAF para a EAA		Blue				
Definição de metodologias a adoptar para cada critério/subcritério		Blue	Red			
Escolha dos Indicadores a avaliar em cada critério/subcritério		Blue	Red			
Recolha de informação			Red	Blue		
Tratamento de dados				Blue	Green	
Análise dos resultados			Red	Blue	Green	
Elaboração do relatório de actividades do presente ano lectivo					Green	
Elaboração do Plano de Melhoria						Green

3.1- Calendarização do Processo de Auto-Avaliação

A Equipa de auto-avaliação propõe o seguinte calendário para implementação do projecto:

QUADRO 1: CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALAIZ, V. (2004) *Avaliação das Escolas: actualidade e perspectivas*. Acedido em 14 de Fevereiro de 2011, em: http://www.proformar.org/revista/educacao_6/pag_8.htm.

ALAIZ, V. et al. (2003). *Auto-Avaliação de Escolas – Pensar e Praticar*. Porto: Edições Asa.

ALVES, M. P. (2009). *Avaliação e Qualidades das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

BARROSO, J. (1997). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.

BOGDAN e BIKLEN. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

DÍAZ, A.S. (2003). *Avaliação da Qualidade das Escolas*. Porto: Edições ASA.

GUERRA, M. Á. S. (2000). *A escola que aprende*. Porto: ASA EditoresII, S.A.

GUERRA, M. Á. S. (2002). *Entre bastidores: O lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições ASA.

LEANDRO, E. (2002). *Guião para Auto-Avaliação de Desempenho de Escolas Públicas do 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico e/ou Secundário com base no Modelo de Excelência EFQM da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade*. Ina: Cadernos Ina.

MARCHESI, A. (2003). *Mudanças Educativas e Avaliação de escolas*, In AZEVEDO, J. (org.) *Avaliação das Escolas Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA.

NÓVOA, A. (1992). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

PEAE – Projecto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vouzela. (2008).

Webgrafia Consultada

<http://www.caf.dgaep.gov.pt/> - consultado em 10 de Abril 2011

<http://www.escantanhede.pt/docs0910/Auto-avaliacao/Exemplodeumprojectodeauto-avaliacaoescola.pdf> - consultado em 10 de Abril 2011

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro (Regime Jurídico da Autonomia da Escola).

Decreto – Lei n.º 115-A/98, de 4 de Abril

Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro

Portaria 1260/2007 de 26 de Setembro

Decreto – Lei n.º 75-A/2008, de 22 de Abril

“Nenhum vento é favorável para um barco que anda à deriva. E anda à deriva se não existe um projecto concreto de viagem, se não há forma de controlar o barco ou se não estamos a navegar na direcção correcta.”

(Santos Guerra, 2002)

A Equipa de Avaliação Interna

A Directora do Agrupamento

Apêndice H

Cronograma de AA e Plano de Comunicação 2010/2011



ED Educação
DIREÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
Praça da República, 3370-307 VOUZELA | T: 234 772 040 | FAX: 234 772 053 / 234 771 305
http://www.aevouzela.net | e-mail: ae2.vouzela@netc.pt



EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO

Plano de Comunicação da Auto-Avaliação do Agrupamento à Comunidade Educativa 2011

Definição de Auto-Avaliação:

- De acordo com a Lei-31/2002 de 20 de **Dezembro**, “A auto-avaliação tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência, conta com o apoio da administração educativa...”. A auto-avaliação do agrupamento é **“um processo que consiste em recolher um conjunto de informações pertinentes, válidas e fiáveis (...) Ketele acerca do agrupamento, levado a cabo por membros da sua comunidade educativa.**

Workshop 7 - A Operacionalização da Auto-Avaliação segundo o modelo CAF – simular algumas actividades práticas.-Tondela

➤ Finalidade:

- Registrar aspectos positivos da organização e funcionamento do Agrupamento de Escolas;
- Identificar aspectos a melhorar;

➤ Procedimentos:

- Recolha e tratamento de informação sobre o Agrupamento de Escolas;
- Elaboração de relatórios;
- Apresentação de relatórios (com pontos fortes e pontos a melhorar);

Plano de Comunicação da Auto-Avaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela 2011



Fases da AA	Destinatários	Suportes comunicacionais	Responsável	Data	Resultados esperados
-------------	---------------	--------------------------	-------------	------	----------------------

1.ª Fase- Apresentação da CAF	Pessoal Docente Pessoal Não Docente Técnicos Especializados Representantes da Associação de Pais	Reunião da Equipa de Auto-avaliação	Equipa de Auto-Avaliação	Abril	Comunicar o processo CAF, apresentando: - Objectivos a alcançar; - Metodologia a seguir; - Importância da participação responsável de todos os intervenientes;
	2.ª Fase- Condução da AA	Pessoal Docente Pessoal Não Docente Técnicos Especializados Representantes da Associação de Pais Comunidade escolar		Placard Informativo Página do Agrupamento	Ao longo do processo
3.ª Fases- Apresentação dos resultados da AA		Pessoal Docente e Pessoal Não Docente Técnicos Especializados		Reunião Final - Geral / Via e-mail/Placard Informativo /Página do Agrupamento	Julho
	Comunidade escolar	Página do Agrupamento/ Placard Informativo		Agosto/ Início do próximo ano lectivo - Setembro	- Comunicar os resultados, apresentando: - Acções de melhoria.
	Pessoal Docente e Pessoal Não Docente Técnicos Especializados	Via e-mail/Placard Informativo /Página do Agrupamento			
	Comunidade escolar	Página do Agrupamento/ Placard Informativo			

Fonte: Adaptado: Workshop 7 - A Operacionalização da Auto-Avaliação segundo o modelo CAF – simular algumas actividades práticas.-Tondela

Cronograma EAA -2010/2011

AUTO-AVALIAÇÃO						
ACÇÕES	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	Agosto
Constituição da Equipa						
Decisão de aplicação do Modelo CAF						
Elaboração da carta de comunicação à comunidade do processo de auto-avaliação						
Entrega à equipa dos documentos relevantes da organização						
Concepção do plano de acção a desenvolver no presente ano lectivo						
Elaboração dos documentos organizacionais da EAA: Missão e Objectivos.						
Apresentação do projecto						
Divulgação das actividades da EAA						
Criação do site Auto-Avaliação						
Manutenção do site						
Acção de sensibilização sobre CAF para a EAA						
Definição de metodologias a adoptar para cada critério/subcritério						
Escolha dos Indicadores a avaliar em cada critério/subcritério						
Recolha de informação						
Tratamento de dados						
Análise dos resultados						
Elaboração do relatório de actividades do presente ano lectivo						
Elaboração do Plano de Melhoria						

APÊNDICE I

Guião de Autoavaliação 2010/2011



2010-2011

Guião de Auto-Avaliação

Fase 1 — O início da caminhada CAF

1.º Passo – Março 2011: *Decidir como organizar e planear a auto-avaliação (AA):*

- Decisão clara por parte da gestão na sequência de um processo de consulta à organização;
- Definição do âmbito e da metodologia da AA;
- Publicação da Carta de Princípios à comunidade educativa;
- Designação de um líder do projecto.

2.º Passo - Abril 2011: *Organizar a formação:*

- Acção de Sensibilização sobre CAF para a Equipa de Auto-avaliação (EAA);
- Convite ao “Amigo Crítico”.
- Organização da informação e a formação para a EAA;
- Distribuição dos documentos relevantes da organização à EAA;

3.º Passo – Abril 2011: *Divulgar o projecto de auto-avaliação:*

- Elaboração e implementação de um plano de comunicação;
- Comunicação durante as várias fases com todos as partes interessadas.
- Decisão do número de equipas de auto-avaliação;
- Escolha dos líderes das equipas;
- Definição das partes interessadas relevantes, os produtos e serviços que são prestados e os processos-chave.

Fase 2 — O processo de auto-avaliação

4.º Passo- Abril/ Maio/Junho e Julho 2011: criar uma ou mais equipas de auto-avaliação/ distribuição de tarefas:

Definição de indicadores e evidências para os critérios escolhidos.

- Realização dos inquéritos/questionários;
- Pontuação.
- Aplicação dos inquéritos/recolha de dados;
- Análise de dados;
- Elaboração de relatórios;

5.º Passo - Julho 2011: Realizar a auto-avaliação:

- Realização da avaliação individual;
- Obtenção do consenso de grupo;

6.º Passo – Julho 2011: Elaborar um relatório que descreva os resultados da AA

- Divulgação dos resultados à comunidade educativa.

Fase 3 — Plano de melhorias / priorização

7.º Passo - Setembro/Outubro 2011: Elaborar o plano de melhorias:

- Priorização das acções de melhoria;
- Planeamento das acções no tempo de forma realista;
- Integração do plano de melhorias no planeamento estratégico.

8.º Passo: Divulgar o plano de melhorias:

- Divulgação do plano à comunidade educativa;

9.º Passo: Implementar o plano de melhorias:

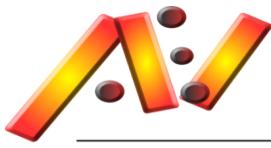
- Definição de uma metodologia consistente para monitorizar e avaliar as acções de melhoria, com base no ciclo *Plan-Do-Check-Act*;
- Designação uma pessoa responsável por cada acção;
- Implementação as ferramentas de gestão mais apropriadas de forma permanente.

10.º Passo: Planear a auto-avaliação seguinte:

- Avaliação das acções de melhoria através de uma nova auto-avaliação.

APÊNDICE J

Regimento da Equipa de Autoavaliação 2010/2011



 Ministério da
Educação

DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA

BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 395
🌐 <http://www.aevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt

Regimento Interno da Equipa de Auto-Avaliação



Artigo 1.º

Enquadramento Legal

1. Nos termos do artigo 55º, do Decreto-Lei nº 75/2008 que define o regime jurídico de autonomia, administração e gestão das escolas, é elaborado e aprovado pelos respectivos membros o regimento da Equipa de Auto -Avaliação (E.A.A.) do Agrupamento de Escolas de Vouzela (AEV).
2. O regimento rege-se pelas normas dos artigos seguintes sem prejuízo do consignado na lei, nomeadamente no Código de Procedimento Administrativo e no Regimento Interno (RI) do AEV.

Artigo 2.º

Designação dos membros

1. Os elementos docentes que integram a equipa são designados pelo director do Agrupamento; os elementos não docentes são eleitos pelos seus pares; o/os representante/s da Associação de Pais/Encarregados de Educação são designados pela Direcção da Associação e na falta dela serão eleitos em Assembleia Geral.

Artigo 3.º

Composição ano lectivo 2010/2011

A equipa de auto-avaliação é constituída por:

2. Maria Raquel Ferreira – Directora;
3. António Girão – Subdirector;
4. Maria da Luz Marques – Adjunta;
5. Rita Rocha – Coordenadora;
6. Fernanda Coutinho – Coordenadora do Pré-escolar;
7. António Lourenço – Docente do 1.º Ciclo;
8. Pedro Tadeu Costa – Docente do Departamento de Línguas;

9. Ana Catarina Pinto – Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais;
10. José Fernando Alves – Docente do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais e elemento do PTE;
11. Paulo Cálão - Presidente da Comissão de Acompanhamento Local, no âmbito do Desenvolvimento do Contrato de Autonomia;
12. Ana Cláudia Dias – Assistente Técnica/ Representante Efectiva do Pessoal Não Docente;
13. Álvaro Gomes – Assistente Operacional/ Representante Suplente do Pessoal Não Docente;
14. António Ribeiro – Representante da Associação de Pais/ Encarregados de Educação do Agrupamento de Escolas de Vouzela;

Artigo 4.º

Funcionamento

1. O trabalho da equipa de avaliação é coordenado por um professor designado pelo director.
2. Ao coordenador compete desenvolver todos os esforços para que os objectivos a seguir enunciados sejam atingidos.
3. O coordenador deve, em articulação com o director, orientar as reuniões da equipa e diligenciar para que todos os elementos possam desenvolver o trabalho de forma eficaz.
4. A equipa reúne ordinariamente uma vez por trimestre e, extraordinariamente, sempre que o coordenador, o director, ou 2/3 dos seus membros considerem pertinente.
5. A equipa será subdividida em grupos de trabalho, de acordo com os critérios que o Agrupamento decidir avaliar para cada ano lectivo.

Artigo 5.º

Memorandos

1. Das reuniões será lavrado um memorando que, de uma forma clara e objectiva, explicita todos os assuntos tratados, as actividades desenvolvidas e as diligências encetadas.
2. A acta será elaborada rotativamente, seguindo a ordem da folha de Presenças, devendo a mesma ser apresentada no início da reunião seguinte para que, depois de aprovada e assinada, seja entregue na direcção do Agrupamento.
3. Das reuniões dos grupos de trabalho será elaborado um memorando.

Artigo 6.º

Âmbito de acção

1. O trabalho de auto-avaliação a desenvolver pela equipa centra-se na avaliação da qualidade do serviço prestado no Agrupamento.

Artigo 7.º

Objectivos

O sistema de auto-avaliação, enquanto instrumento central de definição das políticas educativas, prossegue, de forma sistemática e permanente, os seguintes objectivos:

- Continuar a implementar processos de auto-avaliação no Agrupamento;
- *“Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;”*. Artigo 3.º da Lei n.º 31/2002;
- *Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;* Artigo 3.º da Lei n.º 31/2002
- Sensibilizar os membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;
- Recolher, tratar e divulgar a informação relevante;

- Identificar os pontos fortes e áreas de melhoria;
- Contribuir para a credibilidade do desempenho do Agrupamento;
- Incentivar acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados do Agrupamento;
- Constituir um instrumento de reflexão e de debate.

Artigo 8.º

Concepção da avaliação

1. A prossecução dos objectivos referidos no artigo anterior desenvolve-se com base numa concepção de avaliação que, a partir de uma análise de diagnóstico, vise a criação de termos de referência para maiores níveis de exigência, bem como a identificação de boas práticas organizativas, de procedimentos e pedagógicas relativas ao Agrupamento e ao trabalho de educação, ensino e aprendizagens, que se constituam em modelos de reconhecimento, valorização, incentivo e dinamização educativa.

Artigo 9.º

Auto-avaliação

A auto-avaliação tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência, conta com o apoio da administração educativa e assenta nos termos de análise seguintes, de acordo com o que está estipulado no Artigo 6º da Lei 31/2002 de 20 de Dezembro:

- a) Grau de concretização do projecto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens dos alunos, tendo em conta as suas características específicas;*
- b) Nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afectivas e emocionais de vivência escolar propícia à interacção, à integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade dos alunos;*
- c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo,*

a gestão de recursos e a visão inerente à acção educativa, enquanto projecto e plano de actuação;

d) Sucesso escolar, avaliado através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes em vigor de avaliação das aprendizagens;

e) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.

Artigo 10.º

Certificação da auto-avaliação

1. *O processo de auto-avaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados.* – Artigo 7º da Lei 31/2002 de 20 de Dezembro.

Artigo 11.º

Parâmetros de avaliação

1 - Os parâmetros de avaliação concretizam-se, entre outros, nos seguintes indicadores relativos à organização e funcionamento das escolas e dos respectivos agrupamentos, como está estipulado no Artigo 9º da Lei 31/2002 de 20 de Dezembro:

a) Cumprimento da escolaridade obrigatória;

b) Resultados escolares, em termos, designadamente, de taxa de sucesso e qualidade do mesmo;

c) Inserção no mercado do trabalho;

d) Organização e desenvolvimento curricular;

e) Participação da comunidade educativa;

f) Organização, métodos e técnicas de ensino e de aprendizagem, incluindo avaliação dos alunos e utilização de apoios educativos;

g) Adopção e utilização de manuais escolares;

h) Níveis de formação e experiência pedagógica e científica dos docentes;

i) Existência, estado e utilização das instalações e equipamentos;

j) Eficiência de organização e de gestão;

- l) Articulação com o sistema de formação profissional e profissionalizante;*
- m) Colaboração com as autarquias locais;*
- n) Parcerias com entidades empresariais;*
- o) Dimensão do estabelecimento de ensino e clima e ambiente educativos.*

Artigo 12.º

Interpretação dos resultados da avaliação

O processo de avaliação deve assentar numa interpretação integrada e contextualizada dos resultados obtidos. – Artigo 10º - Lei 31/2002 de 20 de Dezembro

Artigo 13.º

Objectivos gerais dos resultados da avaliação

Os resultados da avaliação, uma vez interpretados de forma integrada e contextualizada, devem permitir a formulação de propostas concretas e, em especial, quanto a:

- a) Organização da unidade orgânica;*
- b) Estrutura curricular;*
- c) Formação do pessoal docente e não docente;*
- d) Autonomia, administração e gestão das escolas;*
- e) Rede escolar;*
- f) Articulação entre o sistema de ensino e o sistema de formação;*
- g) Regime de avaliação dos alunos.* Artigo 14º - Lei 31/2002 de 20 de Dezembro

Artigo 14.º

Objectivos específicos dos resultados da avaliação

Os resultados da auto-avaliação, nos termos referidos no artigo anterior, devem permitir à escola aperfeiçoar a sua organização e funcionamento, quanto:

- a) Ao projecto educativo da escola;*
- b) Ao plano anual e plurianual de actividades;*
- d) À interacção com a comunidade educativa;*
- e) Aos programas de formação;*
- f) À organização das actividades lectivas;*

g) À gestão dos recursos. - Artigo 14º da Lei 31/2002 de 20 de Dezembro

Artigo 15.º

Divulgação dos resultados da avaliação

Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados aos elementos da comunidade educativa através da página WEB do Agrupamento, placards informativos.

Artigo 16.º

Entrada em vigor, publicação e revisão do Regimento

- 1- O presente Regimento entrará em vigor no dia seguinte ao da sua aprovação, sendo um exemplar rubricado pelo coordenador da equipa de auto-avaliação e pelo director, substituindo, deste modo, a sua transcrição para a acta.
- 2- O presente Regimento será revisto extraordinariamente sob a proposta do coordenador da equipa de auto-avaliação, do director ou de 2/3 dos seus membros.

Vouzela, 4 de Maio de 2011

O Coordenador

O Director

Apêndice K
Regimento da Equipa de Autoavaliação 2010/2011




DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 395
🌐 <http://www.ebvouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt

Equipa de Auto- Avaliação

Acta número três

-----Aos quatro dias do mês de Maio de dois mil e onze, pelas dezasseis horas e trinta minutos, na sala oito da escola Básica Integrada de Vouzela, reuniram os elementos

da Comissão responsável pela avaliação desta Unidade Orgânica para tratarem dos assuntos relacionados com a Auto-Avaliação. -----

Nome	Presença
Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha	
Maria Raquel Marques Ferreira	
António Manuel de Almeida Girão	
Maria da Luz Pereira Marques	
Maria Fernanda da Silva Coutinho	
Ana Catarina Pereira Pinto	
António Pedro Tadeu Moreira da Costa	
António José da Cunha Lourenço	
Paulo Miguel Leite Cálão	
José Fernando de Jesus Alves	
Ana Cláudia Pereira Dias (Efectiva)	
Álvaro Acácio de Almeida Gomes (Suplente)	
António Manuel de Oliveira Ribeiro	

Ordem de trabalhos: -----

Ponto um – Informações;-----

Ponto dois – Aprovação do Regimento Interno da Equipa de Auto-Avaliação; -----

Ponto três – Definição de critérios e indicadores à luz do Modelo CAF; -----

Ponto quatro – Outros Assuntos; -----

----- Aberta a sessão pela respectiva Coordenadora, esta passou a ler a acta da reunião anterior, a qual foi aprovada unanimemente. Igualmente, para informação dos presentes, procedeu à leitura do memorando da reunião do grupo de trabalho responsável pela elaboração do Regimento Interno da Equipa de Auto-avaliação.-----

-----Já no primeiro ponto da Agenda, a

Coordenadora da Equipa informou os presentes que o Projecto de Auto-avaliação, bem como o Cronograma e o Plano de comunicação forma dados a conhecer no último Conselho Pedagógico, sendo o Projecto alvo de aprovação.-----No ponto

dois, foi projectada a proposta do Regimento Interno desta Comissão, o qual, após análise e pequenas correcções, foi aprovada por todos os presentes.-----

-----Finalmente, no último ponto, e após aturada discussão, sobre os critérios e indicadores a definir, foi decidido o seguinte:-----

Cada grupo de trabalho executará as respectivas tarefas previamente distribuídas;-----

-----→A sub-equipa “Resultados” continuará a proceder ao levantamento de resultados, para posterior análise, através das grelhas já adoptadas, podendo as mesmas sofrer alterações de pormenor e/ou adaptação aos vários ciclos de educação/ensino. Neste ponto foi ainda questionado do interesse em fazer-se a análise a partir dos 3 ou apenas 5 anos, no Pré-Escolar;-----

A sub-equipa “Serviços”, a reunir brevemente, continuará a passar os inquéritos sobre o funcionamento e a qualidade dos diferentes Serviços, agora para Pais/Encarregados de Educação das diferentes escolas do 1.º ciclo e a alunos dos 3.º e 4.ºanos. Posteriormente serão elaborados o tratamento estatístico e a análise circunstanciada dos documentos:-----

-----→A sub-equipa “Liderança” irá agendar uma reunião para definir os sub-critérios, indicadores e evidencias, aliás como acontecerá com as restantes sub-equipas, a fim de se elaborar o respectivo questionário. Este irá ser respondido pelo Pessoal Docente e Não Docente do Agrupamento, Técnicos Especializados e representantes dos Pais/Encarregados de Educação nomeadamente àquelas que os representa, nos diferentes órgãos de gestão administração/estruturas desta Unidade Orgânica.-----

-----Mais se definiu a data quinze de Julho próximo para realização do balanço final desta auto-avaliação.-----

-----E nada mais havendo a tratar, deu-se por encerrada a reunião às dezoito horas e quarenta e cinco minutos, da qual foi lavrada a presente acta que depois de lida e aprovada, vai por mim ser assinada e pela respectiva Coordenadora.-----

_____/_____/_____

A Presidente da Reunião

_____/_____/_____

A Secretária

_____/_____/_____

A Directora

(Rita Alexandrino Mendes Rocha) (Maria Raquel Marques Ferreira) (Maria Raquel Marques Ferreira)

Apêndice L

Memorandos da Subequipa de Autoavaliação (Liderança de Topo-Direção) 2010/2011



 **Ministério da Educação**
DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 396
🌐 <http://www.eevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt

Equipa responsável pela avaliação do critério 1- Liderança

Memorando um

-----Aos doze dias do mês de Maio, do ano de dois mil e onze, pelas dezasseis horas e trinta minutos reuniu a equipa responsável pela avaliação do critério um do modelo CAF- Liderança, Liderança de Topo - Direcção, na Biblioteca da Escola Básica de Vouzela. -----

Nome	Presença
Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha	
Maria Raquel Marques Ferreira	
Maria da Luz Pereira Marques	
Paulo Miguel Leite Cálão	

-----A equipa analisou os subcritérios do critério um e definiu os que se aplicavam à Direcção do Agrupamento. Seguidamente, definiram-se os indicadores e respectivas evidências.-----

- ----- A reunião deu-se por encerrada às dezoito horas e trinta minutos.-----

____/____/____

A Secretária




Ministério da Educação
DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 396
🌐 <http://www.eevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@nec.pt

Equipa responsável pela avaliação do critério 1- Liderança

Memorando Dois

-----Aos dezoito dias do mês de Maio, do ano de dois mil e onze, pelas dezasseis horas e trinta minutos reuniram dois elementos da equipa responsável pela avaliação do critério um do modelo CAF- Liderança, Liderança de Topo - Direcção, na Biblioteca da Escola Básica de Vouzela. -----

Nome	Presença
Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha	
Maria da Luz Pereira Marques	

-----Os dois elementos da equipa acima referidos iniciaram a elaboração dos questionários para o pessoal Docente/Técnicos Especializados e pessoal Não Docente para avaliar a Direcção do Agrupamento.-----
----- A reunião deu-se por encerrada às vinte horas.-----

____/____/____

A Secretária




AGROPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX 232 772 053 / 232 771 396
🌐 <http://www.aevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt

Equipa responsável pela avaliação do critério 1- Liderança

Memorando Três

-----Aos vinte e três dias do mês de Maio, do ano de dois mil e onze, pelas dezasseis horas e trinta minutos reuniram dois elementos da equipa responsável pela avaliação do critério um do modelo CAF- Liderança, Liderança de Topo - Direcção, na Biblioteca da Escola Básica de Vouzela. -----

Nome	Presença
Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha	
Maria da Luz Pereira Marques	

-----Os dois elementos da equipa acima referidos concluíram a elaboração dos questionários para o Pessoal Não Docente e Encarregados de Educação /Pais para avaliar a Direcção do Agrupamento.-----

- A reunião deu-se por encerrada às vinte horas.-----

____/____/____

A Secretária



Equipa responsável pela avaliação do critério 1- Liderança

Memorando Quatro

-----Aos vinte e sete dias do mês de Maio, do ano de dois mil e onze, pelas dezasseis horas e trinta minutos reuniu a equipa responsável pela avaliação do critério um do modelo CAF- Liderança, Liderança de Topo - Direcção, na Biblioteca da Escola Básica de Vouzela. -----

Nome	Presença

Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha	
Maria Raquel Marques Ferreira	
Maria da Luz Pereira Marques	
Paulo Miguel Leite Cálão	

-----A equipa analisou, reviu e aprovou os questionários destinados à avaliação da Direcção do Agrupamento, para serem distribuídos ao Pessoal Docente/Técnicos Especializados, Pessoal Não Docente (Ministério das Educação) e Encarregados de Educação/pais (representantes nas turmas da Educação Pré-Escolar, 1.º e 2.º Ciclos)
.----- A reunião deu-se por encerrada às dezoito horas e trinta minutos.-----

____/____/____

A Secretária

APÊNDICE M

Subcritérios/Indicadores/ Evidências/Inquéritos/Questionários da Subequipa de Autoavaliação (Liderança de Topo-Direção) 2010/2011



Critério 1 – Liderança

Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:

- desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo;
- promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;
- implementam acções e estimulam comportamentos apropriados;
- estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão.

Subcritérios - O que a Liderança da instituição educativa faz para:

1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo a visão, missão e valores

Indicadores	Iniciativas/Evidências		
a) Formular e desenvolver a missão (qual a nossa razão de ser) da organização envolvendo as partes interessadas relevantes e os colaboradores;	- Construção e desenvolvimento dos Projectos Educativo e curricular;		
b) Transformar a visão e a missão em objectivos estratégicos (longo e médio prazo e em objectivos e acções operacionais (concretos e de curto prazo);	- Desenvolvimento e implementação do Plano Anual de Actividades e dos Planos Disciplinares;		

<p>c) Estabelecer um quadro de valores, nele incluindo a transparência, a ética, o princípio do serviço público, bem como um código de conduta da organização, envolvendo todas as partes interessadas;</p> <p>d) Criar condições para uma comunicação eficaz. Assegurar uma comunicação alargada da missão, visão, valores, objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização bem como às restantes partes interessadas;</p> <p>e) Rever, periodicamente, a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças do ambiente externo;</p> <p>f) Gerir “conflitos de interesse” identificando as áreas de conflito potenciais e transmitindo linhas de orientação aos colaboradores.</p>	<p>- Construção, operacionalização e revisão do Regulamento Interno e outros Regimentos;</p> <p>- Reuniões com elementos da comunidade;</p> <p>Informalmente, em publicações: placards, jornal da escola, jornais locais, regionais, página web da escola;</p> <p>- Adaptação de horários aos alunos e às suas necessidades;</p> <p>Formação docente;</p> <p>- Reuniões e diligências com directores de turma/professores titulares de turma, assistentes operacionais e delegados de turma;</p>		
--	--	--	--

1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e administração e da mudança			
Indicadores	Iniciativas/Evidências		
<p>a) Desenvolver processos e promover a criação de estruturas organizacionais em conformidade com a estratégia, planeamento, necessidades e expectativas das partes interessadas, utilizando as tecnologias disponíveis;</p> <p>b) Definir formas de gestão apropriadas (níveis, funções, responsabilidades e competências) e assegurar um sistema de gestão dos processos;</p> <p>c) Desenvolver e acordar objectivos e metas mensuráveis para todos os níveis da organização;</p> <p>d) Orientar os resultados e o impacto da actividade para a satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas;</p>	<p>- Coordenação de projectos; equipas de coordenação de actividades com pessoal docente, não docente e pais/encarregados de educação;</p> <p>- Plasmadas no Regulamento Interno com a distribuição de funções de funções dos níveis de decisão;</p> <p>- Estabelecimento de níveis de desempenho e auto-avaliação das funções dos níveis de gestão.</p> <p>- Planeamento e implementação de actividades que respondem aos interessados;</p> <p>Formação e análise dos resultados;</p> <p>Análise dos resultados através de inquérito/questionários e entrevistas;</p> <p>Reforço público positivo dos resultados.</p> <p>- Distribuição de inquéritos/questionários ... recolha de dados, análise e reflexão aos vários níveis de intervenção;</p>		

<p>e) Estabelecer um sistema de informação para a gestão, incluindo auditorias internas;</p> <p>f) Promover a utilização de ferramentas apropriadas para a gestão de projectos e para o trabalho em equipa;</p> <p>g) Identificar e estabelecer prioridades para as mudanças necessárias tendo em conta o desenho organizacional e o tipo de serviço;</p> <p>h) Comunicar as iniciativas de mudança e as razões para a mudança aos colaboradores e às partes interessadas</p>	<p>- Delegação de competências por projecto/comissão/grupo de trabalhos;</p> <p>- Planos de melhoria;</p> <p>- Registos/actas, avisos, circulares, relatórios, nos diversos suportes de divulgação do Agrupamento (página web, placards informativos, jornal, panfletos, desdobráveis, planos de comunicação)</p>		
---	---	--	--

1.3 Motivar e apoiar as pessoas e servir de modelo			
Indicadores	Iniciativas/Evidências		
a) Liderar através do exemplo, actuando de acordo com os objectivos e valores estabelecidos;	- Orientação de reuniões; coordenação de grupos; Inquéritos-questionários e análise dos resultados.		
b) Demonstrar vontade pessoal para a mudança solicitando críticas construtivas;	- Reuniões com níveis intermédios a fim de reflectir; Sugestões/ caixas em locais próprios com o objectivo de auscultar e melhorar;		
c) Informar os colaboradores com regularidade sobre assuntos importantes relacionados com a organização;	- Comunicações/actas, avisos, circulares, relatórios, nos diversos suportes de divulgação do Agrupamento (página web, placards informativos, jornal, panfletos, desdobráveis, planos de comunicação); - Criar condições de motivação individual; distribuição da tarefa certa à pessoa certa – promove a auto-estima, logo, melhora a qualidade;		
d) Ajudar os colaboradores a realizarem os seus deveres, planos e objectivos na prossecução dos objectivos globais da organização;	- Deixar colaboradores encontrar o caminho certo; Manifestação da importância do trabalho desenvolvido:		

<p>e) Estimular, encorajar e criar condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências, incluindo a prestação de contas (<i>empowerment</i>);</p> <p>f) Promover uma cultura de inovação e melhoria encorajando e apoiando os colaboradores a apresentarem sugestões para a inovação e melhoria e a serem proactivos no dia-a-dia de trabalho;</p> <p>g) Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas;</p> <p>h) Respeitar e gerir as necessidades individuais e as situações pessoais dos colaboradores.</p>	<p>actas/relatório;</p> <p>- Desenvolvimento de cultura organizacional, através de um clima de trabalho partilhado e organizado por todos;</p> <p>- Relatórios trimestrais;</p> <p>- Testemunhos pessoais;</p>		
---	--	--	--

1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada			
Indicadores	Iniciativas/Evidências		
<p>a) Desenvolver e manter parcerias e redes de trabalho com as partes interessadas revelantes (cidadãos, organizações não governamentais, grupos de interesse, outros organismos públicos, etc.);</p> <p>b) Promover o envolvimento dos políticos e de outras partes interessadas na fixação de resultados e impactos a atingir e no desenvolvimento do sistema de gestão da organização;</p> <p>c) Procurar a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços;</p> <p>d) Participar em actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.</p>	<p>- Protocolos com entidades, instituições, associações, autarquia;</p> <p>- Parcerias/protocolos com autarquia e instituições públicas: Centro de Saúde....</p> <p>- Realização de actividades que dão resposta a necessidades da comunidade – oferta de ocupação dos tempos livres; actividades de intervenção na comunidade – visitas e realização de actividades em Lares e outras instituições de solidariedade social – Relatórios trimestrais de actividades;</p> <p>- Participação dos alunos em actividades da comunidade – relatórios/actas;</p>		
Pontos Fortes	Oportunidades de Melhoria	MÉDIA FINAL	
		4,57	



QUESTIONÁRIO – PESSOAL DOCENTE E TÉCNICOS ESPECIALIZADOS

A procura da melhoria contínua, com vista à **melhor prestação de serviço público de qualidade**, é o principal compromisso estabelecido no Agrupamento de Escolas de Vouzela. Nesse sentido, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um ensino de maior qualidade e um atendimento cada vez mais eficaz e adequado. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer das questões. Pretendemos apenas a sua opinião e a **maior sinceridade** na resposta às questões colocadas.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima. **Muito obrigado.**

A – Ao preencher este questionário, classifique, assinalando com um X, na escala de 1 a 5, o seu grau de concordância, tendo em conta que:

Nunca	Poucas vezes	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre	Não sabe
1	2	3	4	5	NS

Critério 1 – LIDERANÇA		Grau de Concordância					
		1	2	3	4	5	NS
	Indicadores						
1.	A Direcção incentiva o envolvimento e a participação da comunidade educativa na elaboração do Projecto Educativo.						
2.	A Direcção define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo.						
3.	A Direcção faz reuniões com os colaboradores para divulgar a missão e os objectivos da Escola explicitados no Projecto Educativo e noutros documentos orientadores.						
4.	A Direcção facilita a utilização dos espaços e recursos educativos do Agrupamento para a realização das actividades do Plano Anual de Actividades.						
5.	A Direcção respeita as decisões relativas a gestão curricular adoptadas nos departamentos.						
6.	A Direcção mobiliza as estruturas de orientação educativa, informando o corpo docente de todas as deliberações.						
7.	A Direcção agenda reuniões e comunica atempadamente a ordem de trabalhos e posteriormente divulga as deliberações através dos meios previstos.						
8.	A Direcção comunica as iniciativas de mudança e as razões das mudanças.						
9.	A Direcção monitoriza o absentismo e tem uma política activa para a sua diminuição.						
10.	A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade.						
11.	A Direcção toma decisões na altura oportuna.						
12.	A Direcção promove a articulação entre os diferentes órgãos do Agrupamento, por forma a que se reconheça o princípio da subsidiariedade.						
13.	A Direcção procura que as decisões sobre questões estruturantes da vida do Agrupamento sejam colegiais.						
14.	A Direcção procura que o planeamento das estratégias da acção educativa do Agrupamento seja decidido nos órgãos colegiais.						
15.	A Direcção delega áreas de responsabilidade e tarefas.						
16.	A Direcção estabelece protocolos/acordos de cooperação com a autarquia e outras instituições privadas e públicas.						
17.	A Direcção reconhece e premia os esforços individuais e das equipas de trabalho.						
18.	A Direcção respeita e gere as necessidades individuais do pessoal docente e dos técnicos especializados.						
19.	A Direcção faz a divulgação pública da organização e da prestação dos serviços do Agrupamento.						

A sua colaboração é fundamental para prestarmos um serviço de Qualidade. Uma vez mais, muito obrigado.



QUESTIONÁRIO – PESSOAL NÃO DOCENTE 2010/2011

A procura da melhoria contínua, com vista à melhor prestação de serviço público de qualidade, é o principal compromisso estabelecido no Agrupamento de Escolas de Vouzela.
 Nesse sentido, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um ensino de maior qualidade e um atendimento cada vez mais eficaz e adequado.
 Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer uma das questões. Pretendemos apenas a sua opinião e a maior sinceridade na resposta.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima. Muito obrigado.

A – Ao preencher este questionário, classifique, assinalando com um X, na escala de 1 a 5, o seu grau de concordância, tendo em conta que:

Nunca	Poucas vezes	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre	Não sabe
1	2	3	4	5	NS

Indicadores		Grau de concordância					
		1	2	3	4	5	NS
Critério 1 – LIDERANÇA							
1.	A Direcção é competente e procura apoiar e resolver os problemas do pessoal não docente.						
2.	A Direcção incentiva o envolvimento e a participação da comunidade educativa na elaboração e concretização do Projecto Educativo.						
3.	A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade.						
4.	A Direcção facilita a utilização dos espaços e recursos educativos do Agrupamento para a realização das actividades do Plano Anual de Actividades.						
5.	A Direcção agenda reuniões e comunica atempadamente a ordem de trabalhos e posteriormente divulga as deliberações através dos meios previstos.						
6.	A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e os objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo.						
7.	A Direcção monitoriza o absentismo e tem uma política activa para a sua diminuição.						
8.	A Direcção informa o pessoal não docente de todas as deliberações.						
9.	A Direcção toma decisões na altura oportuna.						
10.	A Direcção, em articulação com o Conselho Pedagógico e com o chefe dos serviços de administração escolar e a encarregada operacional, fomenta e implementa projectos que contribuem para a formação contínua do pessoal não docente.						
12.	A Direcção procura que as decisões sobre questões estruturantes da vida do Agrupamento sejam colegiais (colectivo).						
13.	A Direcção procura que o planeamento das estratégias da acção educativa do Agrupamento seja decidido nos órgãos colegiais (colectivo).						
15.	A Direcção delega áreas de responsabilidade e tarefas.						
16.	A Direcção estabelece protocolos/acordos de cooperação com a autarquia e outras instituições privadas e públicas.						
17.	A Direcção reconhece e premia os esforços individuais e das equipas de trabalho.						
18.	A Direcção respeita e gere as necessidades individuais do pessoal não docente.						
19.	A Direcção faz a divulgação pública da organização e da prestação dos serviços do Agrupamento.						

A sua colaboração é fundamental para prestarmos um serviço de Qualidade. Uma vez mais, muito obrigado.



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
 ESCOLA BÁSICA DE VOUZELA
 ESCOLA SECUNDÁRIA DE VOUZELA
 ESCOLA SECUNDÁRIA DE VOUZELA
 ESCOLA SECUNDÁRIA DE VOUZELA



2010/2011
QUESTIONÁRIO – Encarregados de Educação/Pais

A procura da melhoria contínua, com vista à melhor prestação de serviço público de qualidade, é o principal compromisso estabelecido no Agrupamento de Escolas de Vouzela. Nesse sentido, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um ensino de maior qualidade e um atendimento cada vez mais eficaz e adequado. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer das questões. Pretendemos apenas a sua opinião e a maior sinceridade na resposta.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima. Muito obrigado.

A – Ao preencher este questionário, classifique, assinalando com um X, na escala de 1 a 5, o seu grau de concordância, tendo em conta que:

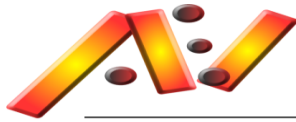
Nunca	Poucas vezes	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre	Não sabe
1	2	3	4	5	NS

Critério 1 – LIDERANÇA		Grau de concordância					
Indicadores		1	2	3	4	5	NS
1.	A Direcção é competente e procura apolar e resolver os problemas dos alunos.						
2.	A Direcção incentiva o envolvimento dos encarregados de educação/pais a e participação na concretização do Projecto Educativo.						
3.	A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade.						
4.	A Direcção facilita a utilização dos espaços e recursos educativos do Agrupamento para a realização das actividades do Plano Anual de Actividades						
5.	A Direcção agenda reuniões e comunica atempadamente a ordem de trabalhos e posteriormente divulga as deliberações através dos meios.						
6.	A Direcção faz reuniões com os encarregados de educação/pais para divulgar a missão e os objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo.						
7.	A Direcção monitoriza o absentismo e tem uma política activa para a sua diminuição.						
8.	A Direcção informa os encarregados/pais de todas as decisões relativas a assuntos dos alunos.						
9.	A Direcção toma decisões na altura oportuna.						
10.	A Direcção procura que o planeamento e as decisões sobre questões estruturantes da vida do Agrupamento sejam colegiais (em colectivo).						
12.	A Direcção delega áreas de responsabilidade e tarefas.						
13.	A Direcção estabelece protocolos/acordos de cooperação com a autarquia e outras instituições privadas e públicas.						
14.	A Direcção reconhece e premia os esforços individuais dos alunos.						
15.	A Direcção respeita e gere as necessidades individuais dos alunos.						
16.	A Direcção faz a divulgação pública da organização e da prestação dos serviços do Agrupamento.						

A sua colaboração é fundamental para prestarmos um serviço de Qualidade. Uma vez mais, muito obrigado.

Apêndice N

**Relatório (Resultados/análise de dados) da Subequipa de
Autoavaliação (Liderança de Topo-Direção) 2010/2011**



Relatório de Apresentação e Análise de Resultados

Liderança – Liderança de

Topo / Direcção –

(Modelo CAF – Critério 1)

14 de Julho 2011

ÍNDICE

Introdução	3
1. Equipa.....	5
2. Modelo.....	5
<u>3. Instrumentos</u>	<u>6</u>
4. Metodologia aplicada na Avaliação – Critério 1- Liderança -Direcção.....	6
5. Operacionalização do processo	8
6. Apresentação dos resultados obtidos.....	9
6.1. Análise Global	12
6.2. Resultados por critério	13
7. Pontos fortes/Áreas a melhorar	13
7.1. Pontos fortes.....	14
7.2. Áreas a melhorar	15
7.3. Medidas a implementar para a melhoria	15

Introdução

A Escola de hoje tem um papel fulcral na formação daqueles que amanhã serão futuros homens e mulheres, que desempenharão os cargos políticos, sociais e culturais na sociedade. Nesta grande responsabilidade e nestes desafios novos exige-se uma “Escola nova”. Uma Escola em que a Qualidade e a Excelência e conseqüentemente a Avaliação constituem uma preocupação central de debate das escolas. *A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações* (CLÍMACO, 2007).

Todos estes desafios pressupõem novos princípios como é o da “prestação de contas”. Para “prestar contas”, especialmente à comunidade educativa, é fundamental que a Escola se conheça a si própria de forma a que se consciencialize dos seus pontos fortes e áreas a melhorar, para assim atingir a Excelência. A Escola só consegue conhecer-se a si própria se se auto-avaliar. O processo de auto-avaliação das escolas tem carácter obrigatório, tal como está estipulado na Lei 31/2002 de 20 de Dezembro. Contudo, esta lei não estabelece normas em relação aos procedimentos de avaliação, porém indica que estes devem submeter-se “a padrões de qualidade devidamente certificados” (artº7).

Perante estas exigências, quer normativas, quer sociais, verifica-se que cada vez mais escolas se preocupam e realizam a sua auto-avaliação. Exemplo disso é o Agrupamento de Escolas de Vouzela que durante este ano lectivo realizou a sua, procurando sempre a melhoria da qualidade do seu serviço, enquanto instituição educativa.

Ao longo deste ano lectivo, no que diz respeito à continuidade do processo de auto-avaliação, “o caminho fez-se caminhando”. Os caminhos novos são sempre difíceis de desbravar, pois há “altos e baixos”, há “rectas”, mas também há “curvas”. Neste percurso “íngreme”, pensa-se que se deu “um passo em

frente”, conseguindo-se ultrapassar obstáculos, sempre com o intuito de traçar um novo rumo de qualidade para o Agrupamento.

No processo de auto-avaliação do Agrupamento, adoptou-se o modelo CAF, uma poderosa ferramenta de trabalho. Dos critérios deste modelo, decidiu-se avaliar dois critérios, cabendo a esta equipa avaliar o critério 1- Liderança – Liderança de topo – Direcção. Este critério pretendia avaliar a forma como o Director desenvolve e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar a longo prazo, o sucesso da organização e os implementa através de acções e comportamentos adequados e está pessoalmente comprometida em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.

O presente relatório tem como finalidade apresentar os resultados obtidos nos questionários e respectiva análise, cuja população-alvo foi Pessoal Docente, Técnicos Especializados, Pessoal Não Docente e representantes dos Encarregados de Educação/pais. Apresenta-se uma listagem de pontos fortes, pontos a melhorar e propostas de medidas de melhoria. Salienta-se que todos os dados recolhidos dos questionários estão em anexo a este documento (questionários, gráficos, tabelas).

1- Equipa

A Equipa responsável pela avaliação pelo critério 1 **Liderança – Liderança de Topo- Direcção** é constituída pelos seguintes elementos:

Nomes
Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha
Maria Raquel Marques Ferreira
Maria da Luz Pereira Marques
Paulo Miguel Leite Cálão

2- Modelo

Após a constituição da equipa de trabalho, responsável pela avaliação do Critério Liderança, a mesma implementou o processo de auto-avaliação deste critério, baseado no modelo de monitorização da CAF (Common Assessment Framework / Estrutura Comum de Avaliação), um modelo de análise organizacional, baseado no modelo de gestão de excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), que, permitiu à escola realizar o seu exercício de auto-avaliação. A CAF é uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade da organização desenvolvida ao nível da União Europeia. A sua implementação permitiu a identificação dos pontos fortes e das áreas a melhorar no critério Liderança, preparando as justificações e fundamentações das fragilidades identificadas.

3- INSTRUMENTOS

Para a recolha de dados, optou-se por aplicar o inquérito-questionário, adaptado, tendo por referência igualmente um dos questionários disponíveis na página electrónica da DGAP (Direcção-Geral da Administração Pública) e elaborado pelo EIPA (European Institute for Public Administration). O sistema de pontuação utilizado foi adaptado à realidade do Agrupamento, bem como aos seus destinatários (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos, Encarregados de Educação/Pais). Assim, antes da apresentação dos resultados foi indicada a respectiva escala de pontuação. A Equipa adaptou e simplificou a escala da CAF, 2002, de forma a torná-la mais perceptível e adequada à realidade local:

Nunca	Poucas vezes	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre	Não sabe
1	2	3	4	5	0- NS

Tabela 1- Escala utilizada nos questionários (Adaptação CAF 2002)

Há que salientar que se optou por acrescentar um grau na escala, denominado “Não sabe”

(NS), uma vez que se poderia colocar a questão de haver indicadores para os quais o público-alvo poderia não ter opinião formada e/ou não ser relativo à sua área de trabalho.

4- METODOLOGIA APLICADA NA AVALIAÇÃO – CRITÉRIO 1- LIDERANÇA -DIRECÇÃO

Universo de referência: Pessoal Docente e Técnicos Especializados, Pessoal Não Docente, Encarregados de Educação/Pais. Optou-se por não incluir os alunos, devido à sua faixa etária ser muito baixa.

Amostra:

A amostra que se segue foi proposta, analisada e aprovada numa reunião da equipa de auto-avaliação por todos os elementos, tendo em conta a organização e comunidade escolares:

Totalidade do Pessoal Docente e Técnicos Especializados (inclui parceria com ASSOL e Centro de Saúde de Vouzela);

Pessoal Não Docente (Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos do Agrupamento – Não foram incluídos os funcionários que pertencem à autarquia local – Câmara Municipal de Vouzela);

Encarregados de Educação/Pais, representantes dos alunos na turma (Pré-Escolar e 1.º Ciclo) e nos Conselhos de Turma (2.º Ciclo);

Realização do Trabalho de Campo: De Maio a Julho de 2011.

Método de recolha de informação: inquérito por questionário e recolha de evidências em suporte documental pela equipa de auto-avaliação.

Tipo de inquérito: questionário estruturado.

Número máximo de respostas obtidas: 143 respondentes (Pessoal Docente e Técnicos Especializados – 63 respostas); Pessoal Não Docente – 20 respostas; Encarregados de Educação/Pais – 60 respostas).

Níveis de participação / Taxa de respostas obtidas:

Grupo de respondentes	Nº de questionários distribuídos	Nº de questionários recebidos/respondentes	Percentagem de respostas obtidas
Pessoal Docente e Técnicos Especializados	83	63	75,9%
Pessoal não Docente (Agrupamento)	24	20	83,3 %
Enc. Educação/Pais (Representantes)	50 - (Pré-Escolar e 1.º Ciclo) 18 - (2.º Ciclo) 68	60	88,2 %
Total	175	143	82,4 %

TABELA 2- NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO/TAXA DE RESPONDENTES

5- OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO

Nesta segunda etapa, a equipa desenvolveu o seu trabalho da seguinte forma:

	Acção	Data
		2011
2.ª Fase Equipa Responsável Pela avaliação do Critério 1 - Liderança	- Escolha de subcritérios, indicadores e Evidências;	12 de Maio
	- Elaboração dos Questionários;	18 de Maio
	- Discussão e aprovação dos questionários;	27 de Maio
	- Distribuição e disponibilização dos questionários ao público-alvo em formato de papel e on-line na página web do Agrupamento;	Junho
	- Recolha de dados;	Junho/Julho
	- Análise de dados e elaboração de relatório;	Julho
	- Apresentação de resultados à comunidade (Placards Informativos e Página web).	Julho

TABELA 3- ACÇÕES DA EQUIPA DE AVALIAÇÃO AO CRITÉRIO LIDERANÇA

6- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

1- Resultados do Inquérito/Questionário - Pessoal Docente e Técnicos Especializados - Amostra: 83 / N.º de Questionários Distribuídos: 83 Respondentes: 63

Questões - Critério 1 – LIDERANÇA		Pontuação/ escala											
		N.º de Respondentes e % de respostas											
		0		1		2		3		4		5	
		NS	%		%		%		%		%		%
1.	A Direcção incentiva o envolvimento e a participação da comunidade educativa na elaboração do Projecto Educativo.	1	2%	0	0%	0	0%	4	6%	14	22%	44	70%
2.	A Direcção define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo.	0	0%	0	0%	0	0%	4	6%	19	30%	40	63%
3.	A Direcção faz reuniões com os colaboradores para divulgar a missão e os objectivos da Escola explicitados no Projecto Educativo e noutros documentos orientadores.	0	0%	0	0%	0	0%	3	5%	21	33%	39	62%
4.	A Direcção facilita a utilização dos espaços e recursos educativos do Agrupamento para a realização das actividades do Plano Anual de Actividades.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	9	14%	54	86%
5.	A Direcção respeita as decisões relativas à gestão curricular adoptadas nos departamentos.	3	5%	0	0%	0	0%	1	2%	10	16%	49	78%
6.	A Direcção mobiliza as estruturas de orientação educativa, informando o corpo docente de todas as deliberações.	1	2%	0	0%	0	0%	2	3%	4	6%	56	89%
7.	A Direcção agenda reuniões e comunica atempadamente a ordem de trabalhos e posteriormente divulga as deliberações através dos meios previstos.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	10%	57	90%
8.	A Direcção comunica as iniciativas de mudança e as razões das mudanças.	1	2%	0	0%	0	0%	3	5%	18	29%	41	65%
9.	A Direcção monitoriza o absentismo e tem uma política activa para a sua diminuição.	5	8%	0	0%	0	0%	2	3%	8	13%	48	76%
10.	A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade.	1	2%	0	0%	1	2%	2	3%	7	11%	52	83%
11.	A Direcção toma decisões na altura oportuna.	2	3%	0	0%	2	3%	2	3%	17	27%	40	63%
12.	A Direcção promove a articulação entre os diferentes órgãos do Agrupamento, por forma a que se reconheça o princípio da subsidiariedade.	6	10%	0	0%	1	2%	3	5%	13	21%	40	63%
13.	A Direcção procura que as decisões sobre questões estruturantes da vida do Agrupamento sejam colegiais.	2	3%	1	2%	0	0%	4	6%	9	14%	47	75%
14.	A Direcção procura que o planeamento das estratégias de acção educativa do Agrupamento seja decidido nos órgãos colegiais.	2	3%	1	2%	0	0%	4	6%	16	25%	40	63%
15.	A Direcção delega áreas de responsabilidade e tarefas.	0	0%	0	0%	2	3%	2	3%	14	22%	45	71%
16.	A Direcção estabelece protocolos/acordos de cooperação com a autarquia e outras instituições privadas e públicas.	1	2%	0	0%	1	2%	1	2%	10	16%	50	79%
17.	A Direcção reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas de trabalho.	4	6%	0	0%	1	2%	4	6%	17	27%	37	59%
18.	A Direcção respeita e gere as necessidades individuais do pessoal docente e dos técnicos especializados.	0	0%	0	0%	1	2%	3	5%	16	25%	43	68%
19.	A Direcção faz a divulgação pública da organização e da prestação dos serviços do Agrupamento.	0	0%	0	0%	0	0%	2	3%	12	19%	49	78%

TABELA 4- RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DO PESSOAL DOCENTE E TÉCNICOS ESPECIALIZADOS

2- Resultados do Inquérito/Questionário - Pessoal Não Docente

Amostra: 26 / N.º de Questionários Distribuídos: 24 /

Respondentes: 20

Questões - Critério 1 – LIDERANÇA		Pontuação/ escala											
		N.º de Respondentes e % de respostas											
		0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
		NS											
1.	A Direcção é competente e procura apoiar e resolver os problemas do pessoal não docente.	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%	1	55%	8	40%
2.	A Direcção incentiva o envolvimento e a participação da comunidade educativa na elaboração e concretização do Projecto Educativo.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	60%	8	40%
3.	A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	60%	8	40%
4.	A Direcção facilita a utilização dos espaços e recursos educativos do Agrupamento para a realização das actividades do Plano Anual de Actividades	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%	9	45%	1	50%
5.	A Direcção agenda reuniões e comunica atempadamente a ordem de trabalhos e posteriormente divulga as deliberações através dos meios previstos.	0	0%	0	0%	0	0%	3	15%	1	60%	5	25%
6.	A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e os objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo.	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%	8	40%	1	55%
7.	A Direcção monitoriza o absentismo e tem uma política activa para a sua diminuição.	3	15%	0	0%	0	0%	1	5%	9	45%	7	35%
8.	A Direcção informa o pessoal não docente de todas as deliberações.	0	0%	0	0%	2	10%	1	5%	1	55%	6	30%
9.	A Direcção toma decisões na altura oportuna.	0	0%	0	0%	1	5%	1	5%	1	50%	8	40%
10.	A Direcção, em articulação com o Conselho Pedagógico e com o chefe dos serviços de administração escolar e a encarregada operacional, fomenta e implementa projectos que contribuem para a formação contínua do pessoal não docente.	0	0%	0	0%	0	0%	4	20%	8	40%	8	40%
11.	A Direcção procura que as decisões sobre questões estruturantes da vida do Agrupamento sejam colegiais (colectivo).	0	0%	0	0%	0	0%	2	10%	1	55%	7	35%

12.	A Direcção procura que o planeamento das estratégias da acção educativa do Agrupamento seja decidido nos órgãos colegiais (colectivo).	1	5%	0	0	0	0%	2	10%	9	45%	8	40%
13.	A Direcção delega áreas de responsabilidade e tarefas.	1	5%	0	0	0	0%	0	0%	10	50%	9	45%
14.	A Direcção estabelece protocolos/acordos de cooperação com a autarquia e outras instituições privadas e públicas.	1	5%	0	0	0	0%	1	5%	7	35%	1	55%
15.	A Direcção reconhece e premia os esforços individuais e das equipas de trabalho.	0	0%	1	5	2	10%	1	5%	8	40%	8	40%
16.	A Direcção respeita e gere as necessidades individuais do pessoal não docente.	0	0%	0	0	0	0%	1	5%	6	12%	1	65%
17.	A Direcção faz a divulgação pública da organização e da prestação dos serviços do Agrupamento.	2	10%	0	0	2	10%	0	0%	7	35%	9	45%

TABELA 5- RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DO PESSOAL DOCENTE E TÉCNICOS ESPECIALIZADO

3- Resultados do Inquérito/Questionário – Encarregados de Educação/Pais (Representantes)

Amostra: 68 N.º de Questionários Distribuídos: 68 Respondentes: 60

Questões - Critério 1 – LIDERANÇA		Pontuação/ escala											
		N.º de Respondentes e % de respostas											
		0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
		NS											
1.	A Direcção é competente e procura apoiar e resolver os problemas dos alunos.	1	2%	0	0%	0	0%	3	5%	2	33%	3	60%
2.	A Direcção incentiva o envolvimento dos encarregados de educação/pais a e participação na concretização do Projecto Educativo.	1	25%	0	0%	0	0%	5	8%	1	25%	3	65%
3.	A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade.	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	30%	4	67%
4.	A Direcção facilita a utilização dos espaços e recursos educativos do Agrupamento para a realização das actividades do Plano Anual de Actividades	2	3%	0	0%	0	0%	3	5%	1	20%	4	72%
5.	A Direcção agenda reuniões e comunica atempadamente a ordem de trabalhos e posteriormente divulga as deliberações através dos meios.	0	0%	0	0%	0	0%	3	5%	2	35%	3	60%

6.	A Direcção faz reuniões com os encarregados de educação/pais para divulgar a missão e os objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo.	0	0%	1	2	3	5	6	10	2	35	2	48
					%		%		%	1	%	9	%
7.	A Direcção monitoriza o absentismo e tem uma política activa para a sua diminuição.	1	18	0	0	0	0	7	12	1	30	2	40
		1	%		%		%		%	8	%	4	%
8.	A Direcção informa os encarregados/pais de todas as decisões relativas a assuntos dos alunos.	3	5%	0	0	1	2	7	12	1	23	3	58
					%		%		%	4	%	5	%
9.	A Direcção toma decisões na altura oportuna.	1	18	0	0	0	0	7	12	2	42	1	28
		1	%		%		%		%	5	%	7	%
10.	A Direcção procura que o planeamento e as decisões sobre questões estruturantes da vida do Agrupamento sejam colegiais (em colectivo).	8	13	1	2	2	3	5	8%	2	38	2	35
			%		%		%			3	%	1	%
11.	A Direcção delega áreas de responsabilidade e tarefas.	1	20	0	0	2	3	2	3%	1	30	2	43
		2	%		%		%			8	%	6	%
12.	A Direcção estabelece protocolos/acordos de cooperação com a autarquia e outras instituições privadas e públicas.	5	8%	0	0	2	3	5	8%	1	25	3	55
					%		%			5	%	3	%
13.	A Direcção reconhece e premeia os esforços individuais dos alunos.	4	7%	0	0	0	0	6	10	1	30	3	53
					%		%		%	8	%	2	%
14.	A Direcção respeita e gere as necessidades individuais dos alunos.	4	7%	0	0	2	3	6	10	1	27	3	53
					%		%		%	6	%	2	%
15.	A Direcção faz a divulgação pública da organização e da prestação dos serviços do Agrupamento.	3	5%	0	0	1	2	7	12	1	30	3	52
					%		%		%	8	%	1	%

TABELA 6- RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO/PAIS

6.1- ANÁLISE GLOBAL

Neste ponto, pretende dar-se a conhecer os resultados obtidos, em função de toda a informação recolhida e cujo instrumento utilizado foi o inquérito/questionário. A sua aplicação incidiu sobre um universo de amostra de **175 (83 - Pessoal Docente e Técnicos Especializados, 24 – Pessoal Não Docente, 68 – Encarregados de Educação/Pais)**.

A Equipa de Auto-Avaliação considera que o nível de participação da comunidade educativa foi Muito Bom, com participação **bastante positiva** da população-alvo que se considerou Muito Bom. A Equipa de

Auto-Avaliação durante o tratamento dos dados dos questionários, deparou-se com um percentagem de pessoas que responderam “**Não sabe**” em várias perguntas que faziam parte dos questionários. Assim, como estes dados não podem ser ignorados, constam da apresentação dos resultados. Importa considerar que há algumas questões que fazem parte do instrumento de recolha de dados que poderão ter sido alvo de alguma dificuldade de compreensão por parte dos Encarregados de Educação/Pais e ou **falta de Informação, que será um aspecto a melhorar.**

Para a apresentação adequada dos dados obtidos, recorreremos ao uso de gráficos, com os respectivos recolhidos, utilizando a estatística descritiva, os quais serão seguidos da respectiva análise.

Assim, neste contexto de análise, pretende-se apenas referenciar, numa perspectiva global, qual dos três grupos – **Pessoal Docente e Técnicos Especializados, Pessoal Não Docente e Encarregados de Educação/Pais** - aquele que avalia de forma mais positiva o desempenho do Agrupamento e o grupo que lhe atribui uma valoração menos positiva.

6.2- RESULTADOS POR CRITÉRIO

Critérios/Referentes	Pessoal Docente Técnicos Especializados	Pessoal Não Docente	Encarregados de Educação /pais	Média
1- Liderança -	4,57	4,22	4,12	4,30

Direcção				
-----------------	--	--	--	--

Tabela 7 – Resultados por Critérios

De acordo com o que se pode verificar na tabela 7, o grupo de respondentes que avalia mais positivamente a Direcção é o Pessoal Docente e Técnicos Especializados, seguido do pessoal Não Docente e por fim Encarregados de Educação/Pais. No entanto, mesmo o grupo que apresenta uma média inferior, **avalia muito positivamente o desempenho da Direcção**, de acordo com os parâmetros definidos no quadro de pontuação dos resultados do modelo utilizado que de acordo com a pontuação determina que: foram alcançados **praticamente todos os resultados de uma forma excelente e sustentável**. A grande maioria das metas relevantes foram igualmente alcançadas

7. PONTOS FORTES/ÁREAS A MELHORAR

APÓS A APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS E DA AUTO-AVALIAÇÃO EFECTUADA PELA EQUIPA, SEGUE-SE A APRESENTAÇÃO DOS ASPECTOS RELATIVOS AOS “PONTOS FORTES” E “ASPECTOS A MELHORAR”, NO ÂMBITO DO CRITÉRIO 1 DO MODELO DA CAF. AS MÉDIAS DOS CRITÉRIOS QUE SE APRESENTAM (NUMA ESCALA DE 0 A 5) FORAM FEITAS COM BASE NOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AO **PESSOAL DOCENTE E TÉCNICOS ESPECIALIZADOS E PESSOAL NÃO DOCENTE, ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO/PAIS**. A ANÁLISE QUE SE SEGUE CONTEMPLA NÃO SÓ OS INDICADORES DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS À AMOSTRA ANTERIORMENTE MENCIONADO, COMO TAMBÉM SUGESTÕES DE MELHORIA DADAS PELOS MESMOS. NESTA ANÁLISE PROCEDEU-SE A UMA DISTINÇÃO ENTRE OS “PONTOS FORTES” E OS “ASPECTOS A MELHORAR”. DESTA FORMA, OS “PONTOS FORTES” REFEREM-SE AOS ASPECTOS QUE O AGRUPAMENTO JÁ DESEMPENHA COM QUALIDADE

E SOBRE OS QUAIS A SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR É BASTANTE POSITIVA. OS “ASPECTOS A MELHORAR” SÃO OS ASPECTOS EM QUE O AGRUPAMENTO AINDA NÃO CONSEGUIU ALCANÇAR O NÍVEL NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DE UMA MAIOR SATISFAÇÃO POR PARTE DA MESMA COMUNIDADE.

Critério 1 – Liderança Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:

- **Desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo do Agrupamento;**
- **Promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;**
- **Implementam acções e estimulam comportamentos apropriados;**
- **Estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão.**

7.1- PONTOS FORTES

- Existência de liderança pela Direcção capaz de definir metas claras, exequíveis e avaliáveis, visando o sucesso de qualidade e o sucesso pleno dos alunos.
- Abertura da Direcção às sugestões, participação de outros;
- Incentivo por parte da Direcção para o envolvimento e a participação da comunidade educativa na elaboração do Projecto Educativo.
- Definição clara por parte da Direcção do papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo.
- A Direcção mobiliza as estruturas de orientação educativa, informando o corpo Docente Técnicos Especializados, Não Docente de todas as deliberações.
- A Direcção agenda reuniões e comunica atempadamente a ordem de

trabalhos e posteriormente divulga as deliberações através dos meios previstos.

- Fomento de um ambiente de confiança e solidariedade por via da actuação da Direcção.
- Realização de reuniões pela Direcção com os colaboradores para divulgar a missão e os objectivos do agr explicitados no Projecto Educativo.
- A Direcção facilita a utilização dos espaços e recursos educativos do Agrupamento para a realização das actividades do Plano Anual de Actividades.
- Promoção pela Direcção da articulação entre os órgãos do Agrupamento, por forma a que se reconheça o princípio da subsidiariedade.
- Monitorização pela Direcção do absentismo e de uma política activa para a sua diminuição.
- Abertura e receptividade da Direcção, assim como disponibilidade para a resolução de qualquer situação pontual que necessita de ser resolvida a qualquer membro da Comunidade Educativa.

7.2- ÁREAS A MELHORAR

- A Direcção, em articulação com o Conselho Pedagógico e com o chefe dos serviços de administração escolar e a encarregada operacional, fomenta e implementa projectos que contribuem para a **formação contínua do pessoal não docente**.
- A Direcção reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas de trabalho.
- A Direcção monitoriza o absentismo e tem uma política activa para a sua diminuição, Encarregados de Educação – falta de informação.

Média da Pontuação do

Critério: 4,30

7.3- Medidas a implementar para a melhoria

- 1- Apesar de se constatar que há escassez na formação direccionada para as diferentes áreas administrativas, verifica-se que tem sido proporcionado um enorme leque de acções, também para Pessoal Não Docente, promovidas não só por esta unidade de gestão, mas também, e sobretudo, pelo Centro de Formação Contínua sediado na Escola-sede.

Para promover acções de formação mais específicas, nomeadamente para os Serviços Administrativos, a Direcção providenciará a inclusão as mesmas no novo plano de formação, bem como protocolizar com instituições afins, de modo a que estas dinamizem essas acções.

- 2- A Direcção, ao longo dos anos, tem vindo a reconhecer o trabalho desenvolvido e dedicação do Pessoal Docente e Não Docente não só oralmente, pessoalmente e nas reuniões com os mesmos, mas também por registo em acta e na respectiva avaliação de desempenho e, ainda, como forma de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

A Direcção deverá continuar a reconhecer o bom desempenho do Pessoal Docente e Não Docente através das medidas mencionadas, uma vez que, legalmente, não são permitidas outras.

- 3- Embora a Direcção reúna frequentemente com os representantes dos Encarregados de Educação/Pais, na Assembleia Geral de Pais, Conselho Pedagógico, Conselho Geral e outros, ainda o faz aquando das reuniões de pais, designadamente na preparação de cada ano

lectivo. No entanto, e dada a sobreposição de algumas reuniões, não tem sido possível a Directora estar presente em todas elas, pelo que, na planificação do início do próximo ano lectivo, esta lacuna será ultrapassada, visto que o agendamento das reuniões terá este factor em conta, sendo as mesmas concretizadas nos respectivos Jardins de infância/Escolas, com os respectivos Direcção, Docentes e Autarquias, em horas e datas diferentes.

A informação continuará a ser veiculada em suporte de papel e através da página web do Agrupamento, dos documentos próprios, pelos quais se regem o Agrupamento, circulares e avisos enviados para casa e afixados nos estabelecimentos, Jornal Escolar, contacto presencial/telefónico e outros. Lembra-se que, diariamente, em período escolar, os elementos da Direcção se encontram sempre disponíveis para atendimento.

Vouzela, 14 de Julho 2011

A Equipa Responsável

Apêndice O

Memorando/Questionário Avaliação de: Critério 7 da CAF – Resultados Relativos às Pessoas, Subcritério 7.1.- Resultados das Medições da Satisfação e Motivação das Pessoas do AEV – 2010/2011

SUBEQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO

Reunião – Avaliação do Funcionamento dos Serviços

MEMORANDO

No primeiro dia do mês de Junho, do ano de dois mil e onze, pelas dezasseis horas e trinta minutos reuniu a Coordenadora da Equipa de Auto-Avaliação do Agrupamento com o professor António Girão, representante do grupo de trabalho encarregue da avaliação dos serviços.

Esta sessão teve como objectivos: Definir indicadores e evidências para a elaboração de um questionário a aplicar ao pessoal não docente do Agrupamento, com vista a auscultar a sua opinião acerca do funcionamento dos serviços; Elaborar o questionário atrás mencionado.

Deste modo, os referidos elementos, partido do critério 7 da CAF – Resultados relativos às pessoas e dentro deste critério, tendo em particular atenção o subcritério 7.1 – Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas, começaram por elaborar uma grelha com as evidências e os indicadores de medida.

Seguidamente, foi elaborado o questionário a aplicar entre os dias vinte e dois a vinte e nove de Junho.

A reunião concluiu-se às dezoito horas e quinze minutos.

Vouzela, 3 de Junho de 2011

Os elementos presentes


QUESTIONÁRIO – PESSOAL NÃO DOCENTE do 1.º e 2.º Ciclos 2010/2011

A procura da melhoria contínua, com vista à melhor prestação de serviço público de qualidade, é o principal compromisso estabelecido no Agrupamento de Escolas de Vouzela.

Nesse sentido, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um ensino de maior qualidade e um atendimento cada vez mais eficaz e adequado.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer uma das questões. Pretendemos apenas a sua opinião e a maior sinceridade na resposta.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima. Muito obrigado.

A – Ao preencher este questionário, classifique, assinalando com um X, na escala de 1 a 5, o seu grau de concordância, tendo em conta que:

Nunca	Poucas vezes	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre	Não sabe
1	2	3	4	5	NS

Critério 7 – Resultados relativos às pessoas		Grau de concordância					
Subcritério 7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas							
Indicadores		1	2	3	4	5	NS
1	A imagem do Agrupamento na comunidade onde está inserida é boa.						
2.	O ambiente de trabalho é favorável ao desempenho das funções.						
3.	As condições de higiene do Agrupamento são boas.						
4.	As condições de segurança do Agrupamento são boas.						
5.	A disposição e distribuição do espaço no meu local de trabalho são apropriadas ao desempenho das funções profissionais.						
6.	Os recursos disponíveis são suficientes e adequados para o desempenho das funções profissionais.						
7	Existe um envolvimento do pessoal não docente no Agrupamento e na sua respectiva missão.						
8	As informações e decisões fundamentais relativas ao Agrupamento são divulgadas em local próprio a todo o pessoal não docente.						
9	No Agrupamento reconhece-se e valoriza-se o desempenho do pessoal não docente.						
10	Existe diálogo entre o pessoal não docente e a Direcção.						
11	No Agrupamento, os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais.						
12	Neste Agrupamento é ministrada uma formação inicial sobre o a todos os novos funcionários.						
13	No Agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal						
14	As acções de formação realizadas pelo Centro de Formação/Agrupamento correspondem às expectativas.						

*A sua colaboração é fundamental para prestarmos um serviço de Qualidade.
Uma vez mais, muito obrigado.*

Apêndice P

Relatório (Resultados/análise de dados) da Subequipa de Autoavaliação responsável pela avaliação Critério 6 (Não avaliado pelo modelo CAF) e 7 e Subcritério 7.1 - CAF do AEV – 2010/2011



Ministério da Educação
DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 395
🌐 <http://www.aevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt



Relatório de Apresentação e Análise de Resultados *Prestação de Serviços* *(Modelo CAF – Critério 7)*

14 de Julho 2011

ÍNDICE

Introdução

1. Modelo

2. Instrumentos

3. Metodologia aplicada

4. Operacionalização do processo

5. Apresentação dos Resultados obtidos

Resultados do Inquérito/Questionário - Subcritério 7.1. – Resultados das Medições da Satisfação e Motivação das pessoas

5.1. Análise global

5.2. Análise global por questões –critério7 – subcritério 7.1

5.2.1. Pontos fortes –critério7 – subcritério 7.1- Resultados das Medições da Satisfação e Motivação das pessoas

5.2.2. Áreas a melhorar

6. Pontos fortes – Serviços

Secretaria:

Refeitório

Bufete

Papelaria/PBX

Biblioteca:

Portaria

Bloco Antigo – Rés-do-Chão

Bloco Antigo – 1.º Piso

Bloco Novo – Rés-do-Chão

Bloco Novo – 1.º Piso

1.º Ciclo – Escola Sede

1.º Ciclo – Fora da Escola Sede

7. Áreas a melhorar

Refeitório

Bufete

Papelaria/PBX

Portaria

Bloco Antigo – Rés-do-Chão

Bloco Antigo – 1.º Piso

Bloco Novo – Rés-do-Chão

Bloco Novo – 1.º Piso

1.º Ciclo – Fora da Escola Sede

8. Propostas de melhoria - Serviços

Refeitório

Bufete

Papelaria/PBX

Portaria

Bloco Antigo – Rés-do-Chão

Bloco Antigo – 1.º Piso

Bloco Novo – Rés-do-Chão

Bloco Novo – 1.º Piso

1.º Ciclo – Fora da Escola Sede

9. Conclusão

Introdução

De acordo com o decidido na Comissão de Auto-Avaliação, em reunião efectuada em 13 de Abril de 2011, foi constituído um grupo de trabalho com vista à avaliação dos serviços prestados neste Agrupamento. Para este grupo foram indicados os seguintes elementos:

António Ribeiro - Representante da Associação de Pais

Álvaro Gomes - Representante dos assistentes operacionais

Ana Cláudia Dias - Representante dos assistentes técnicos

José Fernando Alves - Representante do Pessoal Docente

António Girão - Subdirector

Deste modo, esta equipa ficou incumbida de realizar o levantamento de dados, seu posterior tratamento e análise dos mesmos, visando conhecer o grau de satisfação dos utentes dos vários serviços. Tal processo culminará na elaboração de um plano de melhoria a pôr em prática no próximo ano lectivo.

1. Modelo

Nesta avaliação foi, numa primeira fase, dada continuidade ao trabalho iniciado antes de ser constituída a actual Comissão de Auto-Avaliação, utilizando-se um modelo não estandardizado e que consistiu na recolha de dados através de um questionário englobando indicadores que foram considerados os mais adequados para a obtenção dos resultados pretendidos.

Numa segunda fase, após a constituição da Comissão de Auto-Avaliação, foi utilizado o modelo CAF. Nesta fase do processo foi avaliada a satisfação e motivação do pessoal não docente que presta serviço no Agrupamento.

2. Instrumentos

Os instrumentos utilizados para a recolha de dados foram os questionários.

3. Metodologia aplicada

Todo o processo, em ambas as fases referidas no ponto “Modelo”, obedeceu, com ligeiras variáveis, à mesma metodologia, a saber:

- Definição do público - alvo (Serviços) a que se pretendia direccionar o processo de recolha de dados;
- Definição de indicadores e de evidências (Apenas na fase de utilização do modelo CAF);
- Elaboração de questionários;
- Aplicação dos questionários;
- Tratamento gráfico dos dados recolhidos;
- Análise dos dados;
- Apresentação de propostas de melhoria.

4. Operacionalização do processo

Na fase em que não foi utilizado o modelo CAF (Dezembro de 2010), o Subdirector António Girão liderou o processo e decidiu em consonância com a Direcção, elaborar questionários/destinados a conhecer o grau de satisfação da comunidade educativa (Alunos, professores, pessoal não docente e, em alguns casos, de acordo com a frequência dos serviços, encarregados de educação) relativamente aos seguintes serviços da Escola Sede do Agrupamento: secretaria, refeitório, bufete, biblioteca e PBX/papelaria). De referir que nestes documentos constava uma questão aberta onde os inquiridos podiam apresentar as suas sugestões de melhoria. Estes questionários foram distribuídos a uma amostra representativa de cada um dos corpos da comunidade educativa.

Após a recolha dos questionários, os dados foram representados graficamente pelo professor Fernando Alves, a que se seguiu a análise, sendo registadas as conclusões possíveis, as quais foram dadas a conhecer à encarregada geral operacional, ao chefe dos serviços administrativos e aos elementos do pessoal não docente que trabalham nos serviços avaliados.

De seguida, em Fevereiro, foi decidido alargar esta avaliação aos outros serviços prestados na Escola Sede: portaria, diferentes pisos do edifício antigo e do bloco novo e diferentes locais da escola do 1.º Ciclo. Seguindo-se a metodologia anteriormente utilizada, sendo que no caso da avaliação do 1.º Ciclo, decidiu-se, quanto aos alunos a inquirir, apenas distribuir o questionário aos alunos dos 3.º e 4.º anos, pois os alunos da faixa etária mais baixa teriam dificuldade em compreender alguns dos itens.

Por último, e já estando constituída a actual Comissão de Auto - Avaliação, considerou-se que se deveria avaliar o serviço prestado nos estabelecimentos de ensino do 1.º Ciclo situados fora da Escola Sede e onde o pessoal não docente tem vínculo com o Ministério de Educação e/ou está colocado através do Centro de Emprego. Para tal, e de modo a utilizar os mesmos indicadores, decidiu-se utilizar o mesmo modelo de questionário.

Assim, o questionário foi distribuído aos alunos dos 3.º e 4.º anos e a todos os encarregados de educação das escolas abrangidas, seguindo-se novamente a mesma metodologia, sendo que os resultados ainda não foram comunicados aos membros do pessoal não docente.

Quanto à utilização do modelo CAF, esta registou-se, após a decisão de questionar os membros do pessoal não docente no que diz respeito ao funcionamento e organização e necessidades sentidas na prestação dos diversos serviços (reunião realizada a 19 de Maio).

Deste modo, o grupo de trabalho decidiu utilizar um questionário como instrumento de recolha de dados. Então, começou por ser seleccionado um conjunto de indicadores e evidências de acordo com o Critério 7 da CAF – Resultados relativos às pessoas, subcritério 7.1.- Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas - sendo, com o apoio da coordenadora da Comissão, elaborado o questionário.

Este questionário foi disponibilizado quer em suporte papel, quer on-line na página do Agrupamento, tendo respondido 25 dos 26 elementos do pessoal não docente.

Os dados recolhidos foram apresentados em gráficos, após o que se procedeu à sua análise e ao registo de conclusões.

5. Apresentação dos Resultados obtidos

Resultados do Inquérito/Questionário - Subcritério 7.1. – Resultados das Medições da Satisfação e Motivação das pessoas

Amostra: 26

N.º de Questionários Distribuídos: 26

Respondentes: 25

Questões - SubCritério 7.1.		Pontuação/escala												Média
		N.º de Respondentes e % de respostas												
		0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
1.	A imagem do Agrupamento na comunidade onde está inserida é boa.	0	0	0	0	1	4	1	4	14	16	9	36	4,24
2.	O ambiente de trabalho é favorável ao desempenho das funções profissionais.	1	4	1	4	0	0	5	20	10	40	8	32	3,84
3.	As condições de higiene do Agrupamento são boas.	0	0	1	4	0	0	3	12	10	40	11	44	4,2
4.	As condições de segurança do Agrupamento são boas.	1	4	1	4	0	0	2	8	15	60	6	24	3,88
5.	A disposição e distribuição do espaço no local de trabalho são apropriadas ao desempenho das funções profissionais.	0	0	1	4	1	4	5	20	13	52	5	20	3,8
6.	Os recursos disponíveis são suficientes e adequados para o desempenho das funções profissionais.	0	0	1	4	0	0	4	16	15	60	5	20	3,92
7.	Existe um envolvimento do pessoal não docente no Agrupamento e na sua respectiva missão.	0	0	1	4	1	4	10	40	6	24	7	28	3,68
8.	As informações e decisões fundamentais relativas ao Agrupamento são divulgadas em local próprio a todo o pessoal não docente.	1	4	1	4	2	8	4	16	13	52	4	16	3,56
9.	No Agrupamento reconhece-se e valoriza-se o desempenho do pessoal não docente.	0	0	1	4	4	16	3	12	9	36	8	32	3,76
10.	10 - Existe diálogo entre o pessoal não docente e a Direcção.	0	0	1	4	2	8	4	16	8	32	10	40	3,96
11.	No Agrupamento, os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais.	0	0	1	4	2	8	5	20	12	48	5	20	3,72
12.	Neste Agrupamento é ministrada uma formação inicial a todos os novos funcionários.	1	4	2	8	1	4	9	36	7	28	5	20	3,36
13.	No Agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal.	0	0	1	4	5	20	6	24	5	20	8	32	3,56
14.	As acções de formação realizadas pelo Centro de Formação/Agrupamento correspondem às expectativas individuais.	0	0	1	4	2	8	6	24	10	40	6	24	3,72
Média Total													3,8	

5.1. Análise global

Os dados recolhidos nos diferentes questionários permitem concluir que, de um maneira geral, a nível dos utentes dos serviços, o grau de satisfação é, na sua maioria, muito bom e/ou excelente. As respostas “Fracó” e “Satisfatório” foram pouco significativas sobretudo no que se refere aos serviços: Secretaria, Biblioteca e 1.º Ciclo.

Quanto à opinião dos prestadores de serviços – pessoal não docente - o seu grau de concordância situa-se em níveis muito elevados nos diferentes indicadores.

5.2. Análise global por questão (critério 7/subcritério 7.1)

1.º - As respostas situam-se, quase na totalidade, nos parâmetros “ Quase sempre” e “Sempre” (92%), havendo, apenas uma resposta “ Poucas vezes” e uma resposta “ Bastantes vezes”.

2.º A grande maioria das respostas apontam para uma classificação de “Quase sempre” e “Sempre” (Respectivamente 40% e 32%). Sendo que 5 elementos (20%) indiquem “Bastantes vezes”.

3.º A quase totalidade das inquiridas consideram que as condições de higiene do Agrupamento são “ Quase sempre” e “Sempre” boas (84%).

4.º Mais uma vez, as respostas “ Quase sempre” e “Sempre” prevalecem (84%).

5.º Mais de 50% das respostas situam-se na classificação de “Quase sempre”. As respostas “Sempre” e “Bastantes vezes” foram apontadas cada uma por 20% das inquiridas.

6.º Verifica-se que 60% das inquiridas classificarão este item de “ Quase sempre”. Por seu lado as classificações de “ Sempre” foram indicadas por 20% e “Bastantes vezes” mereceram a resposta de 16% das inquiridas.

7.º As respostas a este indicador deverão merecer alguma reflexão, pois 10 das inquiridas (40%) consideram que o envolvimento do pessoal não docente no

Agrupamento e na sua respectiva missão existe “ Bastantes vezes”. No entanto, 52% manifestaram a opinião de “Quase sempre” e Sempre”.

8.º Mais de 50% (52%) das respostas situam-se na classificação de “ Quase sempre”. As respostas “Sempre” e “ Bastantes vezes” foram apontadas cada uma por 16% das inquiridas.

9.º Apesar da grande maioria das opiniões expressar grande satisfação (68%) de classificações de “Quase sempre” e “ Sempre”, verifica-se que 4 das inquiridas (16%) responderam “Poucas vezes”.

10.º A grande maioria das respostas apontam para uma classificação de “ Quase sempre” e “Sempre” (respectivamente 32% e 40%). De referir que 2 elementos (8%) indicaram que “ Poucas vezes” existe diálogo entre a Direcção e o pessoal não docente.

11.º A resposta “ Quase sempre” foi dada por 12 inquiridas (48%). As respostas “Sempre” e “ Bastantes vezes” foram apontadas cada uma por 16% do pessoal docente que respondeu ao questionário.

12.º A maior percentagem das respostas situou-se na classificação de “Bastantes vezes” (36%), tendo as classificações de “Sempre e “ Quase sempre” sido apontada por 48% das inquiridas. Será merecedor de referência a existência de 2 elementos (8%) que responderam “ Nunca”.

13.º As respostas a este indicador deverão merecer reflexão pois 20% das respostas encontram-se na escala 2 “ Poucas vezes” e 24% na escala 3 Bastantes vezes” (24%). Contudo, mais uma vez, mais de 50% das inquiridas deram uma classificação de “ Quase sempre” e “Sempre”.

14.º Uma grande maioria considera que as acções de formação realizadas pelo Centro de Formação/ Agrupamento correspondem às expectativas individuais (64%). A classificação de “Bastantes vezes” mereceu a opinião de 24% das inquiridas.

5.2.1- PONTOS FORTES – Critério 7- Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação.

Subcritério 7.1- Resultados das Medições da Satisfação e Motivação das pessoas

- A imagem do Agrupamento na comunidade onde está inserida é boa.
- As condições de higiene do Agrupamento são boas.
- Existência de diálogo entre o Pessoal não Docente e a Direcção.
- Os recursos disponíveis são suficientes e adequados para o desempenho das funções profissionais.
- As boas condições de segurança do Agrupamento.
- A disposição e distribuição do espaço no local de trabalho são apropriadas ao desempenho das funções profissionais.
- O ambiente de trabalho é favorável ao desempenho das funções profissionais.
- No Agrupamento reconhece-se e valoriza-se o desempenho do pessoal não docente.
- No Agrupamento, os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais.
- No Agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal.

5.2.2-ÁREAS A MELHORAR

- Existe um envolvimento do pessoal não docente no Agrupamento e na sua respectiva missão.
- As informações e decisões fundamentais relativas ao Agrupamento são divulgadas em local próprio a todo o pessoal não docente.
- Neste Agrupamento é ministrada uma formação inicial a todos os novos funcionários.
- As acções de formação realizadas pelo Centro de Formação/Agrupamento correspondem às expectativas individuais.

6. Pontos Fortes - Serviços

Secretaria

Em todos os itens destacando-se o item “Tempo de Espera” com 75% de respostas Excelente.

Refeitório

“Apresentação do Espaço”, “Higiene”, “Atendimento”, “Confecção das Refeições e “Variedade nas Ementas”.

Bufete

“Higiene”, “Atendimento” e “Qualidade dos Produtos”.

Papelaria/PBX

“Higiene”, “Atendimento” (adultos) e “Apresentação do Espaço”.

Biblioteca

Em todos os itens, destacando-se “Apresentação do Espaço”, “A Relação com os Utentes” e o Horário de Funcionamento”.

Portaria

“Limpeza”, “Presença do Funcionário” e “Disponibilidade” (Alunos).

Bloco Antigo – Rés-do-Chão

“Limpeza” e “Relacionamento com os Adultos”.

Bloco Antigo – 1.º Piso

“Limpeza” e “Relacionamento com os Adultos”.

Bloco Novo – Rés-do-Chão

“Limpeza”, “Relacionamento com os Adultos” e a “Disponibilidade”.

Bloco Novo – 1.º Piso

“Relação com os Adultos”, a “Limpeza” e “Disponibilidade” (Adultos).

1.º Ciclo – Escola Sede

Em todos os itens destacando-se o item “o Atendimento”, a “Presença da Funcionária”, a “Relação com os alunos e adultos” e a “Disponibilidade”.

1.º Ciclo – Fora da Escola Sede

“Atendimento”, “Relacionamento com os Alunos”, “Disponibilidade” e “Relacionamento com os Adultos”.

7. Áreas a melhorar - Serviços

Refeitório

“Tempo de Espera” e “Comportamento na Fila”

Bufete

“Tempo de Espera”, “Preços” e a “Apresentação do Espaço”

Papelaria/PBX

“Atendimento”, “Tempo de Espera” e “Preço” (alunos)

Portaria

“Apresentação do Espaço” e a “Qualidade das Informações” (Adultos)

Bloco Antigo – Rés-do-Chão

“Atendimento” e “Relacionamento com os Alunos” (Alunos)

Bloco Antigo – 1.º Piso

“Relacionamento com os Alunos” e “Atendimento” (Alunos)

Bloco Novo – Rés-do-Chão

“Relacionamento com os Alunos” (Alunos)

Bloco Novo – 1.º Piso

“Presença do Funcionário”

1.º Ciclo – Fora da Escola Sede

“Limpeza do Espaço” e “Presença dos Funcionários”

8. Propostas de melhoria - Serviços

Refeitório:

“Tempo de Espera” e “Comportamento na Fila” – O modo como está organizada a entrada para o refeitório permite a rotatividade das turmas, a entrada dos alunos por ordem alfabética e o registo de todos os alunos que almoçam. Salienta-se que há dois turnos para entrada no refeitório, o que facilita uma redução no número de alunos em cada turno. Sugere-se a fomentação do diálogo nas aulas de Formação Cívica para a necessidade de saber estar e esperar pela respectiva vez.

Bufete:

“Tempo de Espera” – Os alunos dispõem de dois funcionários e de duas filas devidamente identificadas para poderem ser atendidos na hora dos intervalos. Sugere-se melhoria na organização do atendimento.

“Preços” – Estudar a possibilidade de reduzir o preço de alguns produtos, sobretudo os mais saudáveis. “Apresentação do Espaço” – dado a exiguidade do mesmo torna-se difícil promover melhorias.

Papelaria/PBX

“Atendimento” – Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais¹.

“Tempo de Espera” – Dado o pouco tempo disponível nos intervalos seria aconselhável que houve a possibilidade dos alunos adquirirem a senha de almoço para toda a semana. Sugere-se, também estudar a viabilidade da aquisição de um sistema electrónico para aquisição de bens.

“Preço” – Estudar a possibilidade de reduzir o preço de produtos de uso mais corrente.

¹ Estudar a viabilidade de haver rotatividade periódica no desempenho destas funções.

Portaria:

“Apresentação do Espaço” – Uma vez que está em estudo, por parte da Associação de Pais, a construção de uma cobertura a anexar a este espaço, julga-se que melhorará a apresentação do mesmo.

“Qualidade das Informações” – Deverão ser disponibilizadas aos funcionários diversas informações, nomeadamente: horários das turmas e professores; dos clubes; data, hora e local da realização das acções de formação ou outros eventos¹.

Bloco Antigo – Rés-do-Chão:

“Atendimento” e “Relacionamento com os Alunos” - Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais¹.

Bloco Antigo – 1.º Piso:

“Relacionamento com os Alunos” e “Atendimento” (Alunos) - Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais¹.

Bloco Novo – Rés-do-Chão:

“Relacionamento com os Alunos” (Alunos) - Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais¹.

Bloco Novo – 1.º Piso:

“Presença do Funcionário” – Estudar a possibilidade do horário proporcionar a sua presença durante o tempo lectivo¹.

1.º Ciclo – Fora da Escola Sede:

“Presença dos Funcionários” e “Limpeza do Espaço” – Controlar e alertar a assistente operacional para a necessidade de se manter sempre atenta na ausência do seu par no seu local de trabalho. Manter os espaços, sempre, limpos.

Conclusão

O grupo de trabalho considera que com esta avaliação foi possível diagnosticar alguns pontos a melhorar nos diferentes serviços. Foi, igualmente, importante auscultar a opinião dos diferentes intervenientes no processo educativo, de modo a que todos pudessem contribuir para dar uma visão mais abrangente da prestação de serviços no Agrupamento.

Quanto aos resultados obtidos consideramos que eles revelam, por parte de todos os inquiridos, uma opinião geral muito positiva.

De realçar, ainda, que o questionário para auscultar o grau de satisfação e motivação do pessoal não docente permitiu verificar que, na grande maioria dos indicadores, os prestadores de serviços mostram-se muito satisfeitos e motivados.

Por último, pensamos que numa futura avaliação deverão ser usados outros instrumentos para a recolha de dados, nomeadamente: actas das reuniões do pessoal não docente com os chefes de serviços, inquéritos periódicos para aferir do grau de satisfação dos utentes, bem como software mais indicado para tratamento estatístico de modo a permitir uma maior interactividade/inter-relação entre os vários indicadores (variáveis).

Apêndice Q

Relatórios da Equipa Responsável pela avaliação dos Resultados Orientados para os Cidadãos /Clientes – Taxa de Sucesso Escolar



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA

ESCOLA BÁSICA DE VOUZELA

ANO LECTIVO: 2010/2011



RELATÓRIO FINAL

A equipa responsável pela recolha de dados dos resultados escolares dos alunos reuniu, algumas vezes, ao longo do ano lectivo, com mais incidência no final do mês de Junho e início do mês de Julho, para a execução das seguintes tarefas:

- aperfeiçoamento dos instrumentos de recolha de dados (gráficos e tabelas);
- aperfeiçoamento do relatório original do percurso escolar;
- recolha de dados e introdução dos mesmos no computador;
- análise descritiva dos resultados obtidos
- apresentação de ilações;

Esta equipa tem vindo a acompanhar, de há alguns anos a esta parte, vários grupos de alunos (percursos escolares), desde o segundo até ao sétimo ano de escolaridade, atribuindo letras a cada percurso, analisando vários dados, em cada ano, comparando-se algumas situações, nalguns casos, de ano para ano, noutros, do Agrupamento para as médias nacionais:

No segundo ano

Sucesso e insucesso, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, no final do 2º ano;

Percentagem/ nº de alunos com classificação “Satisfaz”, “Bom” e Muito Bom”, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, no final do 2º ano;

Resultados dos Testes Intermédios, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática (pela primeira vez em 2010/2011).

No terceiro ano

Sucesso e insucesso, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, no final do 3º ano;

Percentagem/ nº de alunos com classificação “Satisfaz”, “Bom” e Muito Bom”, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, no final do 3º ano;

Sucesso e insucesso, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, nas Provas Globais Internas.

No quarto ano

Sucesso e insucesso, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, no final do 4º ano;

Percentagem/ nº de alunos com classificação “Satisfaz”, “Bom” e Muito Bom”, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, no final do 4º ano;

Resultados das Provas de Aferição Externa, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, comparando-se as percentagens de classificações “A”, “B”, “C”, “D”, e “E”, obtidas pelos alunos do Agrupamento, com as médias nacionais.

No quinto ano

Sucesso e insucesso, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, no final do 5º ano (percentagem de alunos com nível “2”, “3”, “4”, e “5”);

Disciplinas com maior taxa de sucesso, igual ou superior a Bom (Níveis 4 e 5);

Insucesso em todas as disciplinas do 5º Ano;

Sucesso e insucesso, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, nas Provas de Aferição Interna, apresentando-se as percentagens de “Não Satisfaz”, “Satisfaz”, Bom” e “Muito Bom”.

Comparação dos resultados obtidos às Disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática do 4.º para o 5º ano.

No sexto ano

Sucesso e insucesso, nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, no final do 6º ano (percentagem de alunos com nível “2”, “3”, “4”, e “5”);

Sucesso e insucesso, nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, nas turmas de Grupos de Desenvolvimento Diferenciado, no final do 6º ano (percentagem de alunos com nível “2”, “3”, “4”, e “5”);

Disciplinas com maior taxa de sucesso, igual ou superior a Bom (Níveis 4 e 5);

Resultados das Provas de Aferição Externa, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, comparando-se as percentagens de classificações “A”, “B”, “C”, “D”, e “E”, obtidas pelos alunos do Agrupamento, com as médias nacionais.

Percentagem de sucesso/ insucesso, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, nas Provas de Aferição Externa;

Comparação do insucesso, em todas as disciplinas, do 5º para o 6º ano;

Comparação dos resultados obtidos às disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, no final do 5.º e 6.º anos, comparando-se os que mantiveram, baixaram ou subiram o nível, independentemente de ser nível “1”, “2”, “3”, “4” ou “5”.

Sexto e sétimo anos

Comparação dos resultados obtidos às disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, no final do 6.º e 7.º anos, comparando-se os que mantiveram, baixaram ou subiram o nível, independentemente de ser nível “1”, “2”, “3”, “4” ou “5”.

No final de cada ano, exceptuando o 7º, são registados:

- a) Nº de alunos/ % que usufruíram de Planos de Recuperação;
- b) Nº de alunos/ % que usufruíram de Planos de Acompanhamento;
- c) Nº de alunos/ % ao abrigo do De.-Lei nº 3/2008 – Cap. – IV – artigo 18º (Adequações Curriculares Individuais);
- d) Nº de alunos/ % ao abrigo do Decreto-Lei nº 3/2008 – Cap. – IV – artigo 16º (Adequação do processo de ensino e de aprendizagem);
- e) Nº de alunos/ % de Não aprovados;

f) Nº de alunos/ % de Aprovados.

No final de cada percurso escolar, é feita uma análise descritiva, sendo também apresentadas algumas ilações, que se pensa terem influência (umas mais do que outras), na evolução dos resultados dos alunos de cada percurso.

No final deste ano lectivo, foi concluído o relatório do percurso escolar **E**, composto por um grupo de alunos que iniciou o seu percurso escolar no terceiro ano de escolaridade, em 2006/2007, comparando-se a sua evolução até ao ano lectivo 2010/2011 (ano em que a maior parte destes mesmos alunos concluiu, com aproveitamento, o 7º ano de escolaridade).

Ficou quase concluído o relatório do percurso escolar **F**, composto por um grupo de alunos que iniciou o seu percurso escolar no segundo ano de escolaridade, em 2006/2007, comparando-se a sua evolução, até ao ano lectivo 2011/2012 (ano em que a maior parte destes mesmos alunos concluirá o 7º ano de escolaridade).

Foram também trabalhados os relatórios dos percursos escolares **G**, **H**, **I** e **J**, os quais continuarão a ser abordados nos próximos anos lectivos.

Foram ainda criados percursos escolares **K** e **L** em virtude de, pela primeira vez, terem sido introduzidos dados relativos ao pré-escolar. O percurso **L** tem o seu início este ano lectivo (2010/2011 – pré-escolar) e continuará com a introdução dos dados dos alunos, que finalizarem o segundo ano de escolaridade em 2012/2013. Ressalve-se que a análise dos resultados, no pré-escolar, tem apenas por base dados qualitativos.

Será de salientar que, ao longo deste ano lectivo, esteve presente, na maior parte das reuniões, a mestrandia Rita Mendes, para se inteirar da metodologia de funcionamento desta equipa de trabalho, participando com algumas sugestões para a melhoria do sistema.

Vouzela, 14 de Julho de dois mil e onze.

EQUIPA RESPONSÁVEL PELA RECOLHA DE DADOS DOS RESULTADOS ESCOLARES DOS ALUNOS	
NOMES	ASSINATURAS
Ana Catarina	
Pedro Tadeu	
António José	
Fernanda Coutinho	
OUTROS	
Rita Mendes	

Apêndice R

Ata da Última Reunião da Equipa de Autoavaliação – 14 de julho de 2011



 **Ministério da Educação**
DIREÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA
BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 396
🌐 <http://www.eavouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt

Equipa de Auto- Avaliação

Acta número quatro

-----Aos catorze dias do mês de Julho de dois mil e onze, pelas nove horas e trinta minutos, na sala oito da Escola Básica Integrada de Vouzela, reuniram os elementos da Comissão responsável pela avaliação desta Unidade Orgânica para tratarem dos assuntos relacionados com a Auto-Avaliação. -----

Nome	Presença
Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha	
Maria Raquel Marques Ferreira	
António Manuel de Almeida Girão	
Maria da Luz Pereira Marques	
Maria Fernanda da Silva Coutinho	
Ana Catarina Pereira Pinto	
António Pedro Tadeu Moreira da Costa	
António José da Cunha Lourenço	
Paulo Miguel Leite Cálão	
José Fernando de Jesus Alves	
Ana Cláudia Pereira Dias (Efectiva)	
Álvaro Acácio de Almeida Gomes (Suplente)	
António Manuel de Oliveira Ribeiro	
Teresa Moita Figueiredo	

Ordem de trabalhos: -----

Ponto um – Informações;-----

Ponto dois – Balanço das actividades desenvolvidas nesta fase; -----

Ponto três – Trabalho em sub-equipas: realização do relatório com os resultados; -----

Ponto quatro – Relatório final da equipa de auto-avaliação e apresentação de resultados à comunidade;-----

Ponto cinco – Outros Assuntos; -----

-----Aberta a sessão pela respectiva Coordenadora, a professora Raquel Ferreira passou a ler a acta da reunião anterior, a qual foi aprovada unanimemente. Iguualmente, para informação dos presentes, a Coordenadora procedeu à leitura dos memorandos das reuniões dos grupos de trabalho. -----

----- Passando ao primeiro ponto da ordem de trabalhos, a coordenadora da equipa deu as seguintes informações:-----

-----Conforme decidido na reunião anterior, foi endereçado um convite ao professor doutor José Maia para ser o “Amigo Crítico” da Auto-Avaliação do Agrupamento. Este convite foi aceite, tendo o doutor José Maia solicitado o envio do cronograma e guião do processo, os quais lhe foram enviados pela coordenadora;-----

-----Todos os documentos entretanto elaborados encontram-se na página do Agrupamento;-----

-----No final da reunião de hoje, deverá ser elaborado o relatório final de cada grupo de trabalho, de modo a que, em data a combinar, seja redigido o Relatório Final que será dado a conhecer à comunidade e ao “Amigo Crítico”;-----

-----A equipa responsável pela avaliação dos resultados deverá incluir no seu relatório a auto-avaliação da Biblioteca Escolar, efectuada de acordo com as indicações da Rede de Bibliotecas Escolares.-----

-----No mesmo ponto, a coordenadora informou que relativamente à Educação Pré-Escolar a avaliação incidiu apenas nas crianças de cinco anos, visto ser qualitativa. Esta avaliação não foi incluída no relatório da equipa responsável pelo “Sucesso Escolar”.-----

-----Após estas informações, a professora Raquel Ferreira propôs que o cronograma, o guião e o relatório final elaborados por esta comissão sejam apresentados no Conselho Geral a realizar no início do próximo ano lectivo. Os presentes aprovaram por unanimidade esta proposta.-----

-----De seguida, no ponto dois, foi efectuado um balanço das acções, até ao momento, realizadas pelos diversos grupos de trabalho. -----

-----Assim, a professora Rita Rocha, elemento do grupo responsável pela avaliação do critério “ Liderança”, informou que foram realizadas quatro sessões de

trabalho. Nestas foram definidos os indicadores e os critérios, sendo, seguidamente, construídos os questionários para ser auscultada a opinião do pessoal docente/ técnicos especializados e não docente (neste caso, os com vínculo ao Ministério de Educação) e dos encarregados de educação (Os representantes das diferentes turmas/grupos). De referir que de todas as sessões foi elaborado um memorando.-----

-----A professora Rita informou, ainda, que estes questionários foram disponibilizados para preenchimento no início do mês de Junho, quer em suporte papel, quer on line, na página web do Agrupamento. Seguiu-se a fase de tratamento dos dados recolhidos que foram representados em gráficos. Por último, procedeu-se à análise dos dados com vista à elaboração do relatório final.-----

-----Seguiu-se apresentação, pelo professor António Girão, do trabalho realizado pelo grupo encarregue do estudo dos resultados dos serviços. Este grupo reuniu para planificar as actividades de modo a poder dar sequência ao trabalho já executado pelo professor António Girão antes de ser implementado o modelo CAF. Nesta reunião foi decidido alargar o público alvo destes questionários aos alunos dos 3.º e 4.ºanos e aos encarregados de educação do primeiro ciclo dos estabelecimentos onde exercem a sua actividade assistentes operacionais com vínculo ao Ministério da Educação e em parceria com o Centro de Emprego. Todos os dados dos questionários mereceram um tratamento gráfico e a redacção das ilações a tirar. De referir que nestes questionários era proposto que fossem apresentadas medidas de melhoria dos serviços.-----

----- Numa outra fase do trabalho, já seguindo o modelo CAF, decidiu-se avaliar o critério “ resultados relativos às pessoas -Satisfação e motivação das pessoas”. Então, procedeu-se à definição de indicadores e evidências, seguindo-se a elaboração de um questionário que foi distribuído pelo pessoal não docente anteriormente indicado, ficando, igualmente disponível on line, visando auscultar o seu grau de satisfação relativamente à organização e funcionamento dos serviços, bem como sobre a cultura de escola. O trabalho realizado nesta etapa contou com a colaboração da coordenadora da equipa de auto-avaliação. ----- Seguidamente, os dados do questionário foram trabalhados graficamente a que se seguiu a sua análise.-----

-----Por último, o grupo encarregue de avaliar o sucesso escolar, através dos professores Ana Catarina, Pedro Tadeu, António Lourenço e Fernanda Coutinho apresentou os passos do trabalho realizado. Deste modo, foi referido que se deu sequência ao processo já iniciado há alguns anos e que compreende o estudo do percurso escolar (Sucesso/ insucesso) de grupos de alunos, desde o primeiro ano de

escolaridade até ao sétimo ano. Os dados são recolhidos no final de cada ano lectivo e incidem, sobretudo nos resultados obtidos nas áreas de Português, Matemática e Inglês, nesta a última a partir do Segundo Ciclo, e dos resultados finais do ano lectivo. No entanto, também são alvo de recolha os resultados das provas de aferição externas e internas e, este ano, os resultados dos testes intermédios realizados pelos alunos do segundo ano de escolaridade. De referir que este ano iniciou-se um novo percurso, incluindo o Educação Pré – Escolar. -----

-----Outras actividades desenvolvidas por este grupo de trabalho foram: o tratamento gráfico dos dados recolhidos, a análise dos mesmos e a apresentação de um conjunto de factores que poderão justificar os resultados verificados.-----

-----Ainda quanto a este critério, a educadora Fernanda Coutinho explicou o trabalho desenvolvido pela equipa do Pré – Escolar e que, como atrás foi referido incidiu nas crianças de cinco anos. Este membro da equipa, referiu que os dados recolhidos tiveram em conta os níveis de assiduidade, o meio sócio-cultural de proveniência das crianças, as crianças com medidas educativas especiais, a aquisição de competências e a formação pessoal e social. Posteriormente, foi elaborado um estudo dos dados recolhidos a que se seguiu a redacção de um relatório-síntese, do qual constam, igualmente, sugestões de melhoria.-----

Quanto ao ponto três da ordem de trabalho, a coordenadora da equipa, propôs que os grupos de trabalho reunissem, durante cerca de uma hora, a fim de concluírem os seus trabalhos para no ponto seguinte da reunião apresentarem as conclusões. Esta proposta foi aceite por todos os presentes.-----

-----De seguida, a professora Rita Rocha apresentou uma proposta de guião para a elaboração do relatório de cada grupo de trabalho.-----

-----Após as reuniões atrás mencionadas, os elementos da Comissão voltaram a reunir-se em plenário e, tal como programado, foram apresentadas as conclusões dos três grupos de trabalho que seguem em anexo a esta acta.-----

-----Por último, a Coordenadora sugeriu que fosse constituído um grupo que elaborasse o relatório final da Comissão e que terá por base os relatórios das equipas de trabalho. Propôs ainda, que esse grupo tivesse na sua composição um elemento de cada uma das equipas. Tal proposta mereceu a concordância de todos, pelo que esse grupo, que irá reunir no próximo dia vinte de Julho, terá a seguinte constituição: Rita Rocha, Pedro Tadeu, Maria da Luz Marques e Fernando Alves.-----

-----E nada mais havendo a tratar, deu-se por encerrada a reunião às treze horas e trinta minutos, da qual foi lavrada a presente acta que depois de lida e aprovada, vai por mim ser assinada e pela respectiva Coordenadora.-----

____/____/____

A Presidente da Reunião

____/____/____

O Secretário

____/____/____

A Directora

(Rita Alexandrino Mendes Rocha)

(António Girão)

(Maria Raquel Marques Ferreira)

Apêndice S

Relatório Final da Equipa de Autoavaliação – julho de 2011





Relatório Final

AUTO-AVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO

Julho 2011

ÍNDICE

Introdução	3
1. Equipa de Auto- Avaliação.....	6
2. Modelo de Monitorização.....	8
3. Instrumentos	10
4. Notas Metodológicas.....	10
5. Operacionalização do processo/Divulgação dos Resultados	12
6. Apresentação dos resultados obtidos.....	13
6.1. Análise Global	13
6.2. Resultados por critério (Critérios 1 e 7)	14
6.2.1. Apresentação dos Resultados do critério 6.....	14
6.3. Resultados Escolares.....	17
6.3.1- Educação Pré-Escolar -Análise de Resultados	17
6.3.2. Relatório do Percurso Escolar E	19
6.3.3. Relatório do Percurso Escolar F	36
7. Pontos fortes dos Critérios/Áreas a melhorar	54
7.1. Pontos fortes – Critério 1 - Liderança de Topo /Direcção.....	54
7.1.2. Áreas a melhorar	55
7.2. PONTOS FORTES – Critério 7- Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação./ Subcritério 7.1- Resultados das Medições da Satisfação e Motivação das pessoas	56
7.2.2. Áreas a melhorar	57
7.3. Medidas a implementar para o plano de melhoria(critérios 1 e 7)	57
7.4 PONTOS FORTES - Critério 6 Resultados orientados para o Cidadão/Cliente: Imagem Global do Funcionamento da Escola	59
7.4.1 Áreas a melhorar /Medidas a implementar para a melhoria (critério 6)	60
8. Auto-avaliação da Biblioteca.....	62
9. Acção da Equipa de auto-avaliação	63
Considerações Finais	64

Introdução

O presente relatório tem como objectivo apresentar os resultados de um estudo feito sobre três critérios do modelo CAF e as conclusões a que se chegou com a intenção de se melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem, melhorar os diversos serviços da organização e melhorar o modo de comunicar, informar, e a forma de cativar a comunidade escolar.

Para que este trabalho fosse uma realidade criou-se uma equipa de auto-avaliação, subdividiu-se a mesma e distribuíram-se tarefas pelos elementos das mesmas e surgiu a “obra” que se apresenta no corpo do relatório.

Sobre o conceito Auto-avaliação numa Escola há diversa informação que não vamos explanar para não tornar a leitura enfadonha e também não é esse o propósito do nosso trabalho. Pode dizer-se que a Auto-avaliação numa escola é o espelho da sua dinâmica e permite que os seus intervenientes tenham uma percepção da realidade da mesma, obrigando-os a reflectir sobre os pontos fracos que, por sua vez, desencadeiam um processo que levará à elaboração de um plano de melhoria.

A Auto-avaliação da Escola permite a recolha sistemática, organizada e intencionalizada de informação relevante sobre esta; sugere o desenvolvimento da “memória organizacional”, evitando os efeitos rotineiros das práticas; contribui para o diálogo crítico e reflexivo entre os diversos intervenientes e preocupa-se com o desenvolvimento pessoal e social no seu interior.

A Escola de hoje, também, tem a função/obrigação de prestar contas, para isso deve saber desenvolver o ensino e a aprendizagem de forma contínua, primando pela qualidade; deve saber o que se passa com os processos que realiza (se resultaram ou não, porque é que não resultaram e o que pode fazer para melhorar...) e deve estar atenta às mudanças que se vão operando no “palco” nacional e europeu.

Tendo por base o diverso suporte legislativo: o Decreto-Lei nº 115-A/98, o Decreto-lei nº31/2002; a Portaria nº 1266/2007 de 26 de Setembro, o Decreto-lei nº 75/2008; a Portaria nº 731/2009 e sabendo que a auto-avaliação das escolas emerge nas políticas educativas e está associada a conceitos como eficácia, eficiência e qualidade, consideramos que a mesma é uma ferramenta útil ao serviço de qualquer actividade levada a cabo pela instituição/organização e contribui para legitimar qualquer acção que se desenvolva.

Há, ainda, a considerar um ponto fulcral nesta encruzilhada em que a Escola se encontra que é estar *sob o olhar público*, parece que as atenções se viraram só para a organização como sendo a base dos problemas da sociedade e tendo a obrigação de os resolver. Esse olhar público “cairá” sobre a Escola se houver insucesso e julgá-la-á como

tendo falhado; e está expectante quanto à capacidade que a mesma tem de promover o sucesso, por isso lhe atribui elevada importância, além de esperar dela, enquanto promotora do ensino e aprendizagem, uma solução para a resolução de todos os problemas.

Partindo do princípio que a auto-avaliação é fundamental e, em simultâneo, um acto delicado de implementar, mas justificável, uma vez que a legislação vigente assim o entende/obriga e por razões de gestão relativamente aos objectivos estabelecidos em cada organização, há que reconhecer que é um “instrumento importante no caminho a percorrer para a dignificação e melhoria do funcionamento dos estabelecimentos”. (Antas de Barros)

A avaliação faz-se avaliando, foi nesse sentido que a equipa de auto-avaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela “meteu mãos à obra” e fez um estudo sobre critérios seleccionados do modelo CAF.

A equipa decidiu avaliar os seguintes critérios:

- 1 – Liderança – Liderança de topo;
- 6 – Resultados Orientados para o Cidadão/Cliente: Imagem Global do Funcionamento da Escola (não aplicado o modelo CAF) / Indicadores dos resultados escolares/ Taxa de sucesso Escolar;
- 7 – Resultados relativos às Pessoas: satisfação e motivação das pessoas.

Para o critério Liderança organizou-se um questionário composto por dezanove questões para cada público-alvo: Pessoal Docente e Técnicos Especializados, Pessoal não Docente e Encarregados de Educação/Pais.

Para o critério Resultados orientados para o Cidadão/Cliente – Imagem Global do funcionamento da Escola, **aplicados diversos questionários, já anteriormente elaborados, não seguindo as regras do modelo CAF, destinados** aos alunos, aos Encarregados de Educação/Pais, Pessoal Docente e Técnicos Especializados, de modo a obter-se informação precisa sobre a qualidade dos serviços prestados por cada sector da instituição. Quanto aos Indicadores dos Resultados Escolares/Taxa de Sucesso Escolar, desenvolveu-se um trabalho com base nos resultados revelados pelos alunos, quer a nível interno, quer a nível externo. A metodologia utilizada teve por base o percurso do aluno desde que ele entrou no primeiro ciclo até ao sétimo ano de escolaridade. Este ano, pela primeira vez, decidiu-se iniciar o percurso na Educação Pré-Escolar, nomeadamente com crianças de cinco anos e far-se-á o seu acompanhamento ao longo do Ensino Básico.

No que respeita ao critério número sete, Resultados relativos às Pessoas, elaborou-se um questionário cujo público-alvo foi o Pessoal Não Docente, de modo a auscultar qual é o grau de satisfação e motivação relativamente ao ambiente de trabalho. Todos os

questionários foram disponibilizados via on-line na página web do Agrupamento e em formato de papel em locais próprios e devidamente publicitados.

A análise dos dados de cada critério e as reflexões sobre os resultados finais obtidos apresentar-se-ão ao longo do desenvolvimento deste relatório.

Termina-se com um comentário de João Veiga «Faz-se a auto-avaliação para promover a colegialidade, quer docente como inter-comunitária pois “a escola é um projecto partilhado”, como afirma Santos Guerra; faz-se a auto-avaliação por razões de felicidade pois, muitas vezes, nos esquecemos de “aprender a ser felizes”, e que tão tristes andam as nossas escolas».

1- Equipa de Auto-Avaliação

Constituição da Equipa

A **nova** Equipa de auto-avaliação foi constituída pelos seguintes elementos:

- Maria Raquel Ferreira – Directora;
- António Girão – Subdirector;
- Maria da Luz Marques – Adjunta;
- Rita Rocha – Coordenadora;
- Fernanda Coutinho – Coordenadora do Pré-escolar;
- António Lourenço – Docente do 1.º Ciclo;
- Pedro Tadeu Costa – Docente do Departamento de Línguas;
- Ana Catarina Pinto – Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais;
- José Fernando Alves – Docente do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais e elemento do PTE;
- Paulo Cálão - Presidente da Comissão de Acompanhamento Local no âmbito do Desenvolvimento do Contrato de Autonomia;
- Ana Cláudia Dias – Assistente Técnica/ Representante Efectiva do Pessoal Não Docente;
- Álvaro Gomes – Assistente Operacional/ Representante Suplente de Pessoal Não Docente;
- António Ribeiro – Representante dos Encarregados de Educação;

Colaborador da Equipa

Paulo Ribeiro – Coordenador da Equipa do PTE e responsável pela Área Informática.

A mesma equipa foi dividida em três sub-equipas de trabalho, ficando cada uma responsável pela avaliação de critérios diferentes.

Para avaliação da Liderança de Topo – Direcção, nomearam-se os professores: **Raquel Ferreira, Maria da Luz Marques, Paulo Miguel Cálão e Rita Alexandrino Rocha;**

Para os Resultados Orientados para os Cidadãos /Clientes – Taxa de Sucesso Escolar, foram designados os professores **Ana Catarina Pinto, Pedro Tadeu, Fernanda Coutinho e António Lourenço;**

Para os Resultados Orientados para os Cidadãos /Clientes – Imagem Global do Funcionamento da Escola e critério 7 - Resultados para Pessoas, ficaram responsáveis os professores **António Girão, Fernando Alves, Ana Cláudia Dias,** Assistente Técnica/

Representante Efectiva do Pessoal Não Docente e **Álvaro Gomes**, Assistente Operacional/
Representante Suplente de Pessoal Não Docente; o representante dos encarregados de
educação, **António Ribeiro**.

2- Modelo de Monitorização

A equipa de trabalho implementou o processo de auto-avaliação baseado no modelo de monitorização da CAF (Common Assessment Framework / Estrutura Comum de Avaliação), um modelo de análise organizacional, baseado no modelo de gestão de excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), que permitiu à escola realizar o seu exercício de auto-avaliação. A CAF é uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade da organização desenvolvida ao nível da União Europeia e:

- *Ajuda as Administrações Públicas da UE a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade;*
- *Auto-avaliação das organizações públicas numa perspectiva de **melhoria continua** que sustenta o desenvolvimento de uma efectiva **Cultura de Excelência**;*
- *Adequado às características dos organismos públicos;*
- *Sem custos (domínio público;)* Fonte: Manual da CAF – DGAP

A CAF é um modelo assente numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer análise organizacional, permitindo assim a comparabilidade entre organismos presentes na seguinte tabela:



Tabela 1- Estrutura CAF Fonte: http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/10.05.01.04_Folheto_CAF2006_corrigido%20Fev08.pdf

O processo de implementação deste modelo funcionou como um instrumento de mudança, com a participação colectiva dos que fazem parte e colaboram no Agrupamento. A implementação deste modelo de gestão serviu para atingir os seguintes objectivos:

- Continuar a implementar processos de auto-avaliação no Agrupamento;
- *“Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema,”*. Artigo 3.º da Lei n.º 31/2002;
- *Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;* Artigo 3.º da Lei n.º 31/2002
- Sensibilizar os membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;
- Recolher, tratar e divulgar a informação relevante;
- Conhecer o nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com o Agrupamento;
- Conhecer os pontos fortes e áreas de melhoria;
- Contribuir para a credibilidade do desempenho do Agrupamento;

- Incentivar acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados do Agrupamento;
- Constituir um instrumento de reflexão e de debate;
- Construir projectos de melhoria, para atingir a excelência, para o conhecimento da organização.

Para que a implementação do modelo CAF tivesse sucesso, foi necessário que todos compreendessem o modelo, colaborassem na divulgação dos objectivos e das vantagens da auto-avaliação da qualidade do Agrupamento e fossem rigorosos e honestos na apreciação e avaliação do mesmo, o que veio a acontecer.

3- INSTRUMENTOS

Para a recolha de dados, optou-se por aplicar o inquérito-questionário, adaptado, tendo por referência igualmente um dos questionários disponíveis na página electrónica da DGAP (Direcção-Geral da Administração Pública) e elaborado pelo EIPA (European Institute for Public Administration). O sistema de pontuação utilizado foi adaptado à realidade do Agrupamento, bem como aos seus destinatários (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos, Encarregados de Educação/Pais). Assim, antes da apresentação dos resultados foi indicada a respectiva escala de pontuação. A Equipa adaptou e simplificou a escala da CAF, 2002, de forma a torná-la mais perceptível e adequada à realidade local:

Nunca	Poucas vezes	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre	Não sabe
1	2	3	4	5	4- NS

Tabela 2- Escala utilizada nos questionários (Adaptação CAF 2002)

Há que salientar que se optou por acrescentar um grau na escala, denominado “Não sabe” (NS), uma vez que se poderia colocar a questão de haver indicadores para os quais o público-alvo poderia não ter opinião formada e/ou não ser relativo à sua área de trabalho.

5- NOTAS METODOLÓGICAS

Universo de referência: Pessoal Docente e Técnicos Especializados, Pessoal Não Docente, Encarregados de Educação/Pais. O Encarregados de Educação /Pais foram os representantes de cada Grupo/ Turma. Quanto à avaliação dos Critérios um e sete, optou-se por não incluir os alunos, devido à sua faixa etária ser muito baixa. Salienta-se que os Alunos, (2.º ciclo e representantes de turma do 1.º Ciclo - 3.º e 4.º anos) avaliaram apenas o **critério 6** (Satisfação do cidadão / Cliente Interno).

Amostra:

A amostra que se segue foi proposta, analisada e aprovada numa reunião da equipa de auto-avaliação por todos os elementos, tendo em conta a organização e comunidade escolares:

Totalidade do Pessoal Docente e Técnicos Especializados (inclui parceria com ASSOL, Segurança Social e Centro de Saúde de Vouzela);

Pessoal Não Docente (Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos do Agrupamento – Não foram incluídos os funcionários que pertencem à autarquia municipal (Câmara Municipal de Vouzela);

Encarregados de Educação/Pais, representantes dos alunos na turma (Educação Pré-Escolar e 1.º Ciclo) e nos Conselhos de Turma (2.º Ciclo);

Alunos dos 3.º, 4.º, 5.º e 6.º anos para a avaliação do critério 6.

Realização do Trabalho de Campo: De Maio a Julho de 2011.

Método de recolha de informação: inquérito por questionário e recolha de evidências em suporte documental (via net e em formato de papel) pela equipa de auto-avaliação.

Tipo de inquérito: questionário estruturado (**Critérios 1 e 7**)

Número máximo de respostas obtidas: **168 respondentes** (Pessoal Docente e Técnicos Especializados – **63 respostas**); Pessoal Não Docente – **45 respostas**; Encarregados de Educação/Pais – **60 respostas**).

NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO / TAXA DE RESPOSTAS OBTIDAS:

TABELA 3- NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO/TAXA DE RESPONDENTES - CRITÉRIO 1 E 7

Grupo de Respondentes	Nº de questionários distribuídos	Nº de questionários recebidos/respondentes	Percentagem de respostas obtidas
Pessoal Docente e Técnicos Especializados	83	63	75,9%
Pessoal não Docente (Agrupamento)	50	45	90 %
Enc. Educação/Pais (Representantes)	50 - (Pré-Escolar e 1.º Ciclo) 18 - (2.º Ciclo) 68	60	88,2 %
Total	201	168	84,7%

6- OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO/ DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

AUTO-AVALIAÇÃO						
ACÇÕES	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	Agosto
Constituição da Equipa						
Decisão de aplicação do Modelo CAF						
Elaboração da carta de comunicação à comunidade do processo de auto-avaliação						
Entrega à equipa dos documentos relevantes da organização						
Concepção do plano de acção a desenvolver no presente ano lectivo						
Elaboração dos documentos organizacionais da EAA: Missão e Objectivos.						

Apresentação do projecto						
Divulgação das actividades da EAA						
Criação do site Auto-Avaliação						
Manutenção do site						
Acção de sensibilização sobre CAF para a EAA						
Definição de metodologias a adoptar para cada critério/subcritério						
Escolha dos Indicadores a avaliar em cada critério/subcritério						
Recolha de informação						
Tratamento de dados						
Análise dos resultados						
Elaboração do relatório de actividades do presente ano lectivo						
Elaboração do Plano de Melhoria						

A equipa de auto-avaliação implementou o processo de auto-avaliação do Agrupamento de Escolas de Vouzela consubstanciado num processo étápico configurado no seguinte no cronograma de acções, que veio a ser cumprido:

TABELA 4 – CRONOGRAMA DO TRABALHO DA EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO – PROJECTO DE AUTO-AVALIAÇÃO
 Fonte: Adaptado: Workshop 7 - A Operacionalização da Auto-Avaliação segundo o modelo CAF – simular algumas actividades práticas.- *Todelal*

7.1- Apresentação dos Resultados Obtidos

Pretende-se dar a conhecer os resultados obtidos, em função de toda a informação recolhida dos **(Critérios 1 e 7)** e cujo instrumento utilizado foi o questionário. A sua aplicação incidiu sobre uma amostra de **201 (Pessoal Docente e Técnicos Especializados – 83; Pessoal Não Docente – 50; Encarregados de Educação/Pais - 68)**, tendo respondido **168 (Pessoal Docente e Técnicos Especializados – 83 respostas**, a que corresponde uma taxa de adesão de **75,9%**; **Pessoal Não Docente – 45 respostas**, a que corresponde uma taxa de adesão de **90%**; **Encarregados de Educação/Pais – 60 respostas**, a que corresponde uma taxa de adesão de **88,2%**).

7.2- ANÁLISE GLOBAL

A Equipa de Auto-Avaliação considera que o nível de participação da comunidade educativa foi Muito Bom. O balanço é **bastante positivo**. A Equipa de Auto-Avaliação, aquando o tratamento dos dados dos questionários, deparou-se com um percentagem de pessoas que responderam **“Não sabe”** em algumas perguntas que faziam parte dos questionários. Estes dados não podem ser ignorados e estão contemplados nas conclusões finais/apresentação dos resultados. Importa considerar que há algumas questões que fazem parte do instrumento de recolha de dados que poderão ter sido alvo de alguma dificuldade de compreensão escrita por parte dos Encarregados de Educação/Pais e ou **falta de Informação, que será um aspecto a melhorar**.

Para a apresentação adequada dos dados obtidos, recorreremos ao uso de gráficos, com os respectivos dados recolhidos, utilizando a estatística descritiva, os quais serão seguidos de análise.

Desta forma, neste contexto de análise, pretende-se apenas referenciar, numa perspectiva global, qual dos três grupos – **Pessoal Docente e Técnicos Especializados**, **Pessoal Não Docente** e **Encarregados de Educação/Pais** - aquele que avalia de forma mais positiva o desempenho do Agrupamento e o grupo que lhe atribui uma valoração menos positiva.

7.3- RESULTADOS POR CRITÉRIO (CRITÉRIOS 1 E 7)

Crítérios/Referentes	Pessoal Docente Técnicos Especializados	Pessoal Não Docente	Encarregados de Educação /pais	Média
2- Liderança de Topo - Direcção	4,57	4,22	4,12	4,30
Resultados relativos às pessoas- 7.1 - Satisfação e motivação das pessoas	-----	3,8	-----	3,8
Média da Pontuação dos Crítérios:				4,05

Tabela 5 – Resultados por Crítérios

De acordo com o que se pode verificar na tabela 5, pretendeu-se analisar a valoração atribuída aos diferentes critérios pelos grupos respondentes de modo a poder constatar-se quem era o grupo que mais valorizava a prestação do Agrupamento e em relação a que critério, bem como o grupo que menor classificação atribuía ao Agrupamento e em relação a que critério. Assim, analisando a valoração atribuída aos diferentes critérios, pelos grupos de respondentes, o que avalia mais positivamente a **Direcção é o Pessoal Docente e Técnicos Especializados**, seguido do **Pessoal Não Docente** e por fim **Encarregados de Educação/Pais**. No entanto, mesmo o grupo que apresenta uma média inferior **avalia muito positivamente o desempenho da Direcção e mostra-se bem satisfeito e motivado na organização onde desempenha as suas tarefas profissionais. O grupo (pessoal não Docente) que manifestou a sua satisfação e motivação em relação ao ambiente/cultura do Agrupamento fê-lo também de forma bastante positiva, apesar de apresentar uma média inferior ao critério 1.**

Em suma, de acordo com os parâmetros definidos no quadro de pontuação dos resultados do modelo utilizado e com a pontuação, conclui-se que: foram alcançados **praticamente todos os resultados de uma forma excelente e sustentável** e a grande maioria das metas relevantes foram igualmente atingidas.

7.3.1- Apresentação dos Resultados do Critério 6 (Não avaliado pela CAF)

O Critério 6 - Resultados orientados para o Cidadão/Cliente: Imagem Global do Funcionamento da Escola não foi avaliado pelo modelo CAF. Os serviços existentes no Agrupamento, abertos à comunidade escolar, foram alvo de uma avaliação, tendo em conta os seguintes aspectos:

- Escola Sede:

- **Secretaria** (apresentação do espaço, higiene, organização por áreas, atendimento, tempo de espera, horário de funcionamento e grau de satisfação);

- **Refeitório** (apresentação do espaço, higiene, atendimento, tempo de espera, comportamento na fila, comportamento durante a refeição, confecção da sopa, do prato, das saladas e das sobremesas e variedade das ementas);

- **Bufete** (apresentação do espaço, higiene, atendimento, tempo de espera, qualidade dos produtos sandes /tostas/bolos e bebidas, variedade dos produtos à venda, preços e horário de funcionamento);

- **Papelaria/PBX** (apresentação do espaço, higiene, atendimento, tempo de espera, comportamento na fila, preços, variedade dos produtos e horário de funcionamento);

- **Biblioteca** (apresentação do espaço, higiene, atendimento, tempo de espera, qualidade das informações, presença do funcionário, relacionamento com os utentes, horário de funcionamento e grau de satisfação);

- **Portaria** (apresentação do espaço, higiene, atendimento, tempo de espera, presença do funcionário, relacionamento com os alunos, relacionamento com os adultos, disponibilidade e grau de satisfação);

- **Bloco antigo: rés do chão e 1.º piso, bloco 1: rés do chão e 1.º piso/ 1.º ciclo escola sede e fora da escola** (apresentação do espaço, higiene, atendimento, tempo de espera, qualidade das informações, presença do funcionário, relacionamento com os utentes, horário de funcionamento e grau de satisfação);

Após a análise dos questionários, conclui-se que de uma maneira geral, a nível dos utentes dos serviços, que o grau de satisfação é, **na sua maioria, muito bom e/ou excelente. As respostas “Fraco” e “Satisfatório” foram pouco significativas, sobretudo no que se refere aos serviços: Secretaria, Biblioteca e 1.º Ciclo.**

1 Os pontos fortes e áreas a melhorar serão apresentados mais à frente neste relatório.

7.4- Resultados Escolares

7.4.1- Educação Pré – Escolar - Análise dos Resultados

A apresentação dos resultados da Educação Pré-Escolar é feita **pela primeira vez** no Agrupamento este ano lectivo, visto esta avaliação ser bastante específica, pois é qualitativa.

Os dados recolhidos pelos Educadores de Infância às 44 crianças de 5 anos, que frequentarão o 1º ciclo, no próximo ano lectivo, apresentam os seguintes resultados, dos quais retiramos as seguintes ilações:

- Relativamente ao item assiduidade, os dados indicam uma percentagem de 100%. Este valor pode revelar a preocupação das famílias em promover o cumprimento de regras nos seus educandos e proporcionar-lhes um conjunto de vivências próprias da Educação Pré-escolar, uma vez que esta não é obrigatória. Este valor poderá também estar relacionado com as necessidades das famílias, advindas em consequência dos seus horários de trabalho.

- No que se refere ao nível sociocultural das famílias, 25% apresentam um nível alto, 63,6% médio e 11,4% baixo, tendo em conta factores como a escolaridade dos encarregados de educação, o tempo dedicado aos seus educandos, a demonstração de vivências culturais das crianças e o acesso à informação (livros, internet, televisão, meios sociais). Consideramos que existe relação entre o nível sociocultural das famílias e a aquisição de competências, particularmente nas áreas de “Linguagem e Abordagem à Escrita” ” e na Formação Pessoal e Social”.

Constitui uma preocupação geral, deste nível educativo, promover a igualdade de oportunidades às crianças, pelo que estão a ser utilizadas estratégias de promoção da colaboração das famílias com os Jardins de Infância, através do seu envolvimento em projectos de que é exemplo “ A Mochila em Vai e Vem” – projecto de leitura em família.

Neste sentido convergem também as medidas educativas proporcionadas às crianças com mais dificuldades: 4,5%, correspondente a 2 crianças, que usufruíram de apoio de outro Educador, para além do titular de grupo; 20,5%, correspondente a 9 crianças que usufruíram de terapia da fala; 1 criança (percentagem de 2, 3%) que usufruiu de apoio psicológico.

No que se refere à avaliação síntese das competências, os resultados apontam para percentagens de sucesso de 100% em quase todas as áreas de conteúdo, nomeadamente na área da Expressão e Comunicação, nos domínios da Expressão Motora, Expressão Plástica, Expressão Musical, Expressão Dramática/Dança, domínio da Matemática e área do Conhecimento do Mundo.

Um dos domínios menos fortes é o da Linguagem e Abordagem à Escrita, no âmbito da área da Expressão e Comunicação, que apresentam uma percentagem de 18, 2% de Competências em Aquisição face a 81,8 % de Competências Adquiridas. Também na área de Formação Pessoal e Social, verifica-se uma percentagem de sucesso de 93,2% de Competências Adquiridas e de 6, 8% de Competências em Aquisição.

Parece-nos importante a continuidade das medidas educativas como Terapia da Fala, e de outras estratégias educativas, particularmente de projectos que envolvam as famílias, que permitem minorar as dificuldades das crianças em adquirir as competências referentes ao seu nível etário.

Propomos o investimento curricular nas salas de Jardim de Infância como estratégia para atingir 100% de aquisição de competências nas áreas menos fortes como a “Linguagem Oral e a Abordagem à Escrita” e a “Formação Pessoal e Social”.

Para as crianças do presente trabalho, que frequentarão o 1º ciclo no próximo ano lectivo, os seus professores, através das reuniões de articulação, terão um conhecimento personalizado de cada um dos casos cujas competências ainda não estão totalmente adquiridas, para que possam estabelecer as estratégias mais adequadas à continuidade da aquisição de conhecimentos.



7.4.2- RELATÓRIO DO PERCURSO ESCOLAR

2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/2010	2010/2011
3º ANO	4º ANO	5º ANO	6ºANO	7.ºANO

3.º ano - Currículo Normal - população em estudo: alunos - / 2006/2007

Insucesso nas disciplinas de 3.º Ano

	3º Ano
Língua Portuguesa	% - alunos
Matemática	% - alunos

Sucesso nas disciplinas de 3.º Ano

	3º Ano		
	Satisfaz	Bom	Muito Bom
Língua Portuguesa	% - alunos	% - alunos	% - alunos
Matemática	% - alunos	% - alunos	% - alunos

Provas Globais Internas (72 alunos)

Sucesso e Insucesso nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática

	Sucesso	Insucesso
Língua Portuguesa	86,1%	13,9%
	62	10
Matemática	55%	45%
	39	32

Resultados

- a) alunos – % - usufruíram de Planos de Recuperação
- b) alunos – % - usufruíram de Planos de Acompanhamento
- c) alunos –% - com adaptações
- d) alunos –% - Currículo Específico Individual
- e) alunos –% - transitaram
- f) alunos – % - ficaram retidos

4.º ano - Currículo Normal - População em estudo: 69 alunos - 2007/2008**RESULTADOS no FINAL DO 4º ANO****Sucesso e Insucesso nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática**

Disciplinas	Sucesso	Insucesso
Língua Portuguesa	91,3% 63	8,7% 6
Matemática	91,3% 63	8,7% 6

Sucesso nas disciplinas de 4.º Ano

Disciplinas	4º Ano		
	Satisfaz	Bom	Muito Bom
Língua Portuguesa	30,4% - 21 alunos	31,9% - 22 alunos	29% - 20 alunos
Matemática	33,3 % - 23 alunos	30,4% - 21 alunos	27,6% - 19alunos

Resultados

- a) 16 alunos – 23,2 % - usufruíram de Planos de Recuperação
- b) 2 alunos – 2,9% - usufruíram de Planos de Acompanhamento (todos os alunos aprovados)
- c) 0 alunos – 0% - com adaptações
- d) 0 alunos – 0% - Currículo Específico Individual
- e) 63 alunos – 91,3% - Aprovados
- f) 6 alunos – 8,7% - Não aprovados

Provas de Aferição Externa (2007/2008)**Língua Portuguesa**

69 ALUNOS	4º ANO	Língua Portuguesa				
		A	B	C	D	E
CLASSIFICAÇÕES						
Totais da EBI		5 alunos 7,2%	26 alunos 37,7 %	30 alunos 43,5%	8 alunos 11,6 %	0 alunos 0 %
Média Nacional		5,6%	33,3%	50,6%	9,8%	0,8%

68 ALUNOS	4º ANO	Matemática				
		A	B	C	D	E
CLASSIFICAÇÕES						
Totais da EBI		8 alunos 11,8 %	31 alunos 45,6 %	19 alunos 27,9 %	10 alunos 14,7%	0 alunos 0%
Média Nacional		15,4%	34,5%	40,9%	8,4%	0,8%

Currículo Normal - 5.º ano - População em estudo: (63 provenientes do 4º Ano + 2 alunos com Currículo Específico Individual + 5 alunos retidos no 5º Ano + 2 alunos transferidos de outra escola) - 2008/2009

Sucesso/ Insucesso nas disciplinas de **5º Ano** = 70 alunos - Não estando incluídos os 2 Currículos Específicos Individuais.

	Sucesso	Insucesso
Língua Portuguesa	72,9% 51	27,2% 19
Matemática	90% 63	10% 7

Comparação dos resultados obtidos às Disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática do 4.º ano para o 5.º ano.

	4º ANO – 63 alunos			
	Não Satisfaz	Satisfaz	Bom	Muito Bom
L. Portuguesa	8,7% - 6 alunos	30,4% - 21 alunos	31,9% - 22 alunos	29% - 20 alunos
Matemática	8,7% - 6 alunos	33,3 % - 23 alunos	30,4% - 21 alunos	27,6% - 19alunos
	5º ANO – 70 alunos			
	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
L. Portuguesa	27,2% - 19 alunos	38,6% - 27 alunos	32,9% - 23 alunos	1,4% - 1 aluno
Matemática	10% - 7 alunos	41,4% - 29 alunos	22,9 – 16 alunos	25,7 – 18 alunos

Disciplinas com maior taxa de **sucesso** igual ou superior a Bom (Níveis 4 e 5)

5º ANO

Educação Visual e Tecnológica – 100%

Educação Física – 100%

Educação Musical – 97,14%

Insucesso nas disciplinas de 5º Ano

	5º Ano 2008/ 2009
Língua Portuguesa	27,14%
Inglês	22,86%
História e Geografia de Portugal	5,71%
Matemática	10,00%
Ciências da Natureza	8,57%
Educação Musical	2,86%
Educação Visual e Tecnológica	0%
Educação Física	0%

Provas de Aferição Interna

Matemática – 5ºAno

Turma	Nº de alunos	Classificações			
		MB	B	S	NS
5ºA	18	5,6%	33,3%	27,8%	33,3%
5ºB	17	0%	23,5%	29,4%	47,1%
5ºC	18	33,3%	33,3%	22,2%	11,1%
5ºD	17	0%	17,6%	41,2%	41,2%
TOTAIS	70	10%	27,1%	30%	32,9%

Língua Portuguesa – 5º Ano

Turma	Nº de alunos	Classificações			
		MB	B	S	NS
5ºA	18	11,1%	16,7%	33,3%	38,9%
5ºB	17	0%	23,5%	35,3%	41,2%
5ºC	18	0%	50%	33,3%	16,7%
5ºD	17	0%	35,3%	47,1%	17,6%
TOTAIS	70	2,9%	27,1%	40%	30%

	Sucesso	Insucesso
Língua Portuguesa	70%	30%
	49	21
Matemática	67,1%	32,9%
	47	23

Resultados

- 14 alunos –20% - usufruíram de Planos de Recuperação
- 3 alunos – 4,3% - com adaptações
- 2 alunos – Currículo Específico Individual (não incluídos no estudo)
- 7 alunos – 10% - usufruíram de Planos de Acompanhamento
- 63 alunos – 90% - transitaram
- 7 alunos – 10% - não transitaram

6.º Ano – Currículo normal – População em estudo 60 provenientes do 5º ano + 1 aluno transferido + 2 Currículos Específicos Individuais:

Resultados

- a) 9 alunos – 14,3% usufruíram de Planos de Recuperação
- b) 1 aluno – 1,6% com adequações curriculares individuais e adequações no processo de avaliação
- c) 4 alunos – 6,3% - Currículo Específico Individual
- d) 63 alunos – 100% - Aprovados

Comparação dos resultados obtidos às Disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês do 5.º ano para o 6.º ano (excepto PCA – 6ºA).

	Baixaram ↘	Mantiveram =	Subiram ↗
Língua Portuguesa	10 alunos 16,7 %	47 alunos 78,3%	3 alunos 5%
Matemática	11 alunos 18,3%	30 alunos 50 %	19 alunos 31,7%
Inglês	16 alunos 26,7%	27 alunos 45%	17 alunos 28,3%

=	↘	↗
Alunos que mantiveram o nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)	Alunos que baixaram de nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)	Alunos que subiram de nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)

Resultados dos Grupos de Desenvolvimento Diferenciado.

Grupos de Desenvolvimento Diferenciado				
6ºANO	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
L. PORTUGUESA	1,6%	62,9%	32,5%	3,2%
INGLÊS	3,3%	50%	40%	6,7%
MATEMÁTICA	4,9%	44,2%	23%	27,9%

Insucesso nas disciplinas de 5º Ano para 6.º Ano (63 alunos)

	5º ANO	6.º ANO
Língua Portuguesa	27,1%	1,6%
Inglês	22,9%	3,3%
História e Geografia de Portugal	5,7%	3,3%
Matemática	10%	4,9%
Ciências da Natureza	8,6%	0%
Educação Musical	0%	0%
Educação Visual e Tecnológica	2,9%	0%
Educação Física	0%	0%

Disciplinas com maior taxa de sucesso, igual ou superior a Bom (Níveis 4 e 5)

À excepção das disciplinas de Língua Portuguesa e Inglês, as restantes disciplinas registam uma taxa de sucesso superior a 50%.

Provas de Aferição Externa – 6º ANO**Língua Portuguesa**

N.º alunos	TURMA	CLASSIFICAÇÕES				
		A	B	C	D	E
17	6º A	2 11,76%	5 29,42%	9 52,94%	1 5,58%	0 0%
13	6º B	0 0%	5 38,46%	8 61,54%	0 0%	0 0%
16	6º C	1 6,25%	6 37,5%	8 50%	1 6,25%	0 0%
14	6º D	0 0%	5 35,71%	9 64,29%	0 0%	0 0%
Média Nacional		4%	26,2%	58,2%	10,9%	0,7%
Totais da EBI		3 5%	21 35%	34 56,67%	2 3,33%	0 0%

Matemática

N.º alunos	TURMA	CLASSIFICAÇÕES				
		A	B	C	D	E
17	6º A	29,4%	0%	64,7%	5,9%	0%
		5	0	11	1	0
13	6º B	15,4%	23,1%	61,5%	0%	0%
		2	3	8	0	0
16	6º C	12,4%	43,8%	43,8%	0%	0%
		2	7	7	0	0
14	6º D	7,1%	28,6%	57,2%	7,1%	0%
		1	4	8	1	0
Média Nacional		8,5%	20,8%	47,7%	21,7%	1,3%
Totais da EBI		16,70%	23,3%	56,7%	3,3%	0%
		10	14	34	2	0

	Sucesso	Insucesso
Língua Portuguesa	96,7%	3,3%
	58	2
Matemática	96,7%	3,3%
	58	2

Comparação dos resultados obtidos às disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, no final do 6.º e 7.º anos

Nº de alunos no 6º Ano - (61 alunos)

Nº de alunos no 7º Ano - (58 alunos)

Nº de alunos transferidos no 7º Ano – (3 alunos)

Nº de Alunos retidos no 7º Ano – (12 alunos)

Na disciplina de **Língua Portuguesa**, registaram-se os seguintes resultados:

Língua Portuguesa											Conclusões			
3º Período – 6º ano						3º Período - 7º ano								
2009-2010						2010-2011								
TURMA	Nº Alunos	Nível 2 Nº/%	Nível 3 Nº/%	Nível 4 Nº/%	Nível 5 Nº/%	Nº Alunos	Nível 2 Nº/%	Nível 3 Nº/%	Nível 4 Nº/%	Nível 5 Nº/%	= %	↘ %	↗ %	Reten- ções 7ºano Nº/%
6ºA	18	1 5,56%	12 66,67%	4 22,2%	1 5,56%	16	2 12,5%	6 37,5%	7 43,7%	1 6,3%	9 56,2%	3 18,8%	4 25%	2
6ºB	13 *	0 0%	9 69,23%	4 30,77%	0 0%	13	1 7,6%	6 46,2%	6 46,2%	0 0%	10 76,9%	1 7,7%	2 15,4%	4
6ºC	16	0 0%	8 50,00	7 43,75%	1 6,25%	16	1 6,3%	5 31,2%	7 43,7%	3 18,8 %	11 68,8%	1 6,2%	4 25%	3
6ºD	14 *	0 0%	9 66,67%	5 33,33%	0 0%	13	3 23,1%	4 30,8%	6 46,2%	0 0%	7 53,8%	4 30,8%	2 15,4%	3
Total											37 63,8%	9 15,5%	12 20,7%	12 20,7%

* A turma foi composta por mais um aluno avaliado ao abrigo do Decreto-lei 3/2008.

Na disciplina de **Matemática**, registaram-se os seguintes resultados:

Matemática											Conclusões			
3º Período – 6º ano 2009-2010						3º Período - 7º ano 2010-2011								
TURMA	Nº Alunos	Nível 2 Nº/%	Nível 3 Nº/%	Nível 4 Nº/%	Nível 5 Nº/%	Nº Alunos	Nível 2 Nº/%	Nível 3 Nº/%	Nível 4 Nº/%	Nível 5 Nº/%	= %	↘ %	↗ %	Reten- ções 7ºano Nº/%
6ºA	18	1 5,56	7 38,8	5 27,8	5 27,8	16	5 31,2%	6 37,5%	4 25%	1 6,3%	5 31,2%	11 68,8%	0 0%	2
6ºB	13 *	1 7,7	6 46,2	5 38,4	1 7,7	13	7 53,8%	2 15,4%	3 23,1%	1 7,7%	5 38,5%	8 61,5%	0 0%	4
6ºC	16	0 0	6 37,5	2 12,50	8 50,0	16	4 25%	5 31,2%	6 37,5%	1 6,3%	3 18,8%	13 81,2%	0 0%	3
6ºD	14*	1 7,2	7 50,0	3 21,4	3 21,4	13	4 30,8%	6 46,2%	3 23%	0 0%	3 23,1%	9 69,2%	1 7,7%	3
Total											16 27,6%	41 70,7%	1 1,7%	12 20,7%




* A turma foi composta por mais um aluno avaliado ao abrigo do Decreto-lei 3/2008.

Na disciplina de **Inglês**, registaram-se os seguintes resultados:

Inglês											Conclusões			
3º Período – 6º ano 2009-2010						3º Período 7º ano – 2010-2011								
TURMA	Nº Alunos	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Nº Alunos	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	=	↘	↗	Reten- ções 7ºano Nº/%
		Nº/%	Nº/%	Nº/%	Nº/%		Nº/%	Nº/%	Nº/%	Nº/%	%	%	%	
6ºA	18	1 5,56%	10 55,56%	5 27,78%	2 11,11%	16	3 18,8%	7 43,7%	5 31,2%	1 6,3%	11 68,8%	5 31,2%	0 0%	2
6ºB	13 *	1 8,33%	8 58,33%	4 33,33%	0 0%	13	4 30,8%	5 38,4%	2 15,4%	2 15,4%	7 53,8%	4 30,8%	2 15,4%	4
6ºC	16	0 0%	5 31,25%	9 56,25%	2 12,50%	16	3 18,8%	4 25%	6 37,4%	3 18,8%	8 50%	6 37,5%	2 12,5%	3
6ºD	14 *	0 0%	5 57,14%	4 42,86%	0 0%	13	2 15,4%	6 46,2%	5 38,4%	0 0%	9 69,2%	4 30,8%	0 0%	3
Total											35 60,3%	19 32,8%	4 6,9%	12 20,7%

* A turma foi composta por mais um aluno avaliado ao abrigo do Decreto-lei 3/2008

Legenda:

 Alunos que mantiveram o nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)	 Alunos que baixaram de nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)	 Alunos que subiram de nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)
--	---	--



ANÁLISE DESCRITIVA

Esta análise descritiva tem por base uma população constituída por um grupo de alunos que iniciou o seu percurso escolar no terceiro ano de escolaridade, em 2006/2007, comparando a sua evolução, até ao ano lectivo 2010/2011 (ano em que a maior parte destes mesmos alunos concluiu, com aproveitamento, o 7º ano de escolaridade).

3.º ano - Currículo Normal - população em estudo: 72 alunos -2006/2007

Nota: Os dados do terceiro ano não estão completos, por não ter sido possível adquiri-los, até à data de conclusão deste Relatório.

Verifica-se que, nas Provas Globais Internas, a percentagem de sucesso é mais elevada na disciplina de Língua Portuguesa (86,1%), comparativamente à disciplina de Matemática (55%).

4.º ano - Currículo Normal - População em estudo: 69 alunos - 2007/2008

Nota curiosa, neste ano, ao atingir-se a mesma percentagem de sucesso (91,3%)/ insucesso (8,7%), tanto a Língua Portuguesa como a Matemática, sendo, também, muito aproximadas, em ambas as disciplinas, as percentagens de “Satisfaz”, “Bom” e “Muito Bom”.

Nas Provas de Aferição Externa, na disciplina de Língua Portuguesa, salienta-se o facto de apenas 8 alunos, num universo de 69, terem tido a classificação “D”, não

havendo qualquer registo da classificação “E”, sendo as percentagens da classificação “A” e “B” superiores às médias nacionais.

Nas Provas de Aferição Externa, na disciplina de Matemática, ressalvam-se os 31 alunos com a classificação “B”, superando em mais de dez por cento a média nacional.

Dos 69 alunos, 6 ficaram retidos correspondendo a uma percentagem de 8,7%.

Currículo Normal - 5.º ano - População em estudo: (63 provenientes do 4º Ano + 2 alunos com Currículo Específico Individual + 5 alunos retidos no 5º Ano + 2 alunos transferidos de outra escola) - 2008/2009

Neste ano, regista-se o aumento do insucesso, relativamente ao 4º ano, tanto a Língua Portuguesa, como a Matemática. Assim, passou-se de um insucesso de 8,7% em ambas as disciplinas (no 4º Ano) para um insucesso de 27,2% a Língua Portuguesa, e de 10% a Matemática (no 5º ano).

Na disciplina de Língua Portuguesa, destaca-se uma baixa significativa na percentagem de alunos com “Muito Bom” (29%), no 4º ano, para uma percentagem de 1,4% de níveis “5”, no 5º ano.

Verifica-se, também, uma diminuição dos níveis “4” e “5”, na disciplina de Matemática, em relação às classificações de “Bom” e “Muito Bom”.

Salienta-se, ainda, o facto de as disciplinas de Língua Portuguesa e de Inglês serem aquelas que apresentam a mais baixa percentagem de sucesso, relativamente às restantes disciplinas que constituem o currículo do 5º ano de escolaridade.

Exceptuando as disciplinas de Língua Portuguesa e de Inglês, que apresentam um sucesso de 72,86% e 77,14%, respectivamente, todas as restantes registaram sucesso igual ou superior a 90%.

Nas Provas de Aferição Interna destaca-se o 5º B como sendo a turma com mais insucesso, tanto a Língua Portuguesa como a Matemática, andando a percentagem de sucesso, na globalidade das disciplinas, na casa dos 70%, em ambas as disciplinas em estudo.

Não transitaram para o 6º ano sete alunos – 10% (mais um aluno, em relação às retenções no 4º ano, no ano lectivo anterior-8,7%).

6.º Ano – Currículo normal – População em estudo 60 provenientes do 5º ano + 1 aluno transferido + 2 Currículos Específicos Individuais:

Na comparação dos resultados finais, nas três disciplinas em estudo, do 5º para o 6º ano, verificamos que foi na disciplina de Inglês onde houve mais baixas no aproveitamento (16 alunos – 26,7%) e que foi na disciplina de Língua Portuguesa onde se registaram menos subidas (3 alunos 5%).

Constata-se que houve uma baixa significativa no aproveitamento (a maior percentagem), na transição do 5º para o 6º ano, em ambas as disciplinas em estudo, havendo uma percentagem diminuta de subidas (1,5% a Língua Portuguesa e 4,5% a Matemática).

Verifica-se que o insucesso baixou em todas as disciplinas, na comparação dos resultados das três disciplinas, no final do 5º e 6º anos. Salientam-se as baixas significativas nas disciplinas de Língua Portuguesa (de 27,1% para 1,6%) e de Inglês (de 22,9% para 3,3%). A esta constatação, poderá não ser alheia a existência de turmas de Grupos de Desenvolvimento Diferenciado, no sexto ano, pelo quarto ano consecutivo.

Nas Provas de Aferição Externa, na disciplina de Língua portuguesa, a Escola Básica de Vouzela obteve médias melhores do que as médias nacionais, à excepção da classificação “C”, em que ficou ligeiramente abaixo.

Nas Provas de Aferição Externa, na disciplina de Matemática, a Escola Básica de Vouzela obteve médias melhores do que as médias nacionais, em todas as classificações.

No total das turmas do 6º ano, e em ambas as disciplinas, o sucesso da Escola Básica de Vouzela, nas provas externas, cifrou-se nos 96,7%.

Não houve qualquer retenção neste ano.

Comparação dos resultados obtidos às disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, no final do 6.º e 7.º anos.

Na globalidade, nas três disciplinas em estudo, destaca-se a disciplina de Matemática, com 70,7% de alunos, com baixa no seu aproveitamento. Observa-se que a disciplina de Língua Portuguesa é aquela em que a percentagem de alunos que mantiveram ou subiram o seu aproveitamento é maior (84,8), sendo a percentagem de descidas no aproveitamento de apenas de 15,5% - 9 alunos.

Não transitaram, para o 8º ano, doze alunos – 20,7% (mais cinco alunos, em relação às retenções no 5º ano, e mais doze, em relação às retenções no ano anterior (6º ano), em que não houve qualquer retenção.

ILAÇÕES

Os itens que se seguem podem ser tidos em conta na justificação dos resultados, apresentados por estes alunos, ao longo do período em estudo (2006/2007 a 2010/2011):

- Mudança para uma escola diferente, com mais salas de aula, com mais colegas, com idades diferentes e com vários professores;
- Mudança de colegas para outras turmas;
- Idade do aluno;
- Interesses do aluno;
- Existência ou não de turmas de Grupos de Desenvolvimento Diferenciado;
- Manutenção ou não do corpo docente;
- Sobrevalorização das avaliações em anos terminais (4º e 6º anos);
- Condições de aprendizagem (menor número de alunos por turma – Grupos de Desenvolvimento Diferenciado);
- Funcionamento de duas oficinas de Matemática (5º e 6º anos);

Atribuição de meio bloco do Estudo Acompanhado às disciplinas de Matemática, Inglês e Língua Portuguesa;

- Novo Programa de Matemática, implementado, pela primeira vez, no ano lectivo 2010/ 2011, no sétimo ano;
- Utilização de diferentes tipos de instrumentos de registo de avaliação de alunos (6º/7º anos);
- Existência de Turmas de Percursos Curriculares Alternativos (PCA);
- Nível socioeconómico do aluno;
- Ambiente familiar;
- Pouca apetência para o estudo;
- Grau de exigência das provas internas/ externas.

7.2.4- RELATÓRIO DO PERCURSO ESCOLAR

F

2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
2.ºAno	3º ANO	4º ANO	5º ANO	6ºANO	7ºANO

2.º ano - Currículo Normal - população em estudo: alunos – 78

Insucesso nas disciplinas de 2º Ano

Insucesso

	2º Ano
Língua Portuguesa	11,5% - 9 alunos
Matemática	6,4% - 5 alunos

Sucesso nas disciplinas de 2º Ano

	2º Ano		
	Satisfaz	Bom	Muito Bom
Língua Portuguesa	41% - 32 alunos	39,7% - 31 alunos	7,8% - 6 alunos
Matemática	29,5% - 23 alunos	37,2% - 29 alunos	26,9% - 21 alunos

Resultados

- g) 14 alunos – 17,9% - usufruíram de Planos de Recuperação
- h) 6 aluno – 7,7% usufruíram de Planos de Acompanhamento
- i) 1 alunos – 2,6% - com adaptações
- j) 0 alunos – 0% - Currículo Específico Individual
- k) 71 alunos – 91% - transitaram
- l) 7 alunos – 9% - ficaram retidos

3.º ano - Currículo Normal - população em estudo: alunos – 81 alunos**Insucesso nas disciplinas de 3.º Ano**

Disciplinas	3º Ano
Língua Portuguesa	1,2% - 1 aluno
Matemática	9,9% - 8 alunos

Sucesso nas disciplinas de 3.º Ano

Disciplinas	3º Ano		
	Satisfaz	Bom	Muito Bom
Língua Portuguesa	42% - 34 alunos	30,9% - 25 alunos	25,9% - 21 alunos
Matemática	46,9% - 38 alunos	27,2% - 22 alunos	16% - 13 alunos

Provas Globais Internas (79 alunos que realizaram a prova)**Língua Portuguesa**

- a) Sucesso – 75 alunos = 94,9 %
- b) Insucesso – 4 alunos = 5,1%

Matemática

- a) Sucesso – 62 alunos = 78,5%
- b) insucesso – 17 alunos = 21,5%

Resultados

- m) 9 alunos – 11,1% - usufruíram de Planos de Recuperação
- n) 1 aluno – 1,2% usufruíram de Planos de Acompanhamento
- o) 0 alunos – 0% - com adaptações
- p) 0 alunos – 0% - Currículo Específico Individual
- q) 81 alunos – 100% - transitaram
- r) 0 alunos – 0% - ficaram retidos

4.º ano - Currículo Normal - população em estudo: 87 alunos

Insucesso nas disciplinas de 4.º Ano

	4º Ano
Língua Portuguesa	2,3% - 2 alunos
Matemática	9,2% - 8 alunos

Sucesso nas disciplinas de 4.º Ano

	4º Ano		
	Satisfaz	Bom	Muito Bom
Língua Portuguesa	48,3% - 42 alunos	37,9% - 33 alunos	11,5% - 10 alunos
Matemática	48,3% - 42 alunos	24,1% - 21 alunos	18,4% - 16 alunos

Língua Portuguesa

- a) Sucesso – = 97,7%
- b) Insucesso – = 2,3%

Matemática

- a) Sucesso – = 90,8%
- b) Insucesso – = 9,2%

Resultados

- s) 12 alunos – 13,8% - usufruíram de Planos de Recuperação
- t) 3 alunos – 3,4% - usufruíram de Planos de Acompanhamento
- u) 0 alunos – 0% - com adaptações
- v) 0 alunos – 0% - Currículo Específico Individual
- w) 85 alunos – 97,7% - transitaram
- x) 2 alunos – 2,3% - ficaram retidos

Provas de Aferição Externa

84 ALUNOS	4º ANO	Língua Portuguesa				
		A	B	C	D	E
CLASSIFICAÇÕES						
Totais da EBI		6 7,1%	25 29,8%	48 57,1%	5 6%	0 0%
Média Nacional		7%	36%	48%	8%	0%

84 ALUNOS	4º ANO	Matemática				
		A	B	C	D	E
CLASSIFICAÇÕES						
Totais da EBI		10 11,9%	32 38,1%	39 46,4%	3 3,6%	0 0%
Média Nacional		16%	30%	43%	10%	1%

Currículo Normal - 5.º ano - população em estudo – 97 alunos:

97 alunos = 85 vindos do 4º ano + 7 retidos + dois currículos específicos individuais + três transferências

5º A + 5º B + 5º C (Turma de Percursos Curriculares Alternativos PCA) + 5º D + 5º E

Insucesso nas disciplinas de 5.º Ano*

	5º Ano
Língua Portuguesa	12,6%
Matemática	2,3%

* Estes dados não incluem a turma de PCA.

Sucesso nas disciplinas de 5.º Ano*

	5º Ano
Língua Portuguesa	87,4%
Matemática	97,7%

* Estes dados não incluem a turma de PCA.

Resultados dos Grupos de Desenvolvimento Diferenciado.

(2009-2010 – 1º ano de funcionamento)

5ºANO	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
L. PORTUGUESA	12,6%	58,6%	18,4%	10,4%
MATEMÁTICA	2,3%	48,3%	33,3%	16,1%

Comparação dos resultados obtidos às Disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática do 4.º ano para o 5.º ano.

ESCOLA no 1º CICLO	TURMA no 5º ANO	PORTUGUÊS			MATEMÁTICA			TOTAL ALUNOS	Observa- ções
		=	↘	↗	=	↘	↗		
Moçâmedes, Vouzela, Queirã, Vasconha	5º A	34,8% 8	65,2% 15	0% 0	56,5% 13	34,8% 8	8,7% 2	23	
Caria, Paços de Vilharigues, Vouzela	5º B	75% 12	18,7% 3	6,3% 1	43,8% 7	25% 4	31,2% 5	16	*
Ventosa, Vouzela, Fataunços	5º D	76,5% 13	23,5% 4	0% 0	47,1% 8	35,3% 6	17,6% 3	17	
Fornelo do Monte, Vouzela, Carvalhal do estanho	5º E	58,3% 14	41,7% 10	0% 0	75% 18	4,2% 1	20,8% 5	24	
	Totais	58,8% 47	40% 32	1,2% 1	57,5% 46	23,8% 19	18,7% 15		

* Nestes dados não foi incluída a turma do 5º C (PCA), não estando também contemplados 2 alunos, provenientes da Suíça, (ambos do 5º B) e estando ainda ausente um aluno, desta mesma turma, abrangido pelo Decreto-Lei 3/ 2008.

Disciplinas com maior taxa de sucesso, igual ou superior a “Bom” (Níveis 4 e 5)

*

- a) Educação Musical - 78,6%
- b) Ciências da Natureza - 62,8%
- c) Educação Física - 50%

* Estes dados incluem a turma de PCA.

Insucesso nas disciplinas de 5º Ano

	5º Ano
Língua Portuguesa	12,4%
Inglês	16,8%
História e Geografia de Portugal	4,1%
Matemática	2,1%
Ciências da Natureza	0,0%
Educação Musical	0,0%
Educação Visual e Tecnológica	4,6%
Educação Física	0,0%

Provas de Aferição Interna – 5º ANO

Matemática – 5ºAno

Turma	Nº de alunos	Classificações				
		MB	B	S	SP	NS
5ºA	23	0%	17,4%	56,6%	13%	13%
		0	4	13	3	3
5ºB	19	10,5%	21,1%	31,5%	15,8%	21,1%
		2	4	6	3	4
5ºD	19	5,2%	26,3%	47,4%	21,1%	0%
		1	5	9	4	0
5ºE	24	33,3%	12,5%	37,5%	12,5%	4,2%
		8	3	9	3	1
TOTAIS	85	13%	18,8%	43,5%	15,3%	9,4%
		11	16	37	13	8
5ºC	10	10%	20%	30%	10%	30%
PCA		1	3	3	1	3
Total	95	12,6%	19%	42,1%	14,7%	11,6%
		12	18	40	14	11

Língua Portuguesa – 5ºAno

Turma	Nº de alunos	Classificações				
		MB	B	S	SP	NS
5ºA	23	0% 0	8,7% 2	47,9% 11	21,7% 5	21,7% 5
5ºB	19	0% 0	21,1% 4	63,1% 12	5,3% 1	10,5% 2
5ºD	19	0% 0	21,1% 4	31,5% 6	15,8% 3	31,5% 6
5ºE	24	12,5% 3	20,8% 5	41,7% 10	8,3% 2	16,7% 4
TOTAIS	85	3,5% 3	17,6% 15	45,9% 39	13 11	20% 17
5ºC PCA	10	0% 0	0% 0	30% 3	30% 3	40% 4
Total	95	3,2% 3	15,8% 15	44,2% 42	14,7% 14	22,1% 21

Língua Portuguesa

- a) Sucesso - 74 alunos = 77,9% (Incluindo a turma de PCA)
 b) Insucesso - 21 alunos = 22,1% (Incluindo a turma de PCA)

Matemática

- c) Sucesso - 84 alunos = 88,4% (Incluindo a turma de PCA)
 d) Insucesso - 11 alunos = 11,6% (Incluindo a turma de PCA)

Resultados

- g) 15 alunos – 15,8% - usufruíram de Planos de Recuperação (total de 95 alunos)
 h) 7 alunos – 7,4% - usufruíram de Planos de Acompanhamento (total de 95 alunos)

- i) 4 alunos – 4,2% - com adaptações (total de 95 alunos)
- j) 2 alunos – 2,1% - Currículo Específico Individual (total de 95 alunos)
- k) 93 alunos – 95,9% - transitaram (total de 97 alunos)
- l) 4 alunos – 4,1% - ficaram retidos (total de 97 alunos)

6.º Ano – Currículo normal – População em estudo - 91 alunos

Resultados por turmas nas disciplinas em estudo.

6ºANO	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
L. PORTUGUESA	7,7% 7	65,9% 60	18,7% 17	7,7% 7
INGLÊS	16,5% 15	42,8% 39	32,2% 32	5,5% 5
MATEMÁTICA	13,2% 12	48,3% 44	28,6% 26	9,9% 9

Resultados dos Grupos de Desenvolvimento Diferenciado.

6ºANO	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
L. PORTUGUESA	3,7% 3	66,7% 54	21% 17	8,6% 7
INGLÊS	11,1% 9	44,4% 36	38,3% 31	6,2% 5
MATEMÁTICA	11,1% 9	46,9% 38	30,9% 25	11,1% 9

Insucesso nas disciplinas de 5º Ano (97 alunos incluindo o 5º C – PCA) para 6.º Ano (91 alunos incluindo o 6º C – PCA)

Disciplinas	Anos	5º Ano	6.º Ano
		97 alunos	91 alunos
Língua Portuguesa		12,4%	7,7%
Inglês		16,8%	16,5%
Matemática		2,1%	13,2%
História e Geografia de Portugal		4,1%	2,2%
Ciências da Natureza		0%	1,1%
Educação Musical		0%	0%
Educação Visual e Tecnológica		4,6%	3,3%
Educação Física		0%	0%

Provas de Aferição Externa – 6º ANO - Língua Portuguesa

Turma	Nº de alunos da turma	Classificações				
		A	B	C	D	E
6ºA	23	0%	43,5%	52,2%	4,3%	0%
		0	10	12	1	
6ºB	18	0%	55,6%	44,4%	0%	0%
		0	10	8	0	0
6ºD	16	0%	37,5%	56,2%	6,3%	0%
		0	6	9	1	
6ºE	24	25%	33,3%	37,5%	4,2%	0%
		6	8	9	1	0
TOTAIS s/PCA	81	7,4%	42%	46,9%	3,7%	0%
		6	34	38	3	0
6ºC (PCA)	10	0%	0%	90%	10%	0%
		0	0	9	1	0
Totais c/PCA	91	6,6%	37,4%	51,6%	4,4%	0%
		6	34	47	4	0
Média Nacional		5,8%	36,9%	40%	15,4%	0,3%

Matemática

Turma	Nº de alunos da turma	Classificações				
		A	B	C	D	E
6ºA	23	0%	13%	60,9%	26,1%	0%
		0	3	14	6	0
6ºB	18	5,6%	22,2%	44,4%	27,8%	0%
		1	4	8	5	0
6ºD	16	0%	43,8%	31,2%	25%	0%
		0	7	5	4	0
6ºE	24	12,5%	29,2%	20,8%	33,3%	4,2%
		3	7	5	8	1
TOTAIS s/PCA	81	5%	25,9%	39,5%	28,4%	1,2%
		4	21	32	23	1
6ºC (PCA)	10	0%	0%	30%	60%	10%
		0	0	3	6	1
Totais c/PCA	91	4,4%	23,1%	38,5%	31,9%	2,2%
		4	21	35	29	2
Média Nacional		7,2%	26,2%	31,3%	32,5%	2,7%

Língua Portuguesa

- a) Sucesso - 77 alunos = 95,6%
- b) Insucesso - 4 alunos = 4,4%

Matemática

- a) Sucesso - 50 alunos = 65,9%
- b) Insucesso - 31 alunos = 34,1%

Comparação dos resultados obtidos às Disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês do 5.º ano para o 6.º ano.

ANO TURMA	PORTUGUÊS			MATEMÁTICA			INGLÊS			TOTAL ALUNOS	Observa- ções
	=	↗	↘	=	↗	↘	=	↗	↘		
5º A/ 6º A	74%	13%	13%	74%	0%	6%	60,9%	34,8%	4,3%	23	
	17	3	3	17	0	6	14	8	1		
5º B/ 6º B	83,3%	5,6%	11,1%	61,1%	5,6%	33,6%	61,1%	22,2% ⁴	16,7%	18	18+1 CA
	15	1	2	11	1	6	11	3	3		
5º D/ 6º D	68,8%	18,7%	12,5%	75%	0%	25%	62,5%	12,5%	25%	16	16+1CA
	11	3	2	12	0	4	10	2	4		
5º E/ 6º E	95,8%	4,2%	0%	58,3%	4,2%	37,5%	79,2%	0%	20,8%	24	
	23	1	0	14	1	9	19	0	5		
TOTAIS sem/PCA	81,5%	9,9%	8,6%	66,7%	2,2%	30,8%	66,7%	17,3%	16%	81	
	66	8	7	54	2	25	54	14	13		
5º C/ 6º C (PCA)	50%	10%	40%	50%	0%	50%	50%	0%	50%	10	
	5	1	4	5	0	5	5	0	5		
TOTAIS com/PCA	78%	9,9%	12,1%	64,8%	2,2%	33%	64,8%	15,4%	19,8%	91	
	71	9	11	59	2	30	59	14	18		

Legenda:

=	↘	↗
Alunos que mantiveram o nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)	Alunos que baixaram de nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)	Alunos que subiram de nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)

Disciplinas com maior taxa de sucesso, igual ou superior a Bom (Níveis 4 e 5)

6º Ano

Educação Musical – 76,9%

Educação Física – 54,9%

Ciências da Natureza – 51,6%

Resultados 6º Ano

- g) 22 alunos – 24,2% usufruíram de Planos de Recuperação, dos quais 2 não obtiveram sucesso (2,2%)
- h) 0 alunos – 0% usufruíram de Planos de Acompanhamento
- i) 2 alunos – 2,2% - Alunos ao abrigo do Decreto-Lei nº 3/2008 – Cap. – IV – artigo 18º (Adequações Curriculares Individuais)
- j) 3 alunos – 3,3% - Alunos ao abrigo do Decreto-Lei nº 3/2008 – Cap. – IV – artigo 16º (Adequação do processo de ensino e de aprendizagem)
- k) 2 alunos – 2,2% - Não aprovados
- l) 89 alunos – 97,8% - Aprovados

Comparação dos resultados obtidos às disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, no final do 6.º e 7.º anos




Nº de alunos no 6º Ano -

Nº de alunos no 7º Ano -

Nº de alunos transferidos no 7º Ano –

Nº de Alunos retidos no 7º Ano –

Legenda:

 Alunos que mantiveram o nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)	 Alunos que baixaram de nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)	 Alunos que subiram de nível (independentemente de ser nível 1/ 2/3/4/5)
--	---	--

Na disciplina de **Língua Portuguesa**, registaram-se os seguintes resultados:

3º Período – 6º ano 2010/2011						3º Período 7º ano - 2011/2012					Conclusões			
	Nº	Nível	Nível	Nível	Nível	Nº	Nível	Nível	Nível	Nível	=	↘	↗	Retenções
	Alunos	2	3	4	5	Alunos	2	3	4	5	%	%	%	7ºano
	6ºano	Nº/%	Nº/%	Nº/%	Nº/%	7ºano	Nº/%	Nº/%	Nº/%	Nº/%				Nº/%
6ºA	23	0%	87%	13%	0%		%	%	%	%				
		0	20	3	0									
6ºB	18	0%	66,7%	33,3%	0%		%	%	%	%				
		0	12	6	0									
6ºC	10	40%	60%	0%	0%		%	%	%	%				
PCA		4	6	0	0									
6ºD	16	12,5%	43,8%	37,5%	6,2%		%	%	%	%				
		2	7	6	1									
6ºE	24	4,2%	62,5%	8,3%	25%		%	%	%	%				
		1	15	2	6									
Totais														

Na disciplina de **Matemática**, registaram-se os seguintes resultados:

3º Período – 6º ano 2010/2011						3º Período 7º ano - 2011/2012					Conclusões			
	Nº Alunos 6ºano	Nível 2 N°/%	Nível 3 N°/%	Nível 4 N°/%	Nível 5 N°/%	Nº Alunos 7ºano	Nível 1 2 N°/%	Nível 3 N°/%	Nível 4 N°/%	Nível 5 N°/%	= %	↘ %	↗ %	Retenções 7ºano N°/%
6ºA	23	13,1 % 3	56,5 % 13	30,4 % 7	0% 0	%	%	%	%					
6ºB	18	11,1 % 2	44,5 % 8	33,3 % 6	11,1 % 2	%	%	%	%					
6ºC PCA	10	30% 3	60% 6	10% 1	% 0	%	%	%	%					
6ºD	16	6,2% 1	43,8 % 7	43,8 % 7	6,2% 1	%	%	%	%					
6ºE	24	12,5 % 3	41,7 % 10	20,8 % 5	25% 6	%	%	%	%					
Totais														

Na disciplina de **Inglês**, registaram-se os seguintes resultados:

3º Período – 6º ano 2010/2011						3º Período 7º ano - 2011/2012					Conclusões			
	Nº Alunos 6ºano	Nível 2 Nº/%	Nível 3 Nº/%	Nível 4 Nº/%	Nível 5 Nº/%	Nº Alunos 7ºano	Nível 2 Nº/%	Nível 3 Nº/%	Nível 4 Nº/%	Nível 5 Nº/%	= %	↘ %	↗ %	Retenções 7ºano Nº/%
6ºA	23	0% 0	69,6% 16	30,4% 7	%	%	%	%	%	%				
6ºB	18	16,7% 3	22,2% 4	61,1% 11	0% 0	%	%	%	%	%				
6ºC PCA	10	60% 6	30% 3	10% 1	0% 0	%	%	%	%	%				
6ºD	16	12,5% 2	43,7% 7	37,5% 6	6,3% 1	%	%	%	%	%				
6º E	24	16,7% 4	37,5% 9	29,1% 7	16,7% 4	%	%	%	%	%				
Totais														



ANÁLISE DESCRITIVA

Esta análise descritiva tem por base uma população constituída por um grupo de alunos que iniciou o seu percurso escolar no segundo ano de escolaridade, em 2006/2007, comparando-se a sua evolução, até ao ano lectivo 2011/2012 (ano em que a maior parte destes mesmos alunos concluirá o 7º ano de escolaridade).

2.º ano - Currículo Normal - população em estudo: alunos -

Não foi possível adquirir dados relativos a este ano de escolaridade.

3.º ano - Currículo Normal - população em estudo: alunos – 81 alunos

Neste ano, destaca-se o elevado sucesso, na disciplina de Língua Portuguesa (98,8%), tendo 21 alunos atingido a classificação “Muito Bom”, sendo de salientar, ainda, que nenhum dos 81 alunos ficou retido, no 3º ano.

4.º ano - Currículo Normal - população em estudo: 87 alunos

Neste ano, tal como no 3º ano, o sucesso a Língua Portuguesa e a Matemática foi superior a 90%, havendo um aumento dos alunos com a classificação “Muito Bom”, a Matemática, mas uma diminuição a Língua Portuguesa.

Nas Provas de Aferição Externa, tanto a Língua Portuguesa como a Matemática, verifica-se que o insucesso é inferior às médias nacionais, sendo o sucesso superior nas classificações “A” e “C”, a Língua Portuguesa e nas classificações “B” e “C”, a Matemática.

Dos 85 alunos, ficaram retidos no quarto ano, 2 alunos, correspondendo a 2,3%.

Currículo Normal - 5.º ano - população em estudo – 97 alunos:

Neste ano, pela primeira vez na Escola Básica de Vouzela, as turmas foram feitas, tendo em conta os Grupos de Desenvolvimento Diferenciado, sendo as percentagens de insucesso relativamente baixas, em particular na disciplina de Matemática com 2,3% de insucesso.

A disciplina com mais níveis “quatro” e “cinco” foi a disciplina de Educação Musical (78,6%).

A disciplina com mais insucesso foi a disciplina de Inglês, com 16,8%.

Nas Provas de Aferição Interna, sem contarmos com a turma de Percursos Curriculares Alternativos (PCA), constatamos que o insucesso foi superior na disciplina de Língua Portuguesa, comparativamente à disciplina de Matemática. (20% contra 9,4%). Se fizermos a contagem com a turma de PCA, verificamos que o insucesso aumenta de 20% para 22,1% a Língua Portuguesa e de 9,4% para 11,6%, a Matemática).

Na passagem do 4º para o 5º ano, nas disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa, constatamos que a maior parte dos alunos mantêm o seu aproveitamento, sendo essa percentagem semelhante em ambas as disciplinas, havendo mais alunos que baixam de nível a Língua Portuguesa e mais alunos que sobem de nível a Matemática.

No 5º ano, ficaram retidos 4 alunos, num total de 97, correspondendo a 4,15%.

6.º Ano – Currículo normal – População em estudo - 91 alunos

Nas três disciplinas em estudo, no final do 6º ano, numa análise por turmas, chegamos à conclusão de que a disciplina com mais insucesso é a disciplina de Inglês (16,5%).

Se fizermos a mesma análise, mas por turmas de grupos de desenvolvimento diferenciado, concluímos que a percentagem de insucesso é igual nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática.

Se compararmos os resultados, no final do 5º e do 6º ano, na globalidade das disciplinas, verificamos que o insucesso baixou em todas as disciplinas à excepção das disciplinas de Matemática e de Ciências da natureza, pese embora a diminuição na disciplina de Inglês seja pouco significativa.

Nas Provas de Aferição Externa, podemos observar que, na disciplina de Língua Portuguesa, incluindo a turma do PCA, obtiveram-se resultados superiores à média nacional, nas classificações “A”, “B”, e “C” e inferiores nas classificações “D” e “E”. Na disciplina de Matemática, os resultados foram inferiores nas classificações “A”, “B”, “D” e “E”, sendo superiores na classificação “C”. Nestas Provas, na Escola Básica de Vouzela, o sucesso a Língua Portuguesa foi de 95,6%, ao passo que, na disciplina de Matemática se cifrou nos 65,9%, mais ainda acima da média nacional.

Dá-se conta que a maior percentagem de descidas de nível, na comparação do final do 5º para o 6º ano se deu na disciplina de Matemática, com 33% de descidas (incluindo-se a turma do PCA).

8. Pontos fortes/Áreas a melhorar

APÓS A APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS, SEGUE-SE A APRESENTAÇÃO DOS ASPECTOS RELATIVOS AOS “PONTOS FORTES” E “ASPECTOS A MELHORAR”. AS MÉDIAS DOS CRITÉRIOS QUE SE APRESENTAM (NUMA ESCALA DE 0 A 5), DA AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS 1 E 7, FORAM FEITAS COM BASE NOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AO **PESSOAL DOCENTE E TÉCNICOS ESPECIALIZADOS E PESSOAL NÃO DOCENTE, ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO/PAIS**. A ANÁLISE QUE SE SEGUE CONTEMPLA NÃO SÓ OS INDICADORES DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS À AMOSTRA ANTERIORMENTE MENCIONADA, COMO TAMBÉM SUGESTÕES DE MELHORIA DADAS PELOS MESMOS. NESTA ANÁLISE PROCEDEU-SE A UMA DISTINÇÃO ENTRE OS “PONTOS FORTES” E OS “ASPECTOS A MELHORAR”. DESTA FORMA, OS “PONTOS FORTES” REFEREM-SE AOS ASPECTOS QUE O AGRUPAMENTO JÁ DESEMPENHA COM QUALIDADE E SOBRE OS QUAIS A SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR É BASTANTE POSITIVA. OS “ASPECTOS A MELHORAR” SÃO OS ASPECTOS EM QUE O AGRUPAMENTO AINDA NÃO CONSEGUIU ALCANÇAR O NÍVEL NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DE UMA MAIOR SATISFAÇÃO POR PARTE DA MESMA COMUNIDADE .

8.1- PONTOS FORTES – Critério 1 - Liderança de Topo /Direcção

- Existência de liderança, pela Direcção, capaz de definir metas claras, exequíveis e avaliáveis, visando o sucesso de qualidade e o sucesso pleno dos alunos.
- Abertura da Direcção às sugestões, participação de outros;
- Incentivo, por parte da Direcção, para o envolvimento e a participação da comunidade educativa na elaboração do Projecto Educativo.
- Definição clara do papel e a responsabilização das pessoas na concretização do Projecto Educativo.

- A Direcção mobiliza as estruturas de orientação educativa, informando o corpo Docente /Técnicos Especializados e Não Docente, de todas as deliberações.
- A Direcção agenda reuniões e comunica atempadamente a ordem de trabalhos e posteriormente divulga as deliberações através dos meios previstos.
- Fomento de um ambiente de confiança e solidariedade por via da actuação da Direcção.
- Realização de reuniões pela Direcção com os colaboradores para divulgar a missão e os objectivos do agrupamento explicitados no Projecto Educativo.
- A Direcção facilita a utilização dos espaços e recursos educativos do Agrupamento para a realização das actividades do Plano Anual de Actividades.
- Promoção da articulação entre os órgãos do Agrupamento, por forma a que se reconheça o princípio da subsidiariedade.
- Monitorização pela Direcção do absentismo e de uma política activa para a sua diminuição.
- Abertura e receptividade da Direcção, assim como disponibilidade para a resolução de qualquer situação pontual que necessita de ser resolvida a qualquer membro da Comunidade Educativa.

8.1.1- ÁREAS A MELHORAR

- A Direcção, em articulação com o Conselho Pedagógico e com o chefe dos serviços de administração escolar e a encarregada operacional, fomenta e implementa projectos que contribuem para a **formação contínua do pessoal não docente**;
- A Direcção reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas de trabalho;
- A Direcção monitoriza o absentismo e tem uma política activa para a sua diminuição – informação para os Encarregados de Educação/Pais.

8.2- PONTOS FORTES – Critério 7- Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação.

Subcritério 7.1- Resultados das Medições da Satisfação e Motivação das pessoas

- A imagem do Agrupamento na comunidade onde está inserida é boa.

- As condições de higiene do Agrupamento são boas.
- Existência de diálogo entre o Pessoal não Docente e a Direcção.
- Os recursos disponíveis são suficientes e adequados para o desempenho das funções profissionais.
- As boas condições de segurança do Agrupamento.

- A disposição e distribuição do espaço no local de trabalho são apropriadas ao desempenho das funções profissionais.

- O ambiente de trabalho é favorável ao desempenho das funções profissionais.

- No Agrupamento reconhece-se e valoriza-se o desempenho do pessoal não docente.
- No Agrupamento, os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais.
- No Agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal.

8.2.1 ÁREAS A MELHORAR

- Existe um envolvimento do pessoal não docente no Agrupamento e na sua respectiva missão.
- As informações e decisões fundamentais relativas ao Agrupamento são divulgadas em local próprio a todo o pessoal não docente.
- Neste Agrupamento é ministrada uma formação inicial a todos os novos funcionários.
- As acções de formação realizadas pelo Centro de Formação/Agrupamento correspondem às expectativas individuais.

8.3- Medidas a implementar para o plano de acção de melhoria (critérios 1 e 7)

Apesar de se constatar que há escassez na formação direccionada para as diferentes áreas administrativas, verifica-se que tem sido proporcionado um enorme leque de acções, também para Pessoal Não Docente, promovidas não só por esta unidade de gestão, mas também, e sobretudo, pelo Centro de Formação Contínua, sediado na Escola Sede deste Agrupamento de Escolas.

Para promover acções de formação mais específicas, nomeadamente para os Serviços Administrativos, a Direcção providenciará a inclusão das mesmas no novo plano de formação, bem como protocolos com instituições afins, de modo a que estas dinamizem essas acções.

A Direcção, ao longo dos anos, tem vindo a reconhecer o trabalho desenvolvido e dedicação do Pessoal Docente e Não Docente não só oralmente, pessoalmente e nas reuniões com os mesmos, mas também por registo em acta e na respectiva avaliação de desempenho e, ainda, como forma de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

A Direcção deverá a continuar a reconhecer o bom desempenho do Pessoal Docente e Não Docente através das medidas mencionadas, uma vez que, legalmente, não são permitidas outras.

Embora a Direcção reúna frequentemente com os representantes dos Encarregados de Educação/Pais, na Assembleia Geral de Pais, Conselho Pedagógico, Conselho Geral e outros, ainda o faz aquando das reuniões de pais, designadamente na preparação de cada ano lectivo. No entanto, e dada a sobreposição de algumas reuniões, não tem sido possível a Directora estar presente em todas elas, pelo que, na planificação do início do próximo ano lectivo, esta lacuna será ultrapassada, visto que o agendamento das reuniões terá este factor em conta, sendo as mesmas concretizadas nos respectivos Jardins de infância/Escolas, com os respectivos Direcção, Docentes e Autarquias, em horas e datas diferentes.

A informação continuará a ser veiculada em suporte de papel e através da página web do Agrupamento, dos documentos próprios, pelos quais se regem o Agrupamento, circulares e avisos enviados para casa e afixados nos estabelecimentos, Jornal Escolar, contacto presencial/telefónico e outros. Lembra-se que, diariamente, em período escolar, os elementos da Direcção encontram - se sempre disponíveis para atendimento.

Deverá haver mais “Envolvimento do Pessoal Não Docente no Agrupamento e na sua Respectiva Missão”. Dever-se-á promover reuniões periódicas entre o responsável pelos serviços com o respectivo pessoal não docente. Auscultar cada funcionário de modo a conhecer o perfil/interesse para o desempenho de determinada função.

8.4- PONTOS FORTES - Critério 6 Resultados orientados para o Cidadão/Cliente: Imagem Global do Funcionamento da Escola

Uma vez que este critério não foi avaliado à luz do modelo CAF, optou-se por apresentar os pontos fortes e medidas de melhoria, tal como já foi referido anteriormente da seguinte forma:

Escola- sede

a) Secretaria

Todos os itens foram avaliados de forma bastante positiva destacando-se o item “Tempo de Espera”.

b) Refeitório

“Apresentação do Espaço”, “Higiene”, “Atendimento”, “Confecção das Refeições e “Variedade nas Ementas”.

c) Bufete

“Higiene”, “Atendimento” e “Qualidade dos Produtos”.

d) Papelaria/PBX

“Higiene”, “Atendimento” (adultos) e “Apresentação do Espaço”.

e) Biblioteca

Em todos os itens, destacando-se “Apresentação do Espaço”, “A Relação com os Utentes” e o Horário de Funcionamento”.

f) Portaria

“Limpeza”, “Presença do Funcionário” e “Disponibilidade” (Alunos).

g) Bloco Antigo – Rés-do-Chão

“Limpeza” e “Relacionamento com os Adultos”.

h) Bloco Antigo – 1.º Piso

“Limpeza” e “Relacionamento com os Adultos”.

i) Bloco 1 – Rés-do-Chão

“Limpeza”, “Relacionamento com os Adultos” e a “Disponibilidade”.

j) Bloco 1 – 1.º Piso

“Relação com os Adultos”, a “Limpeza” e “Disponibilidade” (Adultos).

1.º Ciclo – Escola Sede

Todos os itens foram avaliados de forma bastante positiva, destacando-se o item “o Atendimento”, a “Presença da Funcionária”, a “Relação com os alunos e adultos” e a “Disponibilidade”.

1.º Ciclo – Fora da Escola Sede

“Atendimento”, “Relacionamento com os Alunos”, “Disponibilidade” e “Relacionamento com os Adultos”.

8.4.1 Áreas a melhorar /Medidas a implementar para o plano a melhoria

Neste ponto, referem-se as áreas a melhorar, dos serviços que foram avaliados e propostas de medidas de melhoria a implementar em cada serviço:

Escola-Sede

a) Refeitório:

“Tempo de Espera” e “Comportamento na Fila” – O modo como está organizada a entrada para o refeitório permite a rotatividade das turmas, a entrada dos alunos por ordem alfabética e o registo de todos os alunos que almoçam. Salienta-se que há dois turnos para entrada no refeitório, o que facilita uma redução no número de alunos em cada turno. Sugere-se a fomentação do diálogo nas aulas de Formação Cívica para a necessidade de saber estar e esperar pela respectiva vez.

b) Bufete:

“Tempo de Espera” – Os alunos dispõem de dois funcionários e de duas filas devidamente identificadas para poderem ser atendidos na hora dos intervalos. Sugere-se melhoria na organização do atendimento.

“Preços” – Estudar a possibilidade de reduzir o preço de alguns produtos, sobretudo os mais saudáveis. “Apresentação do Espaço” – dada a exiguidade do mesmo torna-se difícil promover melhorias.

c) Papelaria/PBX

“Atendimento” – Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais².

“Tempo de Espera” – Dado o pouco tempo disponível nos intervalos seria aconselhável que houvesse a possibilidade dos alunos adquirirem a senha de almoço para toda a semana. Sugere-se, também, estudar a viabilidade da aquisição de um sistema electrónico para aquisição de bens.

“Preço” – Estudar a possibilidade de reduzir o preço de produtos de uso mais corrente.

d) Portaria:

“Apresentação do Espaço” – Uma vez que está em estudo, por parte da Associação de Pais, a construção de uma cobertura a anexar a este espaço, julga-se que melhorará a apresentação do mesmo.

“Qualidade das Informações” – Deverão ser disponibilizadas aos funcionários diversas informações, nomeadamente: horários das turmas e professores; dos clubes; data, hora e local da realização das acções de formação ou outros eventos¹.

e) Bloco Antigo – Rés-do-Chão:

“Atendimento” e “Relacionamento com os Alunos” - Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais¹.

f) Bloco Antigo – 1.º Piso:

“Relacionamento com os Alunos” e “Atendimento” (Alunos) - Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais¹.

g) Bloco 1 – Rés-do-Chão:

“Relacionamento com os Alunos” (Alunos) - Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais¹.

² Estudar a viabilidade de haver rotatividade periódica no desempenho destas funções.

h) Bloco 1 – 1.º Piso:

“Presença do Funcionário” – Maximizar o serviço do/a assistente operacional que fica de serviço (durante a hora de almoço) ¹.

1.º Ciclo – Fora da Escola Sede:

“Presença dos Funcionários” e “Limpeza do Espaço” – Controlar e alertar a assistente operacional para a necessidade de se manter sempre atenta na ausência do seu par no seu local de trabalho. Manter os espaços, sempre, limpos.

8.5- Auto-avaliação da Biblioteca

A auto-avaliação da Biblioteca escolar é implementada de acordo com o MABE (Modelo de auto-avaliação da BE) no âmbito da Rede de Bibliotecas Escolares e compreende um ciclo de 4 anos, sendo que a incidência recai, cada ano, em domínios diferentes. Este ano lectivo, a auto-avaliação da BE incidiu no Domínio D - Gestão da Biblioteca Escolar. Assim, após a aplicação dos respectivos instrumentos de recolha de dados e levantamento, análise e tratamento dos mesmos, concluímos que a BE apresenta, na maioria dos subdomínios, o nível de desempenho 4 (numa escala de 1 a 4) que passamos a discriminar:

Subdomínio D.1 Articulação da BE com a escola/agrupamento. Acesso e serviços prestados pela BE, nível obtido 4- o que se traduz, na generalidade, por uma boa integração no funcionamento global da escola, a BE é entendida por todos como um recurso activo ao serviço da escola / agrupamento.

Subdomínio D.2 Condições humanas e materiais para a prestação dos serviços., nível obtido 4, que é reflectido pela formação adequada da professora bibliotecária, a equipa é muito adequada às necessidades da BE, a BE garante a satisfação das necessidades dos utilizadores (80% dos inquiridos respondeu positivamente a este item).

Subdomínio -D.3 Gestão da colecção/da informação, nível obtido 3, sendo que dos 7 itens considerados 4 obtiveram nível 3 e os restantes nível 4. O nível 3

global prende-se com a colecção propriamente dita, nomeadamente no que concerne à informatização dos recursos, no equilíbrio entre os diferentes suportes, a não existência da fixação de uma verba anual para a actualização da colecção e o facto de a percentagem dos inquiridos que utiliza regularmente a colecção se situar entre os 60% e os 70%,

Como acções de melhoria a implementar, importa assinalar:

Planificar, de acordo com o órgão de gestão, a afectação de verbas e executar as acções decorrentes dessa planificação no sentido de actualizar a colecção; Implementar de forma mais sistemática acções que visem a planificação e articulação de projectos e actividades inerentes ao cumprimento dos diferentes domínios implicados no funcionamento da BE; reforçar, junto dos órgãos competentes, o valor acrescido que uma rede concelhia traria para a BE e seus utilizadores e diligenciar no sentido de contribuir para a criação dessa mesma rede; tornar mais eficaz o trabalho de informatização dos recursos.

9. Acção da Equipa de Auto-avaliação

A Equipa de Auto-Avaliação foi multidisciplinar e representativa das diferentes sensibilidades do Agrupamento, quer em matéria de meios (iniciativas que reflectem como o Agrupamento funciona), quer em matéria de resultados (designadamente indicadores que reflectem os resultados alcançados pelo nosso Agrupamento). As evidências foram recolhidas pela Equipa de Auto-Avaliação em várias fontes documentais (Projecto Educativo, Projecto Curricular, Plano Anual de Actividades; Actas do Conselho Geral, do Conselho Pedagógico, dos Departamentos e Grupos disciplinares, do Conselho dos Directores de Turma, dos Conselhos de Turma e dos Projectos Curriculares de Turma). A Equipa de Auto-avaliação assumiu rigor na identificação de evidências que suportassem as práticas de avaliação, pelo que a avaliação informal ou não sustentada em suportes documentais concretos não foi considerada como uma evidência da mesma.

Considerações Finais

Numa análise global, depois de apurados e analisados todos os resultados dos questionários aplicados à comunidade escolar do Agrupamento de Escolas de Vouzela, verifica-se que todos os indicadores dos diferentes critérios são avaliados **muito positivamente**:

Critérios/Referentes	Pessoal Docente Técnicos Especializados	Pessoal Não Docente	Encarregados de Educação /pais	Média
1- Liderança de Topo - Direcção	4,57	4,22	4,12	4,30
Resultados relativos às pessoas- 7.1 - Satisfação e motivação das pessoas	-----	3,8	-----	3,8
Média da Pontuação dos Critérios:				4,05

Tabela 6 – Resultados por Critérios

Tendo em conta estes resultados, a **avaliação global do Agrupamento, dos critérios avaliados**, é de **4,05** valores. O desempenho da Direcção e a satisfação e motivação das pessoas revelam resultados muito bons e há

motivação na organização onde os actores educativos desempenham as suas tarefas profissionais. De acordo com os parâmetros definidos no quadro de pontuação dos resultados do modelo utilizado, e segundo a pontuação determinada, foram alcançados **praticamente todos os resultados de uma forma excelente e sustentável.** A grande maioria das metas relevantes foram igualmente alcançadas, mas ainda há alguns “caminhos a percorrer” neste percurso, para atingir a excelência total.

O plano de acções de melhoria será elaborado no início do próximo ano lectivo, pois ele constitui um dos principais objectivos da auto-avaliação e as acções que constarão do mesmo representam pontos fundamentais para o bom desempenho das pessoas e do próprio Agrupamento. Estas acções, no seu conjunto, representarão aquilo que poderá determinar, de forma positiva ou negativa, a identificação e o empenho das pessoas no alcance dos objectivos que visam a melhoria do serviço, assim como mostrar ao Agrupamento que o esforço que lhes foi solicitado neste processo tem resultados concretos.

A Coordenadora da equipa

Apêndice T

Apresentação do Resultados da Autoavaliação – 2010/2011





Finalidades da autoavaliação

Para quê avaliar? 1

→ A autoavaliação tem finalidades e de acordo com o estudo e análise de práticas de autoavaliação em países europeus, foi identificado um conjunto de características específicas de autoavaliação das escolas que Alaiz et al. (2003) resume do seguinte modo:

- É um processo de melhoria da escola, conduzido através quer da construção de referenciais, quer da procura de provas (factos comprovativos, evidências) para a formulação de juízos de valor;
- É um exercício coletivo, assente no diálogo e no confronto de perspetivas sobre o sentido da escola e da educação;

Para quê avaliar? 2

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



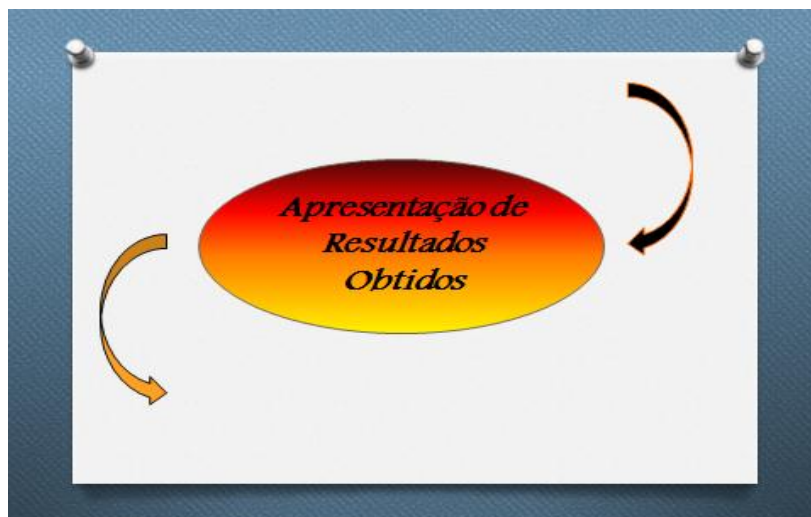
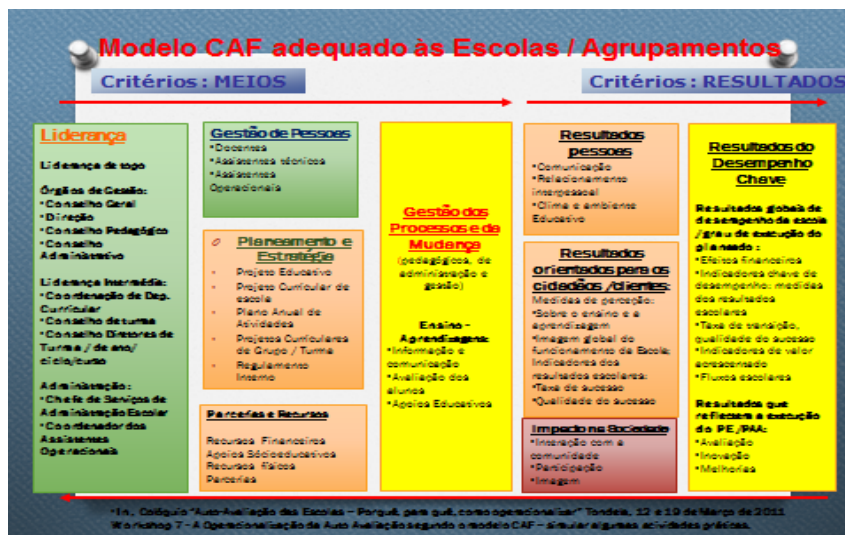
O que é a CAF?

CAF

Common Assessment Framework
Estrutura Comum de Avaliação

- Concebido a partir do modelo *EFQM* (mais simplificado);
- Ajuda as Administrações Públicas da UE a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade;
- Autoavaliação das organizações públicas numa perspetiva de **melhoria contínua** que sustenta o desenvolvimento de uma efetiva **Cultura de Excelência**;
- Adequado às características dos organismos públicos;
- Sem custos (domínio público;)

Fonte: Manual da CAF – DGAP



O que se avaliou em 2010/11?

→ **Liderança de Topo – Direção (Critério 1- CAF):**

→ **Resultados orientados para os cidadãos/clientes:**
(Critério 6) (critério não avaliado pelo modelo CAF)

- Imagem global do funcionamento da Escola (Serviços);
- Indicadores dos resultados escolares;
- Taxa de sucesso.

→ **Resultados relativos às pessoas:**

- Satisfação e motivação das pessoas- Pessoal Não Docente
(critério 7- CAF)

Instrumentos

Recolha de dados



Inquéritos-questionários

(Adaptados, tendo por referência igualmente um dos questionários disponíveis na página eletrónica da DGAP (Direção-Geral da Administração Pública) e elaborado pelo EIPA (European Institute for Public Administration).

O sistema de pontuação



Adaptado à realidade do Agrupamento, bem como aos seus destinatários (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos, Encarregados de Educação/Pais). A Equipa adaptou e simplificou a escala da CAF, 2002, de forma a torná-la mais perceptível e adequada à realidade local:

Nunca	Poucas vezes	Esperantes vezes	Quase sempre	Sempre	Não sabe
1	2	3	4	5	0-NS

Notas Metodológicas

Universo de referência:

- Pessoal Docente e Técnicos Especializados;
- Pessoal Não Docente;
- Encarregados de Educação/Pais (representantes de cada Grupo/ Turma).
- Quanto à avaliação dos Critérios um e sete, optou-se por não incluir os alunos, devido à sua faixa etária ser muito baixa. Salienta-se que os Alunos, (2.º ciclo e representantes de turma do 1.º Ciclo - 3.º e 4.º anos) avaliaram apenas o **critério 6** (Imagem global do funcionamento da escola - Satisfação do cidadão / Cliente Interno).

Amostra:

- Totalidade do Pessoal Docente e Técnicos Especializados (inclui parceria com ASSOL e Centro de Saúde de Vouzela);
- Pessoal Não Docente (Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos do Agrupamento - Não foram incluídos os funcionários que pertencem à autarquia municipal (Câmara Municipal de Vouzela);
- Encarregados de Educação/Pais, representantes dos alunos na turma (Educação Pré-Escolar e 1.º Ciclo) e nos Conselhos de Turma (2.º Ciclo);
- Alunos dos 3.º, 4.º, 5.º e 6.º anos para a avaliação do critério 6.

- **Realização do Trabalho de Campo:** De maio a julho de 2011.

- **Método de recolha de informação:** inquérito por questionário e recolha de evidências em suporte documental (via net e em formato de papel) pela equipa de autoavaliação.

Níveis de participação / Taxa de respostas obtidas - Critério 1 e 7

Grupo de Respondentes	Nº de questionários distribuídos	Nº de questionários recebidos/respondentes	Percentagem de respostas obtidas
Pessoal Docente e Técnicos Especializados	83	83	75,6%
Pessoal não Docente (Agrupamento)	50	45	60 %
Enc. Educação/Pais (Representantes)	50 - (Pré-Bacalor e 1.º Ciclo) 18 - (2.º Ciclo) 68	60	88,2%
Total	201	188	84,7%

Resultados por Critério:
Liderança de Topo-Direção - Critério 1
 Resultados relativos às pessoas- Critério 7
 Subcritério 7.1 - Satisfação e motivação das pessoas

Critérios/Referentes	Pessoal Docente Técnicos Especializados	Pessoal Não Docente	Encarregados de Educação /pais	Média
Liderança de Topo-Direção	4,57	4,22	4,12	4,30
Resultados relativos às pessoas- 7.1 - Satisfação e motivação das pessoas	---	3,8	---	3,8
Média da Pontuação dos Critérios:				4,05

PONTOS FORTES – Critério 1 – Liderança de Topo /Direção

- - Existência de liderança, pela Direção, capaz de definir metas claras, exequíveis e avaliáveis, visando o sucesso de qualidade e o sucesso pleno dos alunos;
- - Abertura da Direção às sugestões, participação de outros;
- - Incentivo, por parte da Direção, para o envolvimento e a participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo;
- - Definição clara do papel e a responsabilização das pessoas na concretização do Projeto Educativo;
- - A Direção mobiliza as estruturas de orientação educativa, informando o corpo Docente /Técnicos Especializados e Não Docente, de todas as deliberações;
- - A Direção agenda reuniões e comunica atempadamente a ordem de trabalhos e posteriormente divulga as deliberações através dos meios previstos;

PONTOS FORTES – Critério 1 – Liderança de Topo /Direção (Cont.)

- - Fomento de um ambiente de confiança e solidariedade por via da atuação da Direção.
- - Realização de reuniões pela Direção com os colaboradores para divulgar a missão e os objetivos do agrupamento explicitados no Projeto Educativo.
- - A Direção facilita a utilização dos espaços e recursos educativos do Agrupamento para a realização das actividades do Plano Anual de Actividades.
- - Promoção da articulação entre os órgãos do Agrupamento, por forma a que se reconheça o princípio da subsidiariedade.
- - Monitorização pela Direção do absentismo e de uma política ativa para a sua diminuição.
- - Abertura e receptividade da Direção, assim como disponibilidade para a resolução de qualquer situação pontual que necessita de ser resolvida a qualquer membro da Comunidade Educativa.

ÁREAS A MELHORAR
Liderança de Topo /Direção

- - A Direção, em articulação com o Conselho Pedagógico e com o Chefe dos Serviços de Administração Escolar e a Encarregada Operacional, fomenta e implementa projetos que contribuem para a **formação contínua do pessoal não docente**;
- - A Direção reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas de trabalho;
- - A Direção monitoriza o absentismo e tem uma política ativa para a sua diminuição – informação para os Encarregados de Educação/Pais.

PONTOS FORTES – Critério 7 – Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação.

Subcritério 7.1– Resultados das Medições da Satisfação e Motivação das pessoas – Pessoal Não Docente

- A imagem do Agrupamento na comunidade onde está inserida é boa.
- - As condições de higiene do Agrupamento são boas.
- - Existência de diálogo entre o Pessoal não Docente e a Direção.
- - Os recursos disponíveis são suficientes e adequados para o desempenho das funções profissionais.
- - As boas condições de segurança do Agrupamento.
- - A disposição e distribuição do espaço no local de trabalho são apropriadas ao desempenho das funções profissionais.

Pontos Fortes

Subcritério 7.1– Resultados das Medições da Satisfação e Motivação das pessoas – Pessoal Não Docente (Cont.)

- - O ambiente de trabalho é favorável ao desempenho das funções profissionais.
- - No Agrupamento reconhece-se e valoriza-se o desempenho do pessoal não docente.
- - No Agrupamento, os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais.
- - No Agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal.

ÁREAS A MELHORAR

**Critério 7- Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação/
Subcritério 7.1- Resultados das Medições da Satisfação e Motivação das
pessoas – pessoal Não Docente**

- o - Existe um envolvimento do pessoal não docente no Agrupamento e na sua respetiva missão.
- o - As informações e decisões fundamentais relativas ao Agrupamento são divulgadas em local próprio a todo o pessoal não docente.
- o - Neste Agrupamento é ministrada uma formação inicial a todos os novos funcionários.
- o - As ações de formação realizadas pelo Centro de Formação/Agrupamento correspondem às expectativas individuais.

Resultados por Critério.

**Resultados orientados para o
Cidadão/Cliente: Imagem
Global do Funcionamento da
Escola** Critério 6 - (Não avaliado pelo Modelo CAF)

PONTOS FORTES - Resultados orientados para o Cidadão/Cliente: Imagem Global do Funcionamento da Escola (Critério 6 - Não avaliado pelo Modelo CAF)

Uma vez que este critério não foi avaliado à luz do modelo CAF, optou-se por apresentar os pontos fortes e medidas de melhoria da seguinte forma:

Escola sede

Secretaria

Todos os itens foram avaliados de forma bastante positiva destacando-se o item "Tempo de Espera".

o **Refeitório**

"Apresentação do Espaço", "Higiene", "Atendimento", "Confeção das Refeições e "Variedade nas Ementas".

o **Bufete**

"Higiene", "Atendimento" e "Qualidade dos Produtos".

o **Papelaria/PBX**

"Higiene", "Atendimento" (adultos) e "Apresentação do Espaço".

PONTOS FORTES - Resultados orientados para o Cidadão/Cliente: Imagem Global do Funcionamento da Escola (Critério 6 - Não avaliado pelo Modelo CAF) (Cont.)

- o **Biblioteca**
Em todos os itens, destacando-se "Apresentação do Espaço", "A Relação com os Utentes" e o Horário de Funcionamento".
- o **Portaria**
"Limpeza", "Presença do Funcionário" e "Disponibilidade" (Alunos).
- o **Bloco Antigo - Rés do Chão**
"Limpeza" e "Relacionamento com os Adultos".
- o **Bloco Antigo - 1.º Piso**
"Limpeza" e "Relacionamento com os Adultos".
- o **Bloco 1 - Rés do Chão**
"Limpeza", "Relacionamento com os Adultos" e a "Disponibilidade".
- o **Bloco 1 - 1.º Piso**
"Relação com os Adultos", a "Limpeza" e "Disponibilidade" (Adultos).

PONTOS FORTES - Resultados orientados para o Cidadão/Cliente: Imagem Global do Funcionamento da Escola (Critério 6 - Não avaliado pelo Modelo CAF) (Cont.)

o **1.º Ciclo - Escola Sede**

Todos os itens foram avaliados de forma bastante positiva, destacando-se o item "o Atendimento", a "Presença da Funcionária", a "Relação com os alunos e adultos" e a "Disponibilidade".

o **1.º Ciclo - Fora da Escola Sede**

"Atendimento", "Relacionamento com os Alunos", "Disponibilidade" e "Relacionamento com os Adultos".

ÁREAS A MELHORAR

Resultados orientados para o Cidadão/Cliente: Imagem Global do Funcionamento da Escola (Critério 6 - Não avaliado pelo Modelo CAF)

Escola Sede

o **Refeitório:**

"Tempo de Espera" e "Comportamento na Fila" - O modo como está organizada a entrada para o refeitório permite a rotatividade das turmas, a entrada dos alunos por ordem alfabética e o registo de todos os alunos que almoçam. Salienta-se que há dois turnos para entrada no refeitório, o que facilita uma redução no número de alunos em cada turno. Sugere-se a fomentação do diálogo nas aulas de Formação Cívica para a necessidade de saber estar e esperar pela respetiva vez.

o **Bufete:**

"Tempo de Espera" - Os alunos dispõem de dois funcionários e de duas filas devidamente identificadas para poderem ser atendidos na hora dos intervalos. Sugere-se melhoria na organização do atendimento.

"Preços" - Estudar a possibilidade de reduzir o preço de alguns produtos, sobretudo os mais saudáveis. "Apresentação do Espaço" - dado a exiguidade do mesmo torna-se difícil promover melhorias.

ÁREAS A MELHORAR

Resultados orientados para o Cidadão/Cliente: Imagem Global do Funcionamento da Escola (Critério 6 - Não avaliado pelo Modelo CAF) (Cont.)

- **Papelaria/PBX**
"Atendimento" - Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais.
"Tempo de Espera" - Dado o pouco tempo disponível nos intervalos seria aconselhável que houvesse a possibilidade dos alunos adquirirem a senha de almoço para toda a semana. Sugere-se, também, estudar a viabilidade da aquisição de um sistema eletrónico para aquisição de bens.
"Preço" - Estudar a possibilidade de reduzir o preço de produtos de uso mais corrente.
- **Portaria:**
"Apresentação do Espaço" - Uma vez que está em estudo, por parte da Associação de Pais, a construção de uma cobertura a anexar a este espaço, julga-se que melhorará a apresentação do mesmo.
"Qualidade das Informações" - Deverão ser disponibilizadas aos funcionários diversas informações, nomeadamente: horários das turmas e professores; dos clubes; data, hora e local da realização das ações de formação ou outros eventos".
- **Bloco Antigo - Réis do Chão:**
"Atendimento" e "Relacionamento com os Alunos" - Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais.

ÁREAS A MELHORAR

Resultados orientados para o Cidadão/Cliente: Imagem Global do Funcionamento da Escola (Critério 6 - Não avaliado pelo Modelo CAF) (Cont.)

- **Bloco Antigo - 1.º Piso:**
"Relacionamento com os Alunos" e "Atendimento" (Alunos) - Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais.
- **Bloco 1 - Réis do Chão:**
"Relacionamento com os Alunos" (Alunos) - Promover formação sobre o atendimento ao público/relações interpessoais.
- **Bloco 1 - 1.º Piso:**
"Presença do Funcionário" - Estudar a possibilidade do horário proporcionar a sua presença durante o tempo letivo.

1.º Ciclo - Fora da Escola Sede:

"Presença dos Funcionários" e "Limpeza do Espaço" - Controlar e alertar a assistente operacional para a necessidade de se manter sempre atenta na ausência do seu par no seu local de trabalho. Manter os espaços, **sempre, limpos.**

- **Estudar a viabilidade de haver rotatividade periódica no desempenho destas funções.**

“ O mundo só pode ser
melhor do que até aqui,
quando consigas fazer
mais pelos outros do que por ti”

António Aleixo

Apêndice U
Plano de Ações de Melhoria



Ministério da
Educação

DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO CENTRO

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VOUZELA

BAIRRO DA SENRA, 3670-257 VOUZELA | ☎ 232 772 046 | FAX: 232 772 053 / 232 771 395
🌐 <http://www.aevouzela.net> | ✉ eb2.vouzela@netc.pt



Plano de Ações de Melhoria

AUTOAVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO

2010/2011

outubro 2011

ÍNDICE

Objetivo.....	3
Introdução	3
1. Estrutura do Plano de Ações de Melhoria	4
2. PLANO DE ACÇÕES DE MELHORIA	5
2.1 Identificação do Agrupamento	5
2.2 Áreas de Melhoria.....	5
2.3 Identificação das Áreas de Melhoria.....	9
2.4 Matriz de prioritização das Áreas de Melhoria	13
2.4.1 <i>Critérios de prioritização das Áreas de Melhoria</i>	13
2.4.2 <i>Tabela de prioritização das Áreas de Melhoria</i>	13
2.4.2.1 <i>Fundamentação da seleção de cada Ação de Melhoria</i>	15
2.5 Visão Global do Plano de Ação de Melhoria	22
2.6 Fichas de Ação de Melhoria	24

Objetivo

O objetivo fundamental deste documento é servir de suporte à implementação de Ações de Melhoria no Agrupamento de Escolas de Vouzela.

Introdução

O plano de ações de melhoria (PAM) resulta do relatório da autoavaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes do próprio Agrupamento e, sobretudo, na perspetiva da comunidade escolar. O PAM pode ainda incorporar ações de melhoria identificadas, resultantes das recomendações das equipas de trabalho da Equipa de Autoavaliação, da Biblioteca Escolar, bem como do Relatório da Avaliação Externa (IGE) 2006. O PAM a elaborar é determinado pelas ações de melhoria selecionadas pela Equipa de Autoavaliação. Este deve conduzir diretamente ao plano de ações para melhorar o desempenho e a qualidade do Agrupamento. Depois da apresentação dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria à comunidade educativa, segue-se a criação das equipas que têm de elaborar um plano de implementação das AM identificadas, de acordo com um planeamento. Cada AM terá assim uma equipa responsável pela sua implementação, e essa equipa é coordenada por uma pessoa, o/a Coordenador/a da Ação. O PAM é um dos principais objetivos da autoavaliação e as ações que constam do plano representam atividades fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria organização. Estas ações, no seu conjunto, representam aquilo que poderá determinar, de forma positiva ou negativa, a identificação e o empenho das pessoas nos objetivos de melhoria do serviço, assim como mostrar à organização que o esforço que lhes foi solicitado ao longo de todo este processo tem, de facto, resultados concretos.

1- Estrutura do Plano de Ações de Melhoria

O relatório de autoavaliação tem como objetivo apoiar a Direção do Agrupamento na implementação de um conjunto de acções que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de um Plano de Ações de Melhoria, contribuindo assim para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da escola. Os Pontos que foram considerados como Fortes devem também ser objeto de acompanhamento, de modo a reforçar a vantagem competitiva e sustentabilidade dos esforços já realizados. Os Aspectos a Melhorar são analisados pela equipa de autoavaliação e de seguida são hierarquizados como acções de melhoria. O PAM é integrado no planeamento estratégico do Agrupamento (Projeto Educativo), sendo fundamental a sua divulgação e efetiva implementação. Vejamos a estrutura do PAM:

Tabela 1 – Estrutura do documento “Plano de Acções de Melhoria”

Capítulo	Descrição
Identificação do Agrupamento	- Designação da Escola e Contactos da Organização Nome e contactos do Coordenador da EAA Período da Auto-avaliação (diagnóstico CAF).
Áreas de Melhoria (AM)	- Lista de sugestões de melhoria agregadas por áreas.
Identificação das AM	- Lista de acções de melhoria relevantes.
Matriz de priorização das Ações de Melhoria (AM)	Critérios de priorização das AM e tabela de ranking.
Visão global do PAM	Quadro geral que permite visualizar todo o PAM (cronograma).
Fichas da AM	Fichas para cada AM (planeamento).

2. Plano de Ações de Melhoria

2.1. Identificação do Agrupamento

Tabela 2 – Elementos do Agrupamento

Elementos do Agrupamento	Descrição
Designação da Organização	Agrupamento de Escolas de Vouzela
Nome da Coordenadora da Equipa de Autoavaliação	Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha
Contacto da Coordenadora	ritarocha1611@gmail.com
Período da Autoavaliação	Abril 2011 – Agosto 2011

2.2. Áreas de Melhoria

A tabela que se segue identifica as sugestões de melhoria propostas, agregadas por áreas de melhoria:

Tabela 3 – Identificação das Áreas de Melhoria

Áreas de Melhoria	Aspetos a Melhorar 1
Liderança (Direção) - Envolvimento do Pessoal Não Docente na vida do Agrupamento – Formação dos Recursos Humanos (CAF)	<ul style="list-style-type: none"> - A Direção, em articulação com o Conselho Pedagógico e com o chefe dos serviços de administrativos e a coordenadora dos assistentes operacionais, deverá fomentar e implementar projetos de ações de formação, de forma a que contribuam para a o aumento da qualidade da formação contínua do pessoal não docente correspondendo às expectativas individuais. - Criar protocolos específicos para apoiar a melhoria do desempenho do PND - Centro de Formação/Agrupamento.
Liderança (Direção) - satisfação da Comunidade Escolar (CAF)	- A Direção deve melhorar o reconhecimento e premiar os esforços individuais e das equipas de trabalho.

<p>Liderança (Direção) - satisfação da Comunidade Escolar</p> <p>Relação direção - escola/família /Envolvimento na vida escolar (CAF)</p>	<p>- A Direção deverá proporcionar mais informação aos Encarregados de Educação/Pais acerca do absentismo e suas política ativas para a sua diminuição, bem como mais informação acerca da vida escolar dos seus educandos.</p>
<p>Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação do Pessoal Não Docente (critério 7) PND:</p> <p>Envolvimento do PND na vida do agrupamento (CAF)</p>	<p>- O pessoal não docente (PND) tem de se envolver no Agrupamento e na sua respectiva missão;</p>
<p>Envolvimento do PND na vida do agrupamento (CAF)</p>	<p>- Melhorar a ação junto do pessoal não docente de maneira a que as informações e decisões fundamentais relativas ao Agrupamento lhes cheguem sendo divulgadas em local próprio a todo o pessoal não docente.</p>
<p>Envolvimento do PND na vida do agrupamento (CAF)</p>	<p>- Ministras formação inicial a todos os novos funcionários.</p>
<p>Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar - Educação Pré-escolar</p>	<p>- Melhorar os resultados escolares: .Desenvolver a linguagem e a consciência fonológica nas crianças.</p>
<p>Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar - Educação Pré-escolar</p>	<p>-Melhorar os resultados escolares: . Desenvolver a formação pessoal e social das crianças</p>
<p>Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – 1.º e 2.º ciclos /AEC's</p>	<p>-Melhorar os resultados escolares: . Manutenção dos horários das AECs no final do dia; . Articulação das actividades do Agrupamento com AECs: Inglês, Educação Física, Expressões.</p>

Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Articulação entre 1.º, 2.º e 3.º ciclos – Matemática	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> .Articulação da disciplina de Matemática entre o 1º e 2ºciclos; . Articulação da disciplina de Matemática entre o 2º e 3ºciclos.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Articulação entre 1.º e 2.º .º ciclos – Português	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Articulação entre 1º e 2º ciclos.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Articulação entre 2.º e 3.º ciclos – Português	<ul style="list-style-type: none"> -Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Articulação entre 2.º e 3.º ciclos – Português.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Grupos diferenciados 1.ºciclo	<ul style="list-style-type: none"> -Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Criação de grupos diferenciados no 3.º e 4.ºanos de escolaridade nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Apoio socioeducativo – 1.º ano de escolaridade	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Apoio Socioeducativos ao nível do 1º ano de escolaridade.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Sala de Estudo	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Articulação entre as diversas disciplinas e a sala de estudo.
Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)	<p>Escola-Sede</p> <p>i) Refeitório: O serviço de refeitório é de qualidade contudo deve-se melhorar o “Tempo de Espera” e “Comportamento na Fila” (alunos);</p>
Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)	<p>a) Bufete: Melhorar “Tempo de Espera” e a “Apresentação do espaço” e reduzir “Preços” de alguns produtos,</p>

	<p>sobretudo os mais saudáveis (alunos).</p>
<p>Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)</p>	<p>b) Papelaria/PBX: melhorar o “Atendimento”, “Tempo de Espera” e baixar “Preços” de produtos de uso mais corrente.</p>
<p>Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)</p>	<p>c) Portaria: melhorar a “Apresentação do Espaço” e “Qualidade das Informações”.</p>
<p>Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)</p>	<p>d) Bloco Antigo – rés do chão e 1.º Piso/ Bloco Novo rés do chão: melhorar o “Atendimento” e o “Relacionamento com os Alunos”.</p> <p>e) Bloco Novo – 1.º Piso: melhorar a “Presença do Funcionário”. (alunos)</p>
<p>Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)</p>	<p>1.º Ciclo – Fora da Escola Sede: melhorar a “Limpeza do Espaço” e “Presença dos Funcionários” (alunos).</p>

Biblioteca Escolar (BE) – Avaliado pelo modelo (MABE)

- melhorar a articulação da biblioteca escolar (BE) com o órgão de gestão, a afectação de verbas e executar essas mesmas ações;
- implementar de forma mais sistemática ações que visem a planificação e articulação de projetos e atividades inerentes ao cumprimento dos diferentes domínios implicados no funcionamento da BE;
- reforçar, junto dos órgãos competentes, o valor acrescido que uma rede concelhia traria para a BE e seus utilizadores e diligenciar no sentido de contribuir para a criação dessa mesma rede;
- tornar mais eficaz o trabalho de informatização dos recursos.

2.3 Identificação das Áreas de Melhoria

A tabela seguinte apresenta as acções de melhoria :

Tabela 4 – Identificação das Ações de Melhoria

Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ²
Liderança (Direção) - Envolvimento do Pessoal Não Docente (PND) na vida do Agrupamento – Formação dos Recursos Humanos (CAF)	Nº 6 - Estabelecer protocolos com outras entidades (Centro de Formação - Associação de Escolas de Castro Daire/Lafões, Escolas, Autarquias, Centro de Saúde...) com vista à realização de Ações de Formação inicial e contínua para o PND, de acordo com as suas necessidades/expectativas.
Liderança (Direção) - satisfação da Comunidade Escolar (CAF)	Nº 9 – Reconhecer o desempenho, o esforço e a dedicação de cada elemento da comunidade escolar através de registos formais (atas).
Liderança (Direção) - satisfação da Comunidade Escolar Relação direção - escola/família /Envolvimento na vida escolar (CAF)	Nº1 – Informar os Encarregados de Educação /pais, nas reuniões, das decisões e políticas acerca da diminuição do absentismo, dos documentos que regem o Agrupamento e respetivas atividades. Dinamizar ações de formação destinadas à comunidade educativa.
Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação do Pessoal Não Docente (PND) (critério 7 - CAF): Envolvimento do PND na vida do agrupamento (CAF)	Nº7 B - Envolver o PND na vida escolar/missão (Plano Anual de Atividades PAA) do Agrupamento, distribuindo tarefas de forma equitativa.
Envolvimento do PND na vida do agrupamento (CAF)	Nº7 A – Dar a conhecer ao PND as informações e decisões fundamentais do Agrupamento, que aos mesmos diz respeito, em local próprio.
Envolvimento do PND na vida do agrupamento (CAF)	N.º 6 – Ministrando formação inicial aos novos funcionários através de estabelecimento de protocolos com diversas entidades.

Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar - Educação Pré-escolar	N.º 3 A - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Desenvolver a linguagem e a consciência fonológica nas crianças.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar - Educação Pré-escolar	N.º 3 B - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Desenvolver a formação pessoal e social das crianças.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – 1.º e 2.º ciclos /AEC's	N.º 5 B - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Manutenção dos horários das AECs no final do dia; . Articulação das actividades do Agrupamento com AECs: Inglês, Educação Física, Expressões.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Articulação entre Educação pré-escolar,1.º, 2.º e 3.º ciclos – Matemática	N.º2 A - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Articulação da disciplina de Matemática entre o pré-escolar e 1º ciclo; . Articulação da disciplina de Matemática entre o 1º e 2ºciclos; . Articulação da disciplina de Matemática entre o 2º e 3ºciclos.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Articulação entre educação pré-escolar, 1.ºe 2.º ciclos – Português	N.º2 B - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Articulação da disciplina de Português entre o pré-escolar e 1.º ciclo; . Articulação entre 1.º e 2.ºciclos.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Articulação entre 2.º e 3.º ciclos – Português	N.º2 C - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Articulação entre 2.º e 3.ºciclos – Português.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Grupos diferenciados 1.ºciclo	N.º - 5 A Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Criação de grupos diferenciados no 3.º e 4.ºanos de escolaridade nas disciplinas de Português e Matemática.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Apoio socioeducativo – 1.º ano de escolaridade	N.º4 A - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Apoio Socioeducativos ao nível do 1º ano de escolaridade.
Resultados Escolares: taxa de sucesso escolar – Sala de Estudo	N.º- 4 B - Melhorar os resultados escolares: <ul style="list-style-type: none"> . Articulação entre as diversas disciplinas e a sala de estudo.

<p>Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)</p>	<p>N.º 8 C – Escola sede – Refeitório - Melhorar o tempo de espera, bem como o comportamento dos alunos na fila, através da eficiência dos serviços prestados pelos Assistentes Operacionais.</p>
<p>Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)</p>	<p>N.º 8 D - Escola sede – Bufete – Melhorar a qualidade da prestação de serviços e seu funcionamento global (apresentação do espaço).</p> <p>- Reduzir/promover o preço de produtos saudáveis.</p>
<p>Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)</p>	<p>N.º 8 B - Escola sede – Papelaria/PBX - Melhorar a qualidade da prestação de serviços e seu funcionamento global (melhoria no atendimento/ tempo de espera (senha semanal/ cartão eletrónico);</p> <p>- Reduzir os preços do material escolar mais procurado.</p>
<p>Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)</p>	<p>N.º 8 A – Escola sede – Portaria – Melhorar a apresentação do espaço;</p> <p>- Implementar a qualidade da informação (informatização).</p>
<p>Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)</p>	<p>N.º 8 E- Escola Sede Bloco antigo rés do chão/ 1.º piso, Bloco Novo 1.º Piso e Bloco Novo rés do chão – melhorar a atitude comunicativa com os alunos, através de acções de formação nas áreas de gestão de conflitos e relacionamento interpessoal.</p>
<p>Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)</p>	<p>N.º 8 F- 1.º Ciclo – Fora da Escola Sede:</p> <p>- melhorar a limpeza do espaço;</p> <p>- garantir a presença da assistente operacional em cada estabelecimento de ensino.</p>

<p>Biblioteca Escolar (BE) (MABE)</p>	<p>N.º 10 A - Melhorar a articulação da biblioteca escolar (BE) com o órgão de gestão, a afectação de verbas e executar essas mesmas ações;</p>
<p>Biblioteca Escolar (BE) (MABE)</p>	<p>N.º 10 B- Implementar de forma mais sistemática ações que visem a planificação e articulação de projetos e atividades inerentes ao cumprimento dos diferentes domínios implicados no funcionamento da BE;</p>
<p>Biblioteca Escolar (BE) (MABE)</p>	<p>N.º 10 C- Reforçar, junto dos órgãos competentes, o valor acrescido que uma rede concelhia traria para a BE e seus utilizadores e diligenciar no sentido de contribuir para a criação dessa mesma rede;</p>
<p>Biblioteca Escolar (BE) (MABE)</p>	<p>N.º 10 D - Tornar mais eficaz o trabalho de informatização dos recursos.</p>

2 Indicação do nome da Acção de Melhoria a implementar, que será descrita pormenorizadamente mais à frente neste documento

2.4 Matriz de priorização das Áreas de Melhoria

2.4.1 Critérios de priorização das Áreas de Melhoria

Os critérios de priorização utilizados para as ações de melhoria tiveram em conta a visão e estratégia geral do Agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades e Projeto de Intervenção da Diretora). Critérios:

- 1 – Relação com a visão, estratégias e objetivos do Projeto Educativo;
- 2 – Articulação com o Plano de Atividade do agrupamento e outros órgãos de gestão (Conselho Pedagógico);
- 4 – Dar resposta às áreas de melhoria definidas pela CAF.

2.4.2 Tabela de priorização das Áreas de Melhoria

Para priorizar as Ações de Melhoria (AM) *dever-se-á combinar três critérios: impacto, capacidade e satisfação*. Assim, as AM são priorizadas de acordo com a capacidade do Agrupamento *as implementar num determinado período de tempo, bem como na capacidade de mobilizar os recursos necessários, tendo sempre em conta o impacto que cada ação de melhoria irá ter no desempenho do Agrupamento e o que poderá contribuir para a melhoria da satisfação da comunidade escolar.*

Fonte: Adaptado Manual da CAF – DGAP

Tabela 5 – Pontuação a usar na priorização das AM

Níveis a usar para pontuar cada AM	Nível Baixo (0 pontos)	Nível Médio (3 pontos)	Nível Elevado (5 pontos)
a) Impacto	É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	Terá um impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	Terá um impacto significativo em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.
b) Capacidade	Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos que a organização não possui.	É possível implementar no curto prazo; requer um número razoável de recursos.	Pode ser implementada no curto prazo; requer recursos que a organização possui ou irá possuir a curto prazo.
c) Satisfação	Improvável impacto na satisfação da comunidade escolar.	A ação tem impacto indirecto na melhoria da satisfação da comunidade escolar.	A ação tem impacto direto da satisfação da comunidade escolar.

A tabela 6 estabelece a prioridade das Áreas de Melhoria, de acordo com os critérios estabelecidos:

Tabela 6 – Priorização das Ações de Melhoria

Prioridade	Acção de Melhoria (identificadas na Tabela 4)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Ranking
1	Nº1	5	5	5	125	4.º
2	Nº 2 A	5	3	5	75	5.º
	Nº 2 B	5	3	5	75	5.º
	Nº 2 C	5	3	5	75	5.º
3	Nº3 A	5	5	5	125	1.º
	Nº 3 B	5	5	5	125	1.º
4	Nº4 A	3	3	5	45	8.º
	Nº 4 B	3	3	5	45	8.º
5	Nº5 A	3	3	3	27	10.º
5	Nº5 B	3	3	5	75	5.º
6	Nº6	5	3	5	75	6.º
7	Nº7 A	5	5	5	125	2.º
7	Nº 7 B	5	5	5	125	2.º
8	Nº 8 A/B/C/D/E/F	5	5	5	125	3.º
9	Nº 9	5	3	3	45	9.º
10	N.º 10 A/B/C/D	5	5	3	75	7.º

2.4.2.1 Fundamentação da seleção de cada Ação de Melhoria

Tabela 7 – Fundamentação da seleção de cada acção de melhoria 3 A e 3 B

1.^a**FUNDAMENTAÇÃO DA ACÇÃO DE MELHORIA:**

3 A- Melhorar os resultados escolares: desenvolver a linguagem e a consciência fonológica nas crianças. (Educação pré-escolar)

3 B - Melhorar os resultados escolares: desenvolver a formação pessoal e social das crianças. (Educação pré-escolar)

Critério	Pontuação	Justificação
Impacto	5	Promover de forma sistemática e harmonizada a qualidade das aprendizagens, com conteúdos vertical e horizontalmente articulados, através de recursos a pedagogias ativas que tornem possível o desenvolvimento integral das crianças.
Capacidade	5	Com a implementação destas práticas pedagógicas e a partilha das mesmas entre os docentes, da Educação pré-escolar, torna-se mais fácil identificar as prioridades de desenvolvimento e sequenciá-las no tempo.
Satisfação	5	Ter atitudes de abertura de espírito e aplicação de novas práticas pedagógicas, responsabilidade e sinceridade de modo a que os resultados exponenciem rios de clarividência em detrimento de “charcos pautados pela estagnação”.

2.^a

Tabela 8 – Fundamentação da seleção de cada Ação de Melhoria 7 A e 7 B

FUNDAMENTAÇÃO DA ACÇÃO DE MELHORIA:

7A- Satisfação da comunidade educativa com os serviços

- **Envolvimento do PND na vida do Agrupamento:** dar a conhecer as informações e decisões fundamentais do Agrupamento, que aos mesmos diz respeito, em local próprio.

7 B - Satisfação da comunidade educativa com os serviços.

- **Envolver o PND na vida/missão do Agrupamento (Plano Anual de Atividades PAA)** do Agrupamento, distribuindo tarefas de forma equitativa.

Critério	Pontuação	Justificação
Impacto	5	A tomada de decisão na escola é um processo aberto e participado em que as diferentes perspetivas dos atores educativos são ouvidas.
Capacidade	5	Com a participação de todos atores educativos desenvolvem-se valores, atitudes e práticas que contribuem para a formação de funcionários conscientes e participativos numa escola e sociedade democráticas.
Satisfação	5	Com a informação das decisões e conseqüente articulação de equipas unidas, consegue-se uma visão e uma participação colectiva na missão do Agrupamento para a resolução de problemas.

3.^a

Tabela 9 – Fundamentação da seleção de cada Ação de Melhoria 8 A/8 B/ 8C/ 8D/8E/8F

FUNDAMENTAÇÃO DA ACÇÃO DE MELHORIA:**8 A- Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)**

Escola sede – Portaria : Melhorar a apresentação do espaço; - Implementar a qualidade da informação (informatização).

8 B - Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)

Escola sede – Papelaria/PBX: -Melhorar a qualidade da prestação de serviços e seu funcionamento global (atendimento/ tempo de espera (senha semanal/ cartão eletrónico);

- Reduzir os preços do material escolar mais procurado.

8 C - Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)

Escola sede – Refeitório – “Tempo de espera” e “comportamento”:- Melhorar o tempo de espera, bem como o comportamento dos alunos na fila, através da eficiência dos serviços prestados pelos Assistentes Operacionais.

8 D – Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)

Escola sede – Bufete:

- Melhorar a qualidade da prestação de serviços e seu funcionamento global;
- Manter as boas relações interpessoais;
- Mais envolvimento do PND na prestação dos serviços;
- Melhorar o aspeto do espaço usando a criatividade.
- Reduzir/promover o preço de produtos saudáveis.

8 E- Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)

Escola sede – : Escola sede – Bloco Antigo - Rés do chão e 1.ºPiso / Bloco Novo - Rés do chão e 1.ºPiso:

- Melhorar o atendimento e o relacionamento com os alunos.
- Conseguir a permanência de PND em todos os pisos.

8 F - Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)

: 1º Ciclo – Fora da Escola Sede

- Melhorar a «Limpeza do Espaço» e «Presença dos Funcionários».

Critério	Pontuação	Justificação
Impacto	5	Catalisar iniciativas e contribuir para que o local de trabalho: - tenha recursos físicos e humanos (boas relações interpessoais) suficientes para servir a comunidade educativa; - seja, um meio de enriquecimento profissional e estimulador do trabalho em equipa;
Capacidade	5	Com o empenho de todos os atores educativos (PND) desenvolvem-se valores, atitudes e práticas que contribuem para a integração e desempenho profissional de cada um na comunidade educativa.
Satisfação	5	Com o princípio da cidadania e profissionalismo atuantes e reflexivos cada elemento (PND) tem voz de cooperação e responsabilidade no desempenho das suas funções na comunidade escolar, confluindo para qualidade dos serviços e consequentemente melhoria do processo educativo.

4.^a

Tabela 10 – Fundamentação da seleção de cada Acção de Melhoria 1

FUNDAMENTAÇÃO DA ACÇÃO DE MELHORIA:		
1- Liderança (Direção) - satisfação da Comunidade Escolar		
Relação direção - Escola/família /Envolvimento na vida escolar		
- Presença da direção (todos os elementos), nas reuniões do início e fim do ano letivo, em todos os estabelecimentos de educação pré-escolar e ensino do Agrupamento e autarquias locais, com educadores, professores e encarregados de educação/pais.		
- Participação da direção (elementos disponíveis) nas diversas atividades, ao longo do ano letivo, em todos os estabelecimentos de educação pré-escolar e ensino do agrupamento.		
Critério	Pontuação	Justificação
Impacto	5	Participação da direção nas reuniões e diversas atividades, em todos os estabelecimentos de educação pré-escolar e ensino do AEV e autarquias locais, com o pessoal docente e encarregados de educação/pais de forma a que se estreitem relações entre os diversos membros da comunidade educativa com o objectivo de divulgar a visão e missão do agrupamento.
Capacidade	5	Com a implementação destas medidas e partilha das mesmas entre os membros participantes, torna-se mais fácil e eficaz a veiculação da informação.
Satisfação	5	Com a articulação dos diferentes membros da comunidade educativa, consegue-se uma visão coletiva da missão do agrupamento, apelando à melhor participação dos encarregados de educação/pais.

5.^a

Tabela 11 – Fundamentação da seleção de cada Ação de Melhoria 2 A/ 2 B/ 2 C/ e 5B

**FUNDAMENTAÇÃO DA ACÇÃO DE MELHORIA:
RESULTADOS ESCOLARES**

2 A- Melhorar os resultados escolares. **Continuidade da:**

Articulação da disciplina de Matemática entre o pré-escolar e 1º ciclo;

. Articulação da disciplina de Matemática entre o 1º e 2º ciclos;

. Articulação da disciplina de Matemática entre o 2º e 3º ciclos.

2 B - Melhorar os resultados escolares. **Continuidade da:**

. Articulação da disciplina de Português entre o pré-escolar e 1.º ciclo;

. Articulação entre 1.º e 2.º ciclos.

2 C - Melhorar os resultados escolares. **Continuidade da:**

. Articulação entre 2.º e 3.º ciclos – Português.

5B – Melhorar os resultados escolares. **Continuidade da:**

. Manutenção dos horários das AEC's no final do dia;

. Articulação das atividades do Agrupamento com AEC's: Inglês, Educação Física, Expressões.

Critério	Pontuação	Justificação
Impacto	5	Promover de forma sistemática e harmonizada a qualidade e continuidade das aprendizagens, com conteúdos vertical e horizontalmente articulados, através de recursos a pedagogias ativas que tornem possível o desenvolvimento integral dos alunos.
Capacidade	3	Com a promoção de momentos de debate partilhado (estratégias de operacionalização) entre os docentes, dos diferentes ciclos de ensino, torna-se mais fácil de identificar as prioridades de desenvolvimento e sequenciá-las no tempo.
Satisfação	5	Ter espírito inovador para aplicar novas estratégias no processo de ensino e aprendizagem, promovendo uma cultura e ensino de qualidade/excelência em detrimento da resistência à mudança.

6.^a

Tabela 12 – Fundamentação da seleção de cada Acção de Melhoria 6

FUNDAMENTAÇÃO DA ACÇÃO DE MELHORIA:		
6- Critério 1 – Liderança de Topo / Direção		
Critério 7 Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação do Pessoal Não Docente (PND): Envolvimento do PND na vida do agrupamento:		
- Continuidade da formação inicial/contínua do Pessoal Não Docente (PND).		
Critério	Pontuação	Justificação
Impacto	5	Assegurar formação contínua e específica ao PND com vista à implementação de serviços de qualidade e excelência.
Capacidade	3	Implementar ações de formação nas áreas de gestão de conflitos e relacionamento interpessoal e outras mais específicas, direccionadas para os valores da cidadania do PND.
Satisfação	5	Melhoria no desempenho das funções profissionais, individuais e coletivas do PND.

7.^a

Tabela 13 – Fundamentação da seleção de cada Acção de Melhoria 10 A/ B/ C/D

FUNDAMENTAÇÃO DA ACÇÃO DE MELHORIA: BIBLIOTECA ESCOLAR (avaliado pelo modelo MABE)		
<p>10 A- - Melhorar a articulação da biblioteca escolar (BE) com o órgão de gestão, a afectação de verbas e executar essas mesmas ações;</p> <p>10 B - Implementar de forma mais sistemática ações que visem a planificação e articulação de projetos e atividades inerentes ao cumprimento dos diferentes domínios implicados no funcionamento da BE;</p> <p>10 C - Reforçar, junto dos órgãos competentes, o valor acrescido que uma rede concelhia traria para a BE e seus utilizadores e diligenciar no sentido de contribuir para a criação dessa mesma rede;</p> <p>10 D – Tornar mais eficaz o trabalho de informatização dos recursos.</p>		
Critério	Pontuação	Justificação
Impacto	5	Fomentar novas atividades/projetos, internamente e em parceria com a autarquia local. Informatizar as bibliotecas escolares.
Capacidade	5	Adaptar os horários e calendarizar visitas às turmas dos diversos estabelecimentos de ensino, (hora do conto e oficina das histórias) fomenta-se a partilha de saberes e desenvolve a competência oral e escrita.
Satisfação	3	Todo o tempo disponibilizado na informatização da base de dados das BE's, na seleção e concurso a projetos nacionais promove-se a responsabilidade docente, não docente e discente dos diferentes estabelecimentos de ensino, fomentando a participação da comunidade escolar.

8.^a

Tabela 14 – Fundamentação da seleção de cada Acção de Melhoria 4 A/ B

**FUNDAMENTAÇÃO DA ACÇÃO DE MELHORIA:
Resultados Escolares**

4 A- Melhorar os resultados escolares:

. Apoio Socioeducativos ao nível do 1º ano de escolaridade.

4 B - Melhorar os resultados escolares:

. Articulação entre as diversas disciplinas e a sala de estudo.

Critério	Pontuação	Justificação
Impacto	3	Incrementar as boas práticas educativas, melhorando as competências dos alunos vs sucesso escolar.
Capacidade	3	Maximizar os interesses educativos através da inovação, criatividade, utilização das novas tecnologias na procura do saber contribuindo para o desenvolvimento das competências.
Satisfação	5	Ter espírito inovador e crítico para aplicar novas estratégias no processo de ensino e aprendizagem, promovendo uma cultura e ensino de qualidade/excelência em detrimento da resistência à mudança.

9.^a

Tabela 15 – Fundamentação da seleção de cada Acção de Melhoria 9

FUNDAMENTAÇÃO DA ACÇÃO DE MELHORIA:

9 - Liderança (Direção) - satisfação da Comunidade Escolar

Reconhecer o desempenho dos elementos da comunidade escolar.

Critério	Pontuação	Justificação
Impacto	5	Reconhecer o esforço e a iniciativa do desempenho profissional dos funcionários como forma de compensação pela excelência.
Capacidade	3	Dar visibilidade à iniciativa e desempenho de funções profissionais dos funcionários da comunidade escolar do AEV.
Satisfação	3	Registar o bom desempenho em atas ou outros documentos oficiais do AEV.

10.^a

Tabela 16 – Fundamentação da seleção de cada Acção de Melhoria 5A

FUNDAMENTAÇÃO DA ACÇÃO DE MELHORIA: Resultados escolares		
5A- Melhorar os resultados escolares: - Criar grupos diferenciados no 3.º e 4.º anos de escolaridade nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática;		
Critério	Pontuação	Justificação
Impacto	3	Incrementar as práticas educativas (níveis diferenciados - língua portuguesa e matemática), melhorando as competências dos alunos vs sucesso escolar nestas áreas.
Capacidade	3	Implementar grupos de níveis diferenciados, de maneira a contemplar os interesses educativos do apoio individualizado através da inovação, criatividade, na procura do saber, contribuindo para o desenvolvimento das competências dos alunos.
Satisfação	3	Ser dinâmico para aplicar novas estratégias no processo de ensino e aprendizagem, promovendo uma cultura e ensino de qualidade/excelência em detrimento da resistência à mudança.

2.5 Visão global do Plano de Ações de Melhoria




PRIORIDADE	AM	REPONSÁVEL PELO PROJETO	CRONOGRAMA TEMPORAL DA ATIVIDADE												ESTADO	
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	1	Direção	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	2 A/B/C	- Direção; - Coordenadores de departamento, de ciclo; Representantes de área disciplinar.							X	X		X	X	X		
3	3 A/B	Coordenadora da Educação Pré-escolar	X	X	X	X	X	X	X					X	X	
4	4 A	-Direção - Coordenador de ciclo; - Coordenadora da Equipa dos Apoios Educativos;	X	X	X	X	X	X	X					X	X	
4	4 B	- Direção	X	X	X	X	X	X	X					X	X	
5	5 A	- Direção. - Coordenador de ciclo; - Representantes das áreas disciplinares de Matemática e Português.	X	X	X	X	X	X	X						X	
5	5 B	- Direção; - Coordenador de ciclo; - Representantes de grupo: Inglês, Educação Física e Expressões.			X				X		X				X	

6	6	- Direção. - Diretor do Centro de Formação da Associação de Escolas de Castro Daire/Lafões.	X	X	X	X	X	X	X					X	X	
7	7 A	- Direção	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	
7	7 B	- Subdiretor e Adjunta da direção.	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	
8	8 A	- Subdiretor; - Coordenadora dos Assistentes Operacionais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	8 B	- Subdiretor; - Coordenadora dos Assistentes Operacionais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	8 C	- Subdiretor; - Coordenadora dos Assistentes Operacionais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	8 D	- Subdiretor; - Coordenadora dos Assistentes Operacionais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	8 E	- Subdiretor; - Coordenadora dos Assistentes Operacionais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

8	8 F	- Subdiretor; - Coordenadora dos Assistentes Operacionais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
9	9	- Direção.	X	X	X	X	X	X	X					X	X	
10	10 A	- Professora bibliotecária; - Diretora.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2012
10	10 B	- Professora bibliotecária.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ação contínua 2012
10	10 C	- Professora bibliotecária.														Data a definir em parceria c/ Biblioteca Municipal
10	10 D	- Professora bibliotecária.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2011/2012 - Processo Contínuo

Tabela 17 - Cronograma do PAM a implementar em 2011/2012

Legenda:

	Vermelho = Acção de Melhoria não implementada
	Amarelo = Acção de Melhoria por iniciar /em desenvolvimento
	Verde = Acção de Melhoria concluída

2.6 Fichas da Ação de Melhoria

A tabela 18 descreve os campos exigidos para cada AM:

Tabela 18 – Descrição da Ficha da Ação de Melhoria

Título	Descrição
Designação da Ação de Melhoria	Título da Ação de Melhoria 4
Coordenador da Ação	Pessoa responsável pela ação
Equipa operacional	As pessoas identificadas para desenvolver e implementar a acção
Critério dominante da CAF /Outros modelos	Critério da CAF onde foi identificada a AM/ Outros modelos.
Descrição da ação de melhoria	Descrição da AM.
Objetivo(s) da ação de melhoria	O que se pretende efectivamente obter com a aplicação da AM.
Atividades a realizar	Descrição da forma como a AM será implementada, indicando as acções/actividades a realizar neste âmbito.
Resultado(s) a alcançar	As metas ou indicadores utilizados para a implementação da AM.
Fatores críticos de sucesso	As condições necessárias e suficientes para que os objectivos sejam atingidos.
Constrangimentos	O que pode influenciar negativamente a concretização dos objectivos estabelecidos.
Datas de início e conclusão	Datas em que a implementação da AM se deve iniciar e deve estar totalmente concluída.
Recursos humanos envolvidos	As pessoas necessárias para implementação da AM.
Custos estimados	Os custos envolvidos na implementação da AM.
Revisão e avaliação da acção	Os mecanismos/suportes ⁵ e as datas para monitorização do progresso da AM de forma a assegurar a implementação da Acção conforme previsto e, se necessário, efectuar correcções.

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 1

Designação da Ação de Melhoria

Liderança (Direção) - satisfação da Comunidade Escolar

Relação direção - Escola/família /Envolvimento na vida escolar

Coordenador da Ação

- Direção

Equipa operacional

- Direção

Critério dominante da CAF

Critério 1 – Liderança de Topo / Direção

Descrição da ação de melhoria

- Presença da direção (todos os elementos), nas reuniões do início e fim do ano letivo, em todos os estabelecimentos de educação pré-escolar e ensino do Agrupamento e autarquias locais, com educadores, professores e encarregados de educação/pais.
- Participação da direção (elementos disponíveis) nas diversas atividades, ao longo do ano letivo, em todos os estabelecimentos de educação pré-escolar e ensino do agrupamento.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Dar maior visibilidade à vida interna do Agrupamento (das decisões e políticas acerca da diminuição do absentismo, dos documentos que regem o Agrupamento);
- Divulgar aos Encarregados de Educação/pais as actividades desenvolvidas internamente, através de comunicações escritas, reuniões em cada estabelecimento de ensino, órgãos de comunicação social, local, jornal da do Agrupamento e página (WEB) do Agrupamento;

Atividades a realizar

- Reuniões informativas com os encarregados de educação/pais;
- Atividades lúdico-culturais realizadas no Agrupamento, havendo o apelo à participação dos encarregados de educação/pais;
- Aplicação de folhas de presenças nas reuniões e outras actividades;
- Organização de ações de formação, em parceria com a Associação de Pais do Agrupamento, que vão de encontro às necessidades e interesses dos mesmos;

Resultado(s) a alcançar

- Maior empenho e participação mais ativa por parte dos encarregados de educação/pais;

<p>Fatores críticos de sucesso (Condições necessárias e suficientes para que os objectivos sejam atingidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abertura do Agrupamento à comunidade, ao meio social; - Empenho na realização de diversas actividades direccionadas para encarregados de educação /pais; - Ações de formação direccionadas para os pais; 	<p>Data de início</p> <p>setembro 2011</p>
<p>Constrangimentos (Condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objectivos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispersão da área geográfica; - Falta de justificação, por parte da entidade empregadora, aos encarregados de educação; - Iliteracia; - Falta de cultura de participação e cidadania; - Ineficácia da motivação dos encarregados de educação/pais; 	<p>Data de conclusão</p> <p>agosto 2012</p>
<p>Recursos humanos envolvidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direção; - Professores titulares/ Diretores de turma; - Representantes dos encarregados de educação/pais em cada turma; - Representantes da Associação de Pais; 	<p>Custos estimados</p> <p>Não aplicável</p>
<p>Revisão e avaliação da ação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adesão aos eventos desenvolvidos e participação nas reuniões; - Acompanhamento uma vez por período letivo em todos os estabelecimentos de ensino da EAA (registos de presenças) 	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 2 A

Designação da Ação de Melhoria

- Continuar a articulação da disciplina de Matemática entre a Educação pré-escolar e 1º ciclo;
- Continuar a articulação da disciplina de Matemática entre o 1º e 2º ciclos;
- Continuar a articulação da disciplina de Matemática entre o 2º e 3º ciclos.

Coordenador da Ação

- Direção do Agrupamento;
- Coordenadora da Educação Pré-escolar;
- Coordenadora do Departamento de Matemática/Ciências da Natureza;
- Coordenador da área disciplinar de Matemática do 1.º ciclo;
- Professores que lecionam Matemática de 7.º Ano;

Equipa operacional

- Educadores de infância.
- Todos os docentes de Matemática do 1.º, 2.º e 3.º ciclos.

Critério dominante da CAF

Resultados orientados para os cidadãos /clientes:

Medidas de perceção:

- Indicadores dos resultados escolares:
- .Taxa de sucesso.

Descrição da ação de melhoria

- Continuidade da articulação científica dos conteúdos de Matemática entre a educação pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos de forma a melhorar o sucesso escolar dos alunos.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Melhorar os resultados escolares;
- Estimular o gosto pela Matemática;
- Reduzir as dificuldades dos alunos na Matemática.

Atividades a realizar

1- Continuidade da realização das reuniões de articulação entre a educação pré-escolar, 1º, 2º e 3.º ciclos no sentido de informar os professores relativamente a:

- Competências adquiridas;
- comportamento;
- aproveitamento;
- potencialidades/dificuldades de aprendizagem;

2- Seleção dos conteúdos com sequencialidade entre os ciclos:

- Aferição da utilização da linguagem dos conteúdos nos diferentes ciclos e respetivo conhecimento da forma como os mesmos foram abordados na leção inicial;
- interpretação (articulação com o departamento de Língua Portuguesa/Biblioteca) leitura efetiva, por prazer, atividades de leitura e interpretação de enunciados; #

3-Dinamização da página web do sítio específico da disciplina de Matemática.

Resultado(s) a alcançar <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar do sucesso escolar dos alunos. - Desenvolver melhores competências matemáticas. 	
Fatores críticos de sucesso <ul style="list-style-type: none"> - <u>Níveis ou grupos de desenvolvimento diferenciado</u> no 2.º ciclo; - Pessoal docente. 	Data de início dezembro de 2011.
Constrangimentos <ul style="list-style-type: none"> - Fatores ambientais (familiares, sociais, culturais...); - Resistência à mudança. 	Data de conclusão Reuniões no fim e início do ano letivo / Conselho de Docentes
Recursos humanos envolvidos Professores do 1º, 2º e 3º ciclo (representantes dos departamentos de língua portuguesa e matemática e destas áreas disciplinares do 1º ciclo). <ul style="list-style-type: none"> - Alunos. 	Custos estimados Sem custos previstos.
Revisão e avaliação da ação <ul style="list-style-type: none"> - Reuniões (atas); - Planificações. 	

OBS. Sempre que for necessário há marcação de reuniões para a articulação de actividades.

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 2 B	
Designação da Ação de Melhoria	
Sucesso Escolar – Articulação entre a Educação pré-escolar 1º e 2º ciclos – Português	
Coordenador da Ação - Departamento de Línguas; - Coordenadora da educação pré-escolar; - Representante da área disciplinar de Português do 1º Ciclo.	Equipa operacional - Docentes dos 1º e 2.º ciclos de Português. - Educadoras de infância.
Critério dominante da CAF	
Resultados orientados para os cidadãos /clientes: Medidas de perceção: - Indicadores dos resultados escolares: .Taxa de sucesso.	
Descrição da ação de melhoria: - Continuidade da realização das reuniões de articulação entre a educação pré-escolar, os 1º e 2º ciclos com o objetivo de transmitir informações acerca do processo de ensino aprendizagem dos alunos: - competências adquiridas; - comportamento; - aproveitamento; - potencialidades e dificuldades de aprendizagem; - Aperfeiçoamento das práticas pedagógicas.	
Objetivo(s) da ação de melhoria: - Estimular a leitura para desenvolver as outras competências (compreensão oral, escrita...);	
Atividades a realizar: - Sessões de leitura orientada direcionada aos alunos; - Leitura sem vínculos/leitura por prazer. -Dinamização da página web do sítio específico da disciplina de Português.	
Resultado(s) a alcançar: - Estimular o gosto pela leitura; - Melhorar os níveis de literacia; - Melhorar os resultados escolares.	
Fatores críticos de sucesso: - Estimular a oracia; - Melhorar os níveis de literacia.	Data de início: reuniões no início do ano letivo (2011) / Conselho de Docentes.
Constrangimentos: - Fatores ambientais (familiares, sociais, culturais...); - Resistência à mudança.	Data de conclusão: julho 2012.
Recursos humanos envolvidos: - Pessoal Docente; - PND, Alunos; - Encarregados de Educação, Pais.	Custos estimados: Não se aplica.
Revisão e avaliação da ação: - Planificações; - Reuniões (atas).	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 2 C	
Designação da Ação de Melhoria	
Sucesso Escolar – Articulação entre 2º e 3º ciclos – Português	
Coordenador da Ação - Departamento de Línguas; - Docentes de Português do 3º Ciclo	Equipa operacional - Docentes dos 2º e 3º ciclos
Critério dominante da CAF	
Resultados orientados para os cidadãos /clientes: Medidas de perceção: - Indicadores dos resultados escolares: .Taxa de sucesso.	
Descrição da ação de melhoria: - Continuidade da realização das reuniões de articulação entre o 2º e 3º ciclos com o objetivo de transmitir informações acerca do processo de ensino aprendizagem dos alunos: - comportamento; - aproveitamento; - potencialidades e dificuldades de aprendizagem; 2- Seleção dos conteúdos com sequencialidade entre os ciclos: - Aferição da utilização da linguagem dos conteúdos nos diferentes ciclos e respetivo conhecimento da forma como os mesmos foram abordados na leção inicial; - interpretação (articulação com o departamento de Ciências/Biblioteca) leitura efetiva, por prazer, atividades de leitura e interpretação de enunciados; - Aperfeiçoamento das práticas pedagógicas.	
Objetivo(s) da ação de melhoria: - Melhorar os resultados escolares; - Estimular o gosto pela leitura para desenvolver outras competências (compreensão oral, escrita...); - Decrescer as dificuldades na compreensão/ expressão escrita dos alunos.	
Atividades a realizar: - Reuniões entre 2.º e 3.º Ciclos; - Sugestão e aplicação de Sessões de leitura orientada direcionada aos alunos; - Leitura sem vínculos/leitura por prazer.	
Resultado(s) a alcançar: - Estimular o gosto pela leitura; - Melhorar os níveis de literacia; - Melhorar os resultados escolares.	
Fatores críticos de sucesso: - Estimular a oracia; - Melhorar os níveis de literacia.	Data de início: reuniões no início do ano letivo (2011).
Constrangimentos: - Fatores ambientais (familiares, sociais,	Data de conclusão: julho 2012.

culturais...); - Resistência à mudança.	
Recursos humanos envolvidos: - Pessoal Docente; - Alunos.	Custos estimados: Não se aplica.
Revisão e avaliação da ação: - Planificações; - Reuniões (atas).	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 3 A	
Educação Pré-escolar	
Designação da Ação de Melhoria - Desenvolver a linguagem e a consciência fonológica nas crianças.	
Coordenador da Ação - Coordenadora da Educação Pré-escolar	Equipa operacional Educadora titular de grupo.
Critério dominante da CAF <u>Resultados orientados para os cidadãos /clientes:</u> Medidas de perceção: - Indicadores dos resultados escolares: .Taxa de sucesso.	
Descrição da ação de melhoria - Cada Educador desenvolverá no seu Jardim de Infância as atividades propostas como ações de melhoria.	
Objetivo(s) da ação de melhoria - Aumentar os níveis de sucesso educativo na área identificada como menos forte: - Desenvolvimento da Linguagem oral e abordagem à escrita.	
Atividades a realizar - Exploração de rimas e sons das palavras diariamente após o conto de histórias no âmbito do PNL; - Descoberta dos significados das palavras novas através do diálogo com as crianças; - Divisão silábica pronunciando pausadamente palavras novas (acompanhar com palmas ou outros sons); - Construção cartazes com as palavras novas de forma que as crianças as possam identificar e reproduzir graficamente. - Continuação do incentivo à família para que leiam às crianças; - Promoção de trocas escritas com as famílias com a participação das crianças	
Resultado (s) a alcançar - Uma taxa de sucesso de 95% no que se refere a competências desenvolvidas pelas crianças na área do “Desenvolvimento da linguagem e abordagem à escrita”	
Fatores críticos de sucesso Forte motivação, articulação e partilha de materiais/ estratégias deste grupo de docentes e muito boa relação/participação da família.	Data de início 2 de Novembro de 2011.
Constrangimentos Dificuldades das crianças ao nível da articulação da fala e poucas horas da ausência da terapeuta.	Data de conclusão 3 de julho de 2012.
Recursos humanos envolvidos -Educadoras, crianças e a sua família; Assistentes operacionais.	Custos estimados - Aquisição de livros (já incluídos no orçamento previsto para a Educação Pré-escolar);
Revisão e avaliação da ação - Nos finais de período lectivo; - Registo em atas de final de período.	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 3 B	
Educação Pré-escolar	
Designação da Ação de Melhoria - Desenvolver a formação pessoal e social das crianças	
Coordenador da Ação -Coordenadora da Educação Pré-escolar.	Equipa operacional Educadora titular de grupo.
Critério dominante da CAF <u>Resultados orientados para os cidadãos /clientes:</u> Medidas de perceção: - Indicadores dos resultados escolares: .Taxa de sucesso.	
Descrição da ação de melhoria - Cada Educador desenvolverá no seu Jardim de Infância as atividades propostas como ações de melhoria.	
Objetivo(s) da ação de melhoria - Aumentar os níveis de sucesso educativo na área identificada como menos forte: Formação Pessoal e Social.	
Atividades a realizar - Continuação do incentivo à família para que leiam às crianças – desenvolve os laços afetivos e o gosto pela leitura e pela cultura; - Promoção das trocas escritas com as famílias com a participação das crianças, particularmente dando conta do comportamento do seu educando e das regras estabelecidas para que sejam seguidas em casa; - Promoção da autonomia no Jardim de Infância e em família; - Educação para os valores com a participação da família.	
Resultado (s) a alcançar - Uma taxa de sucesso de 100% no que se refere a competências desenvolvidas pelas crianças na área da “ Formação Pessoal e Social”.	
Fatores críticos de sucesso -Forte motivação, articulação e partilha de materiais/ estratégias deste grupo de docentes e muito boa relação/participação da família.	Data de início 2 de novembro de 2011
Constrangimentos - Nível sociocultural das famílias não ser muito elevado.	Data de conclusão 3 de julho de 2012
Recursos humanos envolvidos -Educadoras, crianças e a sua família; Assistentes operacionais.	Custos estimados - Impressões e outros materiais escritos a partilhar com as famílias (já incluídos no orçamento previsto para a Educação Pré-escolar);
Revisão e avaliação da ação - Nos finais de período lectivo	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 4 A

Designação da Ação de Melhoria

- Promover Apoio Socioeducativos ao nível do 1º ano de escolaridade.

Coordenador da Ação

-Direção
- Coordenador de ciclo;
- Coordenadora da Equipa dos Apoios Educativos;

Equipa operacional

-Direção
-Professores dos apoios socioeducativos.

Critério dominante da CAF

Resultados orientados para os cidadãos /clientes:

Medidas de perceção:

- Indicadores dos resultados escolares:
.Taxa de sucesso.

Descrição da ação de melhoria

- Criação imediata de apoios socioeducativos ao nível do 1º ano de escolaridade logo que sejam detetadas dificuldades grandes dificuldades de acompanhamento.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Melhorar o nível de sucesso dos alunos ao nível do 1º ciclo

Atividades a realizar

- Apoiar alunos em sala de aula através da existência de um professor de apoio socioeducativo.

Resultado(s) a alcançar

-Melhoria dos resultados e da qualidade escolares dos alunos com mais dificuldades.

Fatores críticos de sucesso

- Melhoria do desempenho;
- Melhores notas;
- Aprovação.

Data de início: novembro 2011.

Constrangimentos

- Falta de professores do 1º ciclo no Agrupamento.

Data de conclusão: fim do ano letivo.

Recursos humanos envolvidos

- Professores do 1º ciclo;
-Alunos.

Custos estimados

Revisão e avaliação da ação

- Ata;
-Avaliação final de ano letivo do aluno (aprovação ou retenção).

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 4 B

Designação da Ação de Melhoria

- Articulação entre as diversas disciplinas e a sala de estudo.

Coordenador da Ação

- Direção

Equipa operacional

- Direção;
- Professores da sala de estudo;
- Equipa PTE;
- Assistentes operacionais – biblioteca.

Critério dominante da CAF

Resultados orientados para os cidadãos /clientes:

Medidas de perceção:

- Indicadores dos resultados escolares:
- .Taxa de sucesso.

Descrição da ação de melhoria

- Reorganização das práticas pedagógicas na sala de estudo;
- Implementação de computadores na sala de estudo, de forma a que o professor possa acompanhar o aluno nas pesquisas, jogos de matemática, português ou outra actividade que possa ser desenvolvida.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Melhorar o nível de sucesso escolar dos alunos;
- Implementar hábitos e métodos de estudo;
- Desenvolver as técnicas de realização de trabalhos, pesquisa em dicionários, enciclopédias, gramáticas, internet.....

Atividades a realizar

- Implementação de hábitos e métodos de estudo;
- Pesquisa bibliográfica e webgráfica como apoio de realização de trabalhos;
- Dinamização dos sítios específicos para cada disciplina na página web da escola.

Resultado(s) a alcançar

- Melhoria dos resultados e da qualidade escolares dos alunos com mais dificuldades.

Fatores críticos de sucesso

- Bons recursos materiais (recursos informáticos) e humanos;
- Melhores notas;
- Aprovação.

Data de início: novembro 2011.

Constrangimentos

- Resistência à mudança;

Data de conclusão: fim do ano letivo.

Recursos humanos envolvidos

- Professores da sala de estudo;
- Alunos.

Custos estimados

- Computadores;

Revisão e avaliação da ação

- Reunião - atas;
- Avaliação final de ano letivo do aluno (aprovação ou retenção).

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 5 A

Designação da Ação de Melhoria

- Criar grupos diferenciados no 3.º e 4.º anos de escolaridade nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática;

Coordenador da Ação

- Direção.
- Coordenador de ciclo;
- Representantes das áreas disciplinares de Matemática e Português.

Equipa operacional

- Coordenador de ciclo;
- Professores de Português e Matemática.

Critério dominante da CAF

Resultados orientados para os cidadãos /clientes:

Medidas de perceção:

- Indicadores dos resultados escolares:
.Taxa de sucesso.

Descrição da ação de melhoria

- Criação de grupos diferenciados ao nível do 3º e 4º ano de escolaridade nas áreas disciplinares de Matemática e Português.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Aumentar o nível de sucesso nestas duas áreas disciplinares.

Atividades a realizar

- Nas aulas de Língua Portuguesa e Matemática criar grupos de níveis diferenciados por forma a poder-se individualizar mais o ensino, ajudando a colmatar as dificuldades dos alunos.

Resultado(s) a alcançar

- Melhoria dos resultados escolares dos alunos com mais dificuldades nestas áreas.

Fatores críticos de sucesso

- Melhoria do desempenho;
- Melhores notas; aprovação.

Data de início: dezembro 2011.

Constrangimentos

- Falta de professores do 1º ciclo no Agrupamento.
- Reprovação da medida;

Data de conclusão: fim do ano letivo.

Recursos humanos envolvidos

- Professores do 1º ciclo;
- alunos.

Custos estimados

Revisão e avaliação da ação

- Ata;
- Avaliação final de ano letivo do aluno (aprovação ou retenção)

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 5 B

Designação da Ação de Melhoria

- Manutenção dos horários das AECs no final do dia;
- Continuidade da articulação das actividades do Agrupamento com AECs: Inglês, Educação Física, Expressões.

Coordenador da Ação

- Direção;
- Coordenador de ciclo;
- Representantes de grupo: Inglês, Educação Física e Expressões.

Equipa operacional

- Direção (equipa de elaboração de horários);
- Representantes de grupo e Docentes das AECs: Inglês, Educação Física e Expressões.

Critério dominante da CAF :

Resultados orientados para os cidadãos /clientes:

Medidas de perceção:

- Indicadores dos resultados escolares:
- .Taxa de sucesso.

Descrição da ação de melhoria

- Manter o horário das AECs no final do dia.
- Continuar a articulação das AEC's.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Alargar os conhecimentos dos alunos;
- Manter níveis de concentração mais elevados e disponíveis para as áreas curriculares nucleares.

Atividades a realizar

- Manutenção dos horários das AECs no final do dia;
- Continuidade da articulação das atividades do Agrupamento com AECs: Inglês, Educação Física, Expressões.

Resultado(s) a alcançar

- Estimular o gosto pelas línguas estrangeiras e pelas expressões;
- Melhorar os resultados escolares.

Fatores críticos de sucesso

- Boas condições de trabalho;
- Forte motivação dos alunos para a aprendizagens de novos conhecimentos;
- Articulação e partilha de materiais/ estratégias destes grupos de docentes.

Data de início:

(Manutenção de horário) - Início do ano letivo.
(Reuniões de Expressões, Inglês e Educação física) – No fim de cada período #

Constrangimentos - Limitações colocadas pela Câmara Municipal (número de professores das AEC's, bem como os horários impostos).	Data de conclusão Fim do ano letivo.
Recursos humanos envolvidos - Direção; - Câmara Municipal; - <u>Coordenador do 1º ciclo</u> ; - Professores das AEC's; - Professores do 2.º Ciclo.	Custos estimados Sem custos previstos.
Revisão e avaliação da ação - Atas.	

OBS. Sempre que for necessário há marcação de reuniões para a articulação de actividades.

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 6

Designação da Ação de Melhoria	
- Envolver do Pessoal Não Docente (PND) na vida do Agrupamento – Formação dos Recursos Humanos	
Coordenador da Ação	Equipa operacional
- Direção. - Diretor do Centro de Formação da Associação de Escolas de Castro Daire/Lafões.	- Direção; - Centro de Formação da Associação de Escolas de Castro Daire/Lafões.
Critério dominante da CAF	
Critério 1 – Liderança de Topo / Direção Critério 7 Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação do Pessoal Não Docente (PND): Envolvimento do PND na vida do agrupamento.	
Descrição da ação de melhoria	
- Continuidade da formação inicial/contínua do Pessoal Não Docente (PND)	
Objetivo(s) da ação de melhoria	
- Proporcionar mais diversidade de forma contínua / específica de acordo com as necessidades das diferentes categorias do PND. - Ministrando formação inicial aos novos funcionários através de estabelecimento de protocolos com diversas entidades.	
Atividades a realizar	
- Organização/co-organização de ações de formação em parceria com outras entidades;	
Resultado(s) a alcançar	
- Melhoria dos serviços; - Alteração de comportamentos: assertividade, responsabilidade e partilha pelos seus pares;	
Fatores críticos de sucesso (Condições necessárias e suficientes para que os objectivos sejam atingidos)	Data de início: novembro 2011
- Empenho e dinâmica da direção e grau de cumprimento do plano de acção do Centro de Formação;	
Constrangimentos (Condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objectivos)	Data de conclusão: agosto 2012
- Falta de financiamento da ações de formação; - Escassez de técnicos especialistas em áreas específicas.	

Recursos humanos envolvidos <ul style="list-style-type: none">- Direção;- Chefes de serviços;- PND.	Custos estimados <p>Não aplicável</p>
Revisão e avaliação da ação <ul style="list-style-type: none">- Aplicação dos conhecimentos adquiridos no desempenho profissional;- Avaliação do PND (relatório de autoavaliação);- Avaliação dos serviços.	

FICHA DE ACÇÃO DE MELHORIA N.º 7 A

Designação da Acção de Melhoria

- Satisfação da comunidade educativa com os serviços
- Envolvimento do PND na vida do Agrupamento.

Coordenador da Acção

- A Direção.

Equipa operacional

- Equipa do PTE.
- Representante do PND no Conselho Pedagógico / responsável por enviar informação via e-mail.

Critério dominante da CAF

Critério 7 - Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação do Pessoal Não Docente (PND) - Envolvimento do PND na vida do agrupamento - Subcritério 7.1

Descrição da ação de melhoria

- Dar a conhecer ao PND as informações e decisões fundamentais do Agrupamento, que aos mesmos diz respeito, em local próprio.

Objetivo(s) da acção de melhoria

- Facultar as informações e decisões fundamentais relativas ao Agrupamento de forma mais adequada.

Atividades a realizar

- Divulgar/criar um espaço de informação na página Web do Agrupamento. Continuar a afixar em cada estabelecimento, em painel próprio, as informações;
- Os representantes do PND dos vários órgãos do Agrupamento (Conselho Geral e Conselho Pedagógico), deverão dar a conhecer, aos seus pares, as decisões resultantes das reuniões, em suporte de papel / digital (súmula das reuniões).

Resultado(s) a alcançar

- Todo o PND deve ter acesso atempado, de acordo com os assuntos, às informações/decisões fundamentais relativas ao Agrupamento;
- Proposta de criação de um e-mail para cada elemento do PND;
- Disponibilização de um computador na sala dos PND

Fatores críticos de sucesso

- Existência de uma página web, na escola;
- Disponibilidade de materiais informáticos.

Data de início: novembro 2011

Constrangimentos

- Falta de formação nas TIC.

Data de conclusão: agosto de 2012.

Recursos humanos envolvidos

PND e Equipa do PTE.

Custos estimados

Revisão e avaliação da ação

- Registo de falhas na transmissão/informações/ decisões.

FICHA DE ACÇÃO DE MELHORIA N.º 7 B

Designação da Acção de Melhoria	
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação da comunidade educativa com os serviços. - Envolver o PND na vida/missão do Agrupamento. 	
Coordenador da Acção	Equipa operacional
-Subdiretor e Adjunta da direcção.	Fernando Alves, António Girão, Ana Cláudia Dias, Álvaro Gomes e António Ribeiro.
Critério dominante da CAF	
Critério 7 - Resultados Relativos às pessoas: satisfação e motivação do Pessoal Não Docente (PND) - Envolvimento do PND na vida do agrupamento - Subcritério 7.1	
Descrição da acção de melhoria	
- Maior envolvimento do PND, na vida do Agrupamento.	
Objetivo(s) da acção de melhoria	
- Incrementar um maior envolvimento do PND, no Agrupamento e na sua respetiva missão.	
Atividades a realizar	
- Reuniões periódicas entre o PND e os respetivos responsáveis pelos serviços, auscultar os funcionários de modo a conhecer o perfil / interesses para o desempenho de determinadas funções, propor a participação nas diferentes atividades, nomeadamente «jornal escolar», festa de Natal/atividades no PND.	
Resultado(s) a alcançar	
- Conseguir uma participação mais ativa na vida escolar.	
Fatores críticos de sucesso	Data de início: novembro 2011
- Abertura da direcção à participação do PND.	
Constrangimentos	Data de conclusão:
- Falta de cultura de cidadania e participação e dispersão da área geográfica de residência do PND.	agosto de 2012.
Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
<ul style="list-style-type: none"> - PND; - Chefes de Serviços; - Direcção; - Associação de Pais e Parcerias. 	Não aplicável
Revisão e avaliação da acção	
- Adesão à participação de várias atividades e registos nas atas de reuniões.	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 8 A

Designação da Ação de Melhoria	
Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF) Escola sede – Portaria	
Coordenador da Ação - Subdiretor; - Coordenadora dos Assistentes Operacionais.	Equipa operacional - Assistentes operacionais.
Critério dominante da CAF	
Não foi avaliado pela CAF	
Descrição da ação de melhoria	
- Melhorar a apresentação do espaço e a qualidade das informações.	
Objetivo(s) da ação de melhoria	
- Fomentar as interrelações pessoais e profissionais (formação); - Melhorar a apresentação do espaço (colaboração da associação de pais na identificação e resolução de problemas (obras na portaria); - Prestar informações adequadas às diferentes solicitações.	
Atividades a realizar	
- Limpeza e arrumação diária do espaço; - Construção de uma cobertura anexa à portaria, de modo a proteger os encarregados de educação e os alunos que se encontram à espera; - Colocação, no espaço da portaria, de um computador com acesso à internet onde o assistente operacional tem acesso, na página Web do Agrupamento, às informações necessárias e atualizadas (Horários das turmas e de atendimento aos encarregados de educação; Horário de reuniões, na escola e de ações de formação promovidas pelo CFCDL...); - Fornecer formação em TIC e atendimento ao público aos assistentes operacionais adstritos a este serviço.	
Resultado (s) a alcançar	
- Aumentar o grau de satisfação dos utentes deste espaço; - Tornar o local mais agradável.	
Fatores críticos de sucesso - Existência de equipamento informático; - Formação de um assistente operacional em TIC; - Colaboração da Associação de Pais.	Data de início: setembro 2011.
Constrangimentos - Custo da cobertura; - Falta de formação de outros assistentes operacionais adstritos a este serviço.	Data de conclusão: agosto de 2012.
Recursos humanos envolvidos - Assistentes operacionais; - Elemento PTE.	Custos estimados
Revisão e avaliação da ação	
- Inquéritos periódicos; - Registos de observações.	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 8 B

Designação da Ação de Melhoria

Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)

Escola sede – Papelaria/PBX

Coordenador da Ação

- Subdiretor;
- Coordenadora dos assistentes operacionais.

Equipa operacional

- Assistentes operacionais.

Critério dominante da CAF

Não foi avaliado pelo CAF

Descrição da ação de melhoria

- Melhorar a qualidade da prestação de serviços e seu funcionamento global (atendimento/ tempo de espera (senha semanal/ cartão eletrónico);
- Reduzir os preços do material escolar mais procurado.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Fomentar as inter-relações pessoais e profissionais (formação);
- Melhorar a prestação dos serviços;
- Reduzir as saídas do local de trabalho do assistente operacional – tempo de espera;
- Implementar a “senha de almoço semanal” – tempo de espera (alunos);
- Baixar os preços do material escolar mais procurado.

Atividades a realizar

- Formação para o PND de regras de atendimento – relações pessoais e profissionais;
- Implementação das senhas de almoço semanais;
- Promoções de material mais procurado;
- Aplicação dos inquéritos de satisfação e avaliação do projeto;

Resultado(s) a alcançar

- Melhoria de desempenho do PND e conseqüentemente dos serviços;
- Incrementar a senha semanal – tempo de espera;
- Alteração de comportamentos: assertividade, interrelações pessoais e profissionais, responsabilidade e partilha pelos seus pares;

Fatores críticos de sucesso

- Abertura das 8h às 17h, ininterruptamente.
- Material diversificado.

Data de início: setembro 2011

Constrangimentos

- Falta de financiamento para o cartão electrónico;
- A não permanência contínua do assistente operacional.

Data de conclusão: agosto 2012

Recursos humanos envolvidos:

- PND;
- Subdiretor;
- Coordenadora dos Assistentes Operacionais;

Custos estimados:

Revisão e avaliação da ação:

- Inquéritos e análise dos resultados (fim do ano letivo)

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 8 C

Designação da Ação de Melhoria

- Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)

Escola sede – Refeitório – “Tempo de espera” e “comportamento”.

Coordenador da Ação

- Subdiretor;
- Coordenadora dos assistentes operacionais.

Equipa operacional

-Assistentes operacionais.

Critério dominante da CAF

Não foi avaliado pelo CAF

Descrição da ação de melhoria

- Melhorar o tempo de espera, bem como o comportamento dos alunos na fila, através da eficiência dos serviços prestados pelos Assistentes Operacionais.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Reduzir os problemas de comportamento;
- Melhorar as atitudes/comportamentos dos alunos através de exemplos de boas práticas educativas (saber estar, esperar pela sua vez na fila do Refeitório);
- Sensibilizar os alunos nas aulas de Formação Cívica, para comportamentos assertivos.

Atividades a realizar

- Implementação de rotinas na formação de filas e na utilização dos serviços do refeitório;
- Realização de jogos durante o tempo de espera dos alunos (ocupação de uma ou duas turmas enquanto a outra ocupa o seu lugar na fila);
- Vigilância permanente, pelos assistentes operacionais, no exterior do refeitório;
- Responsabilização dos delegados e subdelegados de turma na promoção de bons comportamentos;
- Cumprimento das regras comportamentais apreendidas nas aulas de Formação Cívica.
- Registo do comportamento dos alunos em ficha própria (dar conhecimentos aos directores de turma);
- Aplicação dos inquéritos de satisfação e avaliação do projecto.

Resultado(s) a alcançar

- Menor tempo de espera dos utentes;
- Atitudes comportamentais mais adequadas.

Fatores críticos de sucesso

- Eficácia e empenho da equipa operacional;
- Reduzido número de alunos (1 turma na fila);

Data de início:

novembro 2011

Constrangimentos - Falta de regras dos alunos; - Número reduzido de PND;	Data de conclusão: julho de 2012
Recursos humanos envolvidos - PND; - Delegados e subdelegados; - Diretores de turma;	Custos estimados Não aplicável
Revisão e avaliação da ação Grelha – registo dos comportamentos observados; - Inquéritos e análise dos resultados (fim do ano letivo).	

FICHA DE ACÇÃO DE MELHORIA N.º 8 D

Designação da Acção de Melhoria

- Satisfação da Comunidade Educativa com os serviços (Não avaliado pelo CAF)

Escola sede – Bufete

Coordenador da Acção

- Subdiretor.
- Coordenadora das assistentes operacionais.

Equipa operacional

- PND do bufete.

Critério dominante da CAF

Não avaliado pelo CAF.

Descrição da acção de melhoria

- Melhorar a qualidade da prestação de serviços e seu funcionamento global;
- Manter as boas relações interpessoais;
- Mais envolvimento do PND na prestação dos serviços;
- Melhorar o aspeto do espaço usando a criatividade.
- Reduzir/promover o preço de produtos saudáveis.

Objetivo(s) da acção de melhoria

- Melhorar a qualidade da prestação de serviços e seu funcionamento global (apresentação do espaço);
- Mostrar mais receptividade à mudança;
- Reduzir o preço dos produtos saudáveis (fazer promoções de alguns produtos).

Atividades a realizar

- Organização do espaço de modo a mantê-lo mais atrativo;
- Cumprimento das regras estipuladas;
- Colaboração e disponibilidade;
- Negociar com os fornecedores no sentido de reduzir os preços dos produtos que estão à venda.

Resultado(s) a alcançar

- Satisfazer as exigências dos utentes dentro do possível, mantendo o princípio da cidadania e da razoabilidade.

Fatores críticos de sucesso

- Revelar maior criatividade;
- Gerir os conflitos.

Data de início: novembro 2011

Constrangimentos

- Espaço reduzido;
- Muitos alunos em simultâneo;
- Fila de espera.

Data de conclusão: agosto de 2012.

Recursos humanos envolvidos

- Subdiretor;
- Responsável pelo SASE;
- PND.

Custos estimados

Não se aplica.

Revisão e avaliação da acção

- Registo, em grelha própria, das acções produzidas e análise dos resultados obtidos.

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 8E

Designação da Ação de Melhoria Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF) Escola sede – Bloco Antigo - Rés do chão e 1.ºPiso / Bloco Novo - Rés do chão e 1.ºPiso	
Coordenador da Ação - Direção; - Coordenadora dos Assistentes Operacionais;	Equipa operacional Assistentes operacionais.
Critério dominante da CAF Não foi avaliado pela CAF.	
Descrição da ação de melhoria - Melhorar o atendimento e o relacionamento com os alunos. - Conseguir a permanência de PND em todos os pisos.	
Objetivo(s) da ação de melhoria: - Fomentar as inter-relações pessoais e profissionais (formação); - Melhorar a qualidade do serviço prestado. - Aplicar as normas de cortesia.	
Atividades a realizar - Realizar sessões /tertúlias com temáticas direcionadas para os valores da sociedade/comunidade escolar; - Fomentar o uso das normas de cortesia e do respeito pelos outros; - Realizar sessões de reflexão sobre comportamentos e atitudes. - Gestão dos recursos humanos; - Promover momentos de trabalho plural e partilhado.	
Resultado (s) a alcançar - Melhorar o relacionamento inter-pessoal; - Adquirir valores de respeito e de saber adequar-se às situações; - Ser cooperante e ter espírito de equipa.	
Fatores críticos de sucesso - Não existência de problemas de comportamento por parte dos alunos; - Realização de atividades que fomentam a inter-relação e a assertividade.	Data de início: setembro 2011
Constrangimentos - Falta de formação pessoal de alguns elementos do PND; - Liderança pouco visível; - Dificuldades na gestão do número reduzido de PND.	Data de conclusão: agosto de 2012
Recursos humanos envolvidos: - PND - Direção	Custos estimados: Não se aplica
Revisão e avaliação da ação - Registrar o número de momentos de trabalho plural e partilhado e/ou convívio efetuados neste ano letivo; - Atas de sessões/reflexões.	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 8 F

Designação da Ação de Melhoria

Satisfação da comunidade educativa com os serviços (Não avaliado pelo modelo CAF)
1º Ciclo – Fora da Escola Sede

Coordenador da Ação

- Subdiretor;
- Coordenadora dos Assistentes Operacionais.

Equipa operacional

- Assistentes operacionais.

Critério dominante da CAF

Não foi avaliado pelo CAF.

Descrição da ação de melhoria

- Melhorar a «Limpeza do Espaço» e «Presença dos Funcionários».

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Colocar em todos os estabelecimentos de ensino uma Assistente Operacional permanente.
- Rentabilizar o tempo de modo a apresentar os espaços asseados;
- Programar as atividades diárias com as Assistentes Operacionais;

Atividades a realizar

- Cumprir o programa elaborado para o fim a que se destina (limpeza);
- Desenvolver atividades lúdicas com os alunos, nos momentos do recreio, para os cativar.
- Ser criativo e zeloso na apresentação do espaço.

Resultado(s) a alcançar

- Satisfazer, dentro do possível, as exigências dos utentes;
- Ser coerente e manter as boas relações interpessoais.

Fatores críticos de sucesso

- Evidenciar o seu trabalho;
- Mostrar entusiasmo pelo que faz;
- Valorizar o seu trabalho e o dos outros.

Data de início: setembro 2011

Constrangimentos

- Reduzido número de PND;
- Capacidade de realização das tarefas (falta de estímulo e de brio);
- Sem termo de comparação.

Data de conclusão: agosto 2012

Recursos humanos envolvidos

- PND;
- Pessoal Docente de cada escola;
- Direção.

Custos estimados:

Não se aplica.

Revisão e avaliação da acção

- Inquérito de satisfação e análise dos resultados.

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 9

Designação da Ação de Melhoria	
Liderança (Direção) - satisfação da Comunidade Escolar Reconhecer o desempenho dos elementos da comunidade escolar	
Coordenador da Ação	Equipa operacional
- Direção.	- Direção.
Critério dominante da CAF	
Critério 1 – Liderança de Topo / Direção	
Descrição da ação de melhoria	
- Reconhecimento do desempenho, do esforço e da dedicação de cada elemento da comunidade escolar através de registos mais sistemático e formal.	
Objetivo(s) da ação de melhoria	
- Reconhecer o mérito; - Incentivar a melhoria do desempenho da comunidade escolar;	
Atividades a realizar	
- Registo em atas dos diversos órgãos e ficha de avaliação do desempenho;	
Resultado(s) a alcançar	
- Melhoria de desempenho e conseqüentemente dos serviços; - Alteração de comportamentos: assertividade, responsabilidade e partilha pelos seus pares;	
Fatores críticos de sucesso (Condições necessárias e suficientes para que os objectivos sejam atingidos)	Data de início
- Espírito de liderança dos gestores intermédios;	novembro 2011
Constrangimentos (Condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objectivos)	Data de conclusão
- Falta de formação;	agosto 2011
Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
- Direção; - Órgãos de Gestão de intermédia;	Não aplicável
Revisão e avaliação da ação	
- Avaliação dos serviços: eficácia e eficiência.	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 10 A	
Biblioteca Escolar	
Designação da Ação de Melhoria	
- Melhorar a articulação da biblioteca escolar (BE) com o órgão de gestão, a afetação de verbas e executar essas mesmas ações;	
Coordenador da Ação	Equipa operacional
- Professora bibliotecária; - Diretora.	- Órgão de Gestão; - Conselho Administrativo.
Modelo de avaliação	
MABE (Modelo de autoavaliação da BE) no âmbito da Rede de Bibliotecas Escolares.	
Descrição da ação de melhoria	
- Diligenciar junto do órgão de gestão no sentido de afetar um averba própria, do orçamento da escola, destinada a aquisição de documentos para a BE.	
Objetivo(s) da ação de melhoria	
- Melhorar a gestão / otimização dos recursos.	
Atividades a realizar	
- Incluir no orçamento anual do Agrupamento uma verba específica para aquisição de documentos.	
Resultado(s) a alcançar	
- Maior autonomia financeira para a BE.	
Fatores críticos de sucesso	Data de início: janeiro de 2012.
- Predisposição do órgão de gestão no sentido de executar esta medida.	
Constrangimentos	Data de conclusão: dezembro 2012.
Recursos cada vez mais escassos.	
Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
-Serviços secretaria	- Verba disponibilizada para a BE no orçamento anual do Agrupamento (a definir).
Revisão e avaliação da ação	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 10 B	
Biblioteca Escolar	
Designação da Ação de Melhoria	
- Implementar de forma mais sistemática ações que visem a planificação e articulação de projetos e atividades inerentes ao cumprimento dos diferentes domínios implicados no funcionamento da BE;	
Coordenador da Ação	Equipa operacional
- Professora bibliotecária.	- Professora bibliotecária e docentes.
Modelo de avaliação	
MABE (Modelo de autoavaliação da BE) no âmbito da Rede de Bibliotecas Escolares.	
Descrição da ação de melhoria	
-Tendo em conta que os impactos da BE nas aprendizagens dos alunos só se fará de forma eficaz com a colaboração e participação de docentes e alunos, importa reforçar as parcerias e articulação de actividades e estratégias. Assim, após uma avaliação do caminho percorrido neste âmbito, torna-se cada vez mais pertinente formalizar as parcerias e trabalho colaborativo e a consequente avaliação.	
Objetivo(s) da ação de melhoria	
- Melhorar a articulação curricular e potenciar os recursos da BE.	
Atividades a realizar	
- A professora bibliotecária numa primeira fase deslocar-se-á às reuniões de departamento e de ciclo e apresenta uma intenção de trabalho colaborativo com vista a uma maior articulação curricular e rentabilização de recursos. Numa fase posterior são agendadas e planificadas ações concretas de trabalho colaborativo em que prevaleça o fomento de competências nos alunos de literacia de informação e literacia científica. Quanto aos Conselhos de docentes da educação pré-escolar e do 1º ciclo, esta ação prende-se essencialmente com o fomento da literacia de leitura.	
Resultado(s) a alcançar	
- Elevar os níveis de literacia dos alunos; - Melhorar a articulação curricular; - Potenciar os recursos existentes na BE.	
Fatores críticos de sucesso	Data de início: novembro de 2011
- Cultura de escola de trabalho colaborativo. - Valorização da BE pela Comunidade Educativa.	

Constrangimentos - Escassez de tempo dos docentes para planificar actividades em conjunto.	Data de conclusão:
Recursos humanos envolvidos - Docentes e alunos.	Custos estimados (impressão de guiões de pesquisa para os alunos).
Revisão e avaliação da ação - Elaboração de questionários, de acordo com os emanados da RBE, que serão aplicados a docentes e alunos. - Avaliação dos trabalhos produzidos pelos alunos.	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 10 C	
Biblioteca Escolar	
Designação da Ação de Melhoria	
- Reforçar, junto dos órgãos competentes, o valor acrescido que uma rede concelhia traria para a BE e seus utilizadores e diligenciar no sentido de contribuir para a criação dessa mesma rede;	
Coordenador da Ação	Equipa operacional
- Professora bibliotecária.	- Coordenadora interconcelhia, responsável pela biblioteca municipal.
Modelo de avaliação	
MABE (Modelo de autoavaliação da BE) no âmbito da Rede de Bibliotecas Escolares.	
Descrição da ação de melhoria	
- Pretende é reforçar e desencadear processos com vista à criação da rede concelhia ou mesmo interconcelhia. Neste sentido, a professora bibliotecária e a sua equipa deverão manter uma postura proativa e estar disponíveis para que esse processo se desenvolva.	
Objetivo(s) da ação de melhoria	
- Rentabilizar recursos. - Criar de um catálogo coletivo.	
Atividades a realizar	
- Reuniões com todos os intervenientes. - Elaboração conjunta de documentos que suportem a criação dessa “entidade”.	
Resultado(s) a alcançar	
- Criação da Rede Concelhia.	
Fatores críticos de sucesso	Data de início: A definir, juntamente com a Biblioteca.
- Experiência da equipa operacional. - Todo um trabalho de rede no que concerne a projetos de promoção da leitura.	
Constrangimentos	Data de conclusão
- Uma fraca reatividade por parte dos responsáveis da autarquia para a resolução desta situação; - Escassez de meios humanos e financeiros, por parte da autarquia, para colocar em prática alguns procedimentos essenciais como a a criação de uma rede informática capaz de suportar, por exemplo, um catálogo coletivo.	

Recursos humanos envolvidos - Professores bibliotecários; -Técnicos da autarquia da biblioteca municipal e do sector da informática.	Custos estimados
Revisão e avaliação da ação -Elaboração de um plano de ação conjunto e conseqüente monitorização do mesmo.	

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA N.º 10 D Biblioteca Escolar	
Designação da Ação de Melhoria - Tornar mais eficaz o trabalho de informatização dos recursos.	
Coordenador da Ação - Professora bibliotecária.	Equipa operacional - Professora bibliotecária; - Assistente operacional; - Restantes elementos da equipa da BE.
Modelo de avaliação MABE (Modelo de autoavaliação da BE) no âmbito da Rede de Bibliotecas Escolares.	
Descrição da ação de melhoria - Tendo e conta a avaliação obtida neste domínio, que se verifica que está em desenvolvimento, mas a precisar de melhorias, esta acção visa, o mais breve possível, informatizar os dados relativos à coleção;	
Objetivo(s) da ação de melhoria - Pretende-se, a curto prazo, que se possa rentabilizar o software disponível, permitindo utilizar o módulo de circulação e empréstimo e elaborar o catálogo digital da colecção da BE.	
Atividades a realizar - Instalação de um atalho do software BIBLIOBASE num outro computador, o que permite que para além do assistente operacional, outra pessoa com os conhecimentos requeridos, possa introduzir os dados relativos à colecção no referido software. - Tratamento informático dos documentos, incluindo os documentos destinados para a biblioteca escolar do Centro Escolar de Queirã.	
Resultado(s) a alcançar - Informatização total da colecção.	
Fatores críticos de sucesso - Formação especializada da professora bibliotecária e de um outro elemento da equipa	Data de início: setembro de 2011 (processo contínuo)

bem como formação contínua específica nesta área do assistente operacional.	
Constrangimentos - Morosidade do processo e o elevado número de documentos a introduzir.	Data de conclusão: (processo contínuo)
Recursos humanos envolvidos -Equipa operacional.	Custos estimados
Revisão e avaliação da ação - Avaliação da prestação dos serviços junto dos utilizadores; - Índice de requisições / utilização dos recursos; - Balanço / análise da evolução to tratamento documental.	

A Coordenadora da equipa

Rita Maria Alexandrino Mendes Rocha

Apêndice V

Avaliação Externa das Escolas – IGE

Relatório do AEV – 5 a 7 de dezembro 2011

