



Luís Carlos da Silva Ângelo – Aluno n.º 23260

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2012

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”



Porto 2012

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”



Luís Carlos da Silva Ângelo – Aluno n.º 23260

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2012

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”



Luís Carlos da Silva Ângelo – Aluno n.º 23260

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”

Orientadora: Dr.ª Manuela Sampaio

**Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Docência e Gestão da
Educação (376) – Especialização em Administração Escolar**

Resumo

O presente relatório é composto por cinco capítulos iniciando-se o mesmo com a apresentação do percurso formativo e profissional do mestrando.

Segue-se, no capítulo II, a caracterização geral do estabelecimento de ensino onde o mestrando exerce funções (Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas, sito em Oliveira do Hospital, distrito de Coimbra), bem como a apresentação da política educativa do referido Agrupamento.

O capítulo III apresenta um enquadramento teórico-conceitual sobre a noção de liderança e das diferentes abordagens deste conceito, no plano escolar, tendo em conta a explanação de algumas das teorias que sustentam essas mesmas abordagens. Neste capítulo, o mestrando aborda a sua visão, no que respeita ao exercício do cargo de *Diretor Escolar*, bem como a tarefa, que lhe está implícita, de gerir várias estruturas do Agrupamento. O mestrando termina o capítulo com algumas apreciações acerca das alterações legislativas relevantes, nos últimos anos.

No capítulo IV é feita uma descrição e análise das atividades mais significativas, já implementadas ou em implementação, durante a vigência do mandato de gestão do mestrando, as quais têm contribuído para o crescimento do Agrupamento e reconhecimento do mesmo, num plano exterior.

Finalmente, no capítulo V, é feita uma reflexão sobre os momentos mais marcantes dos mandatos de gestão do mestrando, ao longo dos últimos anos, não só para este, mas também, para o próprio Agrupamento. Neste contexto, o mestrando expõe o seguinte pensamento, subjacente à sua ação, ao longo destes anos, enquanto Diretor Escolar: “*Ser Diretor é ...*”.

PALAVRAS-CHAVE: *LIDERANÇA, AUTORIDADE, COLABORAÇÃO, SUCESSO, PROJETO, OBJETIVOS.*

Abstract

This report is composed by five chapters, being the first one related to the presentation of the formative and professional course of the master.

Chapter II contains the general characterization of the educational establishment, where the master performs functions (Group of Schools Brás Garcia Mascarenhas, located in Oliveira do Hospital, Coimbra district) and the presentation of the educational policy of that Group.

Chapter III presents a theoretical and conceptual framework on the notion of leadership and the different approaches to this concept, in the school context, taking into account the explanation of some of the theories that support these approaches. In this chapter, the master discusses his idea regarding to the exercise of the role of *School Director*, such as the implied task to manage the various structures of the Group. This chapter ends with some assessments about relevant legislative changes in recent years.

Chapter IV shows a description and analysis of the most significant activities, already implemented or under implementation, during the period of the master's management, which have contributed to the growth and recognition of the same Group, beyond the same.

Finally, in Chapter V, there is a reflection about the most outstanding moments of the master's management, over the past few years. These moments can be considered remarkable, not only for the Group, but also for the master himself. In this context, the master exposes his thought, underlying his action, over the years as School Director: *Being a Director, is to think school 24 hours a day.*

KEYWORDS: *LEADERSHIP, AUTHORITY, COLABORATION, SUCESS, PROJECT, GOALS.*

Tabela de abreviaturas

ADD	-	Avaliação de Desempenho Docente
AE	-	Agrupamento de Escolas
AEC	-	Atividades de Enriquecimento Curricular
CAP	-	Comissão Administrativa Provisória
CEB	-	Ciclo do Ensino Básico
CEF	-	Cursos de Educação e Formação
DT	-	Diretor de Turma
IGE	-	Inspeção Geral da Educação
NEE	-	Necessidades Educativas Especiais
OGE	-	Orçamento Geral do Estado
PAM	-	Plano de Ação da Matemática
PCA	-	Percursos Curriculares Alternativos
PEE	-	Projeto Educativo Escolar
PES	-	Programa de Educação para a Saúde

Lista de Figuras / Tabelas

- Fig. 1 - Tabela de Receitas
- Fig. 2 - Tabela de Despesas
- Fig. 3 - Tabela de Saldos
- Fig. 4 - Tipos de Abordagens no Estudo da Liderança
- Fig. 5 - Esquema das Etapas do Processo de Auto-Avaliação

AGRADECIMENTOS

Quando se quer agradecer a alguém por um trabalho que diz respeito a uma componente profissional, não poderia deixar de pensar na minha equipa diretiva, que me tem acompanhado neste percurso, enquanto Presidente do Conselho Executivo e Diretor, já há alguns anos.

Agradeço por isso o esforço e dedicação da Ana Brito, Alice Relvas, João Bento e Sandra Oliveira. Sem eles, todo o trabalho, objetivos e resultados alcançados no Agrupamento, não teriam sido possíveis.

Não querendo esquecer ou ser indelicado para com outros que sempre me apoiaram e incentivaram neste projeto, quero apenas dar uma palavra de carinho muito especial às minhas filhas, Patrícia e Filipa. Pois são elas que, no meu dia a dia, me dão conforto espiritual para lutar por todos os projetos onde me incluo.

Para a Dra. Manuela Sampaio também uma palavra importante, pois os dois ou três emails que enviou ao longo deste tempo, possibilitaram que eu parasse de pensar só na escola e refletisse que era fundamental acabar este relatório.

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo I - Percurso profissional	3
Capítulo II - Caraterização geral da Organização	6
1 Localização	6
2 História	6
3 Missão, visão e valores	8
4 Serviços prestados	10
5 Caraterização dos recursos	12
5.1 Recursos Físicos	12
5.2 Recursos Humanos – Alunos, Professores, Assistentes Operacionais e Técnicos	13
5.3 Recursos Financeiros	14
6 Meios de comunicação	18
7 Política Educativa do Agrupamento	18
Capítulo III - Enquadramento Teórico – conceptual	20
1 O Conceito de Liderança	20
2 Diferentes Abordagens de Liderança	22
3 Ser Diretor Escolar	28
4 A Equipa Diretiva	36
5 Alterações Legislativas	37

Capítulo IV - Descrição e Análise das Atividades mais Significativas	43
1 Ações / Objetivos e Orientações	43
2 Auto-avaliação do Agrupamento	50
3 Avaliação Externa	53
4 Resultados dos Exames Nacionais	55
5 Outras Atividades	56
Capítulo V - Reflexão sobre os Momentos mais Significativos	58
Conclusão	61
Bibliografia	63
Anexos	65

INTRODUÇÃO

Este relatório traduz o resultado dos últimos onze anos da vida profissional, como vice-presidente do Conselho Executivo, Presidente do Conselho Executivo e atualmente como Diretor.

Tem sido uma experiência muito enriquecedora quer a nível profissional, quer pessoal, que marcará para sempre o resto vida.

É o retrato desta experiência que se irá confidenciar neste relatório pois, para além do carácter avaliativo que lhe está conferido, servirá como um documento de auto-biografia profissional.

A educação é apaixonante e quando se exercem os cargos com dedicação e gosto, a nossa missão tem muitas potencialidades.

Neste relatório plasmar-se-á a opinião sobre o *corpus humano* que dá corpo à escola: alunos, professores, funcionários, pais e comunidade envolvente. Isto sem esquecer os objetivos do projeto enquanto líder de uma equipa e de uma organização. É fundamental que todas estas vertentes se interliguem pois, se assim não for um Agrupamento, nos dias de hoje, não alcançará certamente o seu objetivo primário, o sucesso educativo dos alunos.

Não foi fácil dar início a este relatório, pois reconhece-se que há uma dedicação exacerbada em relação à escola enquanto a vida pessoal vai ficando para trás. Nesta, insere-se também a conclusão deste relatório para obtenção do grau de Mestre.

Finalmente deu-se início a este relatório, num dia muito especial ... o dia do pai.

Há momentos e pessoas especiais que nos fazem parar, para pensar e sentir que, também, vale a pena pensar e investir em nós próprios e não apenas na profissão.

Já foi solicitado o adiamento da entrega deste relatório. Isto deveu-se a um período muito difícil e conturbado da vida pessoal – divórcio e definição do poder paternal. São

acontecimentos marcantes na vida de qualquer pessoa e que só são devidamente valorizados e sentidos, por quem por eles passa. Não foi fácil e ainda não o é, por vários motivos que ainda afetam, atualmente, a vida privada.

Há situações ainda não resolvidas. Foi tudo isto que marcou e condicionou a elaboração deste relatório. Teve de decidir e optar pela dedicação profissional. Não podia deixar que a sua vida privada, condicionasse o seu desempenho profissional e defraudasse quem votou em si. O seu desempenho profissional interfere diretamente com a vida e felicidade de muitas pessoas. Não as podia abandonar...

Decidiu, pois, esquecer o “eu” e a sua vida particular foi sendo deixada para trás, nunca beliscando o que são as suas funções e responsabilidades parentais. Isso, é o que de mais sagrado tem. Agora não se irá parar sem terminar esta etapa.

Não se irá socorrer de grande bibliografia, pois considera que o conjunto de anos que já exerce funções diretivas lhe permitem ter uma opinião concreta, do que pensa e quer nesta área.

CAPITULO I

PERCURSO PROFISSIONAL

Terminou a licenciatura em Ensino de Educação Física com Opção de Basquetebol no ano de 1995, no Instituto Politécnico de Viseu – Escola Superior de Educação de Viseu.

Ficou colocado pela primeira vez ano letivo de 1995 / 96 na Escola do 2.º e 3.º CEB de Arazede, concelho de Montemor-o-Velho. Durante este ano letivo desempenhou o cargo de Coordenador de Desporto Escolar.

Depois, fruto dos antigos mini concursos ficou colocado no ano lectivo de 1996 / 97 na Escola do 1.º, 2.º e 3.º CEB de Pinheiro da Bemposta, concelho de Oliveira de Azeméis. Durante este ano letivo desempenhou os cargos de Representante da Disciplina e Coordenador de Desporto Escolar.

No ano letivo de 1997 / 98 ficou colocado na Escola Secundária Felismina Alcântara de Mangualde, concelho de Mangualde. Durante esse ano letivo desempenhou o cargo de Delegado da Disciplina. Foi o regresso à sua terra natal, após alguns anos.

Em 1998 / 99 voltou a ficar colocado na Escola Secundária Felismina Alcântara de Mangualde, onde desempenhou o cargo de Delegado da Disciplina e Diretor de Instalações.

Após dois anos de estabilidade profissional, no ano letivo de 1999 / 00 ficou colocado na Escola do 2.º e 3.º CEB de São Miguel, concelho da Guarda.

A vida de professor contratado é similar à de um saltimbanco e no ano letivo seguinte 2000 / 01 ficou colocado na Escola do 2.º e 3.º CEB de Oliveira do Hospital, concelho de Oliveira do Hospital. Foi aqui e fruto da sua envolvimento no meio escolar que, em pouco menos de um ano da sua presença nesta escola, foi convidado a integrar uma lista às eleições para o Conselho Executivo. Fruto do empenho e das competências atribuídas, a lista que integrava saiu vencedora, com quase o dobro dos votos da lista adversária. De realçar que a lista adversária, integrava vários elementos do anterior Conselho Executivo, exceto o seu presidente.

Assim, no triénio 2001 / 04 exerceu o cargo de Vice – Presidente no Conselho Executivo da Escola do 2.º e 3.º CEB de Oliveira do Hospital, concelho de Oliveira do Hospital.

No triénio seguinte 2004 / 07 voltou a exercer o cargo de Vice – Presidente no Conselho Executivo da mesma Escola.

Foi eleito depois em 11 de julho de 2007, Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas, nome do patrono da Escola do 2.º e 3.º CEB de Oliveira do Hospital, para o triénio 2007 / 10. Esta eleição foi fruto de um projeto novo que decidiu abraçar na Escola, após a sua colega Presidente ter decidido não se recandidatar. Assim, o seu projeto individual foi a sufrágio em lista única e conquistou cerca de 73 por cento dos votos. Foi eleito também em 2007, Presidente do Conselho Pedagógico e Presidente do Conselho Administrativo, este último por inerência do cargo de Presidente do Conselho Executivo. Foi ainda membro da Comissão Pedagógica do Centro de Formação da Associação de Escolas – Coimbra Interior;

O mandato para o qual foi eleito e descrito anteriormente foi interrompido pela entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Foi então eleito, após novo processo concursal, Diretor do Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas em 8 de Julho de 2009. Nestas eleições teve uma opositora e de acordo com a votação no Conselho Geral Transitório, saiu vencedor por 15 – 6, no universo dos 21 votos.

É, ainda, Diretor do Agrupamento mas a instabilidade educativa no que diz respeito à gestão pode levar a que no final deste ano letivo, o seu Agrupamento agregue outro ou outros Agrupamentos do concelho. Decisão que está para ser tomada pelo Secretário de Estado da Educação. Tal decisão levará à constituição de uma CAP, da qual deverá fazer parte e até talvez presidir.

Fruto ainda da sua formação profissional já exerceu a atividade de treinador de Basquetebol de nível dois (2), pela Federação Portuguesa de Basquetebol, durante duas épocas desportivas.

Foi árbitro Nacional de Basquetebol, da Federação Portuguesa de Basquetebol, durante 16 anos.

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”

É preletor e Formador do Conselho Nacional de Arbitragem da Federação Portuguesa de Basquetebol e da Escola Nacional de Basquetebol.

CAPÍTULO II

CARATERIZAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

1. LOCALIZAÇÃO

O concelho de Oliveira do Hospital, onde o Agrupamento de Escolas está implementado, localiza-se na região interior norte do distrito de Coimbra. Abrange um vasto planalto emoldurado pelas serras da Estrela e do Açor e irrigado pelos rios Mondego, Seia, Alva e Alvôco. É constituído por 21 freguesias, algumas das quais foram, no passado, pequenos concelhos: Aldeia das Dez, Alvôco das Várzeas, Avô, Bobadela, Ervedal da Beira, Lagares da Beira, Lajeosa, Lagos da Beira, Lourosa, Meruge, Nogueira do Cravo, Oliveira do Hospital, Penalva do Alva, Santa Ovaia, S. Gião, S. Paio de Gramaços, S. Sebastião da Feira, Seixo da Beira, Travanca de Lagos, Vila Franca da Beira e Vila Pouca da Beira. A sede do concelho encontra-se a cerca de 77 km de distância de Coimbra, a sua capital de distrito, a 50 km de Viseu e a 79 km da Guarda. Os seus acessos às cidades mencionadas são ainda muito limitados, facto que dificulta a deslocação quotidiana de alguns professores que aqui lecionam e residem nos centros urbanos atrás mencionados ou nas suas imediações. As acessibilidades internas têm melhorado, mas são sinuosas, pois estão bastante condicionadas pela orografia acidentada do concelho, mormente na região que abrange as freguesias situadas nas encostas e nos vales dos rios Alva e Alvôco. Mas a maioria dos professores e dos alunos provêm da cidade de Oliveira do Hospital e das freguesias situadas na sua orla, porque as restantes são servidas por três outras instituições educativas: Agrupamento de Escolas de Lagares da Beira, Agrupamento de Escolas da Cordinha e Agrupamento de Escolas da Ponte das Três Entradas.

2. HISTÓRIA

No ano de 1971, os Ministérios das Finanças e da Educação Nacional criaram a Escola Preparatória de Brás Garcia de Mascarenhas (mista)¹. Esta escola resultou, em certa medida, da transformação em instituição pública do privado Colégio Brás Garcia de

¹ Portaria n.º 446/71, de 20 de agosto.

Mascarenhas, que havia sido fundado em 1932, por iniciativa de Alexandre Marques Gomes e Carlos Rodrigues Campos. Refira-se que, desde a sua fundação, o colégio atrás citado contribuiu para ampliar os horizontes culturais e educacionais do concelho, ao proporcionar uma melhor e mais prolongada formação académica e carreiras profissionais mais variadas a sucessivas gerações de jovens da região².

Seis anos depois, a nova comunidade educativa passou a designar-se Escola Preparatória de Oliveira do Hospital, porquanto era a única que lecionava este ciclo de ensino no concelho³. Primeiro ocupou as velhas instalações do Colégio (sita na atual Rua do Colégio). Mas, no ano letivo de 1979 / 80, transferiu-se para os atuais edifícios, para assim poder oferecer as condições de uma boa prática pedagógica a uma população escolar que então aumentava.

Em 1996, foi revogada a nomenclatura de Escola Preparatória e nasceu a Escola Básica com 2.º e 3.º ciclos de Oliveira do Hospital⁴. Em 1999, em resposta a uma nova política de ordenamento escolar prescrita pelo Ministério da Educação⁵, foi criado o Agrupamento de Escolas “Brás Garcia de Mascarenhas”, que assumiu uma dimensão mais ampla e uma renovada estrutura orgânica⁶.

Esta comunidade educativa passou então a aglutinar a Escola do 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico de Oliveira do Hospital, as escolas do 1.º ciclo situadas no centro e na área adjacente à cidade de Oliveira do Hospital – que hoje são as de Bobadela, Galizes, Lajeosa, Lagos da Beira, Nogueira do Cravo, Oliveira do Hospital, São Paio de Gramaços, Santa Ovaia e Senhor das Almas – e os jardins de infância localizados no mesmo perímetro territorial – Galizes, Lagos da Beira, Lajeosa, Nogueira do Cravo, Bobadela, Santa Ovaia, São Paio de Gramaços, Senhor das Almas e Oliveira do Hospital.

O Agrupamento então recém-criado acabou por resgatar o nome do seu antigo patrono: Brás Garcia de Mascarenhas (1596-1656) – avoense proveniente de uma família da nobreza rural que possuía abundantes terras e desempenhava cargos relevantes na

² “História e memória do Colégio Brás Garcia de Mascarenhas”, *Ipsis Verbis*, Ano III, n.º 3, maio de 2006.

³ Decreto Regulamentar n.º 27/77, de 20 de agosto.

⁴ Portaria n.º 419/96, de 28 de agosto.

⁵ Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de maio.

⁶ Despacho do Secretário de Estado da Educação, de 4 de maio de 1999.

povoação e região de Avô, poeta e autor da epopeia histórica *Viriato Trágico* (1699) e guerreiro intrépido que combateu os castelhanos nas guerras da restauração da independência nacional (1640-1668)⁷. A opção não podia ser mais acertada, pois este ato permitiu preservar a memória do velho e emblemático colégio local e evocar uma das personalidades históricas mais relevantes e lendárias do concelho.

3. MISSÃO, VISÃO E VALORES

“Uma escola para a cidadania – crescer a aprender... aprender a crescer”. Este é o tema unificador (aprovado numa reunião do Conselho Pedagógico) que preside ao PEE para o triénio de 2008/2011 e que foi dilatado até ao fim do ano letivo em curso 2011/2012.

A ideia é paradoxal: simultaneamente, pouco criativa e revolucionária. Mais do que as intenções deste tema, que é suscetível de múltiplos enfoques, importa avaliar a capacidade do Agrupamento para fazer a síntese entre a realidade e a utopia, conciliar o pensamento com a ação e implementar uma política educativa personalizada, arrojada, dinâmica e mobilizadora.

Hoje, a sociedade parece mover-se para o relativismo, o pragmatismo e para uma lógica de organização tecnocrática (e burocrática) desprovida de cultura humanista e de memória e identidade históricas; a globalização do neoliberalismo assente no onnipotente poder do dinheiro converteu a produtividade e a competitividade laborais, o consumo e o lucro em mandamentos celestiais e furtou aos pais o tempo e a tranquilidade (ou liberdade) necessários para educarem os seus filhos e contemplarem e interpretarem o futuro da humanidade.

Hoje, começa a ser difícil entender se a escola é a segunda ou a primeira casa dos alunos. Os alunos passam cada vez mais tempo na escola em detrimento do seio familiar. O desprovimento dos laços familiares tem prejudicado a própria ligação, família/escola. São cada vez menos os Encarregados de Educação que vão voluntariamente à escola, apenas aparecem por dois motivos: quando chamados por alguma razão (quando aparecem) e no momento da entrega dos registos de avaliação.

⁷ Eduardo Osório Gonçalves, “Notícia sobre Brás Garcia de Mascarenhas”, in *Ipsis Verbis*, Ano 3, n.º 3, maio de 2006, pp. 29-30.

Enquanto Diretor tem-se evidenciado, que até as cartas registadas que são enviadas para casa vêm, muitas vezes, devolvidas.

Hoje em dia, a própria situação económica do país tem contribuído para este alheamento escolar e isso repercute-se diretamente no sucesso educativo.

Não existe a menor dúvida que, atualmente, a qualidade da educação transmitida em casa, perdeu valores. O espírito de proximidade entre pais e filhos, alterou o próprio respeito e o “Tu” sobrepôs-se ao “você”. Em consequência, esta situação influencia diretamente a escola, pois é vulgar alguma falta de respeito e a existência de uma dificuldade enorme em controlar a situação. O próprio Estatuto do Aluno, não permite à escola ser punitiva o suficiente, de modo, a que se faça sentir o erro.

Gostar-se-ia que a escola pudesse transmitir mais e melhores valores mas está, inevitavelmente, condicionada pelo principal parceiro do processo educativo, a família.

A missão de educar e formar para a vida confiada à escola continuará debilitada, até que se haja coragem política e se responsabilizem todos os intervenientes do processo. A vida mudou, a sociedade mudou, no entanto as políticas de responsabilização continuam aquém das necessidades.

Não basta alargar a escolaridade obrigatória para o 12.º ano pois, desta forma, apenas se alarga o período de vigência dos problemas.

Há que saber o que se pretende e até isso, infelizmente, tem sido limitado no raio de ação a quem dirige as nossas escolas.

Dever-se-ia ter mais autonomia e mais estabilidade educativa. Não tem acontecido estar-se dois anos letivos seguidos, sem profundas transformações. Os Curricula estão sempre a alterar, o Estatuto do aluno altera e não corresponde às necessidades, a avaliação dos professores destruiu os ambientes escolares, cada ministro em funções altera grandemente os procedimentos do anterior e agora a fusão de escolas por motivos economicistas, irá impossibilitar a educação de proximidade. Mais uma vez introduzem-se mudanças sem serem testadas.

Desde o exercício em funções diretivas já passaram seis ministros da educação: Júlio Domingos Jesus (2001 – 2002), José David Justino (2002 – 2004), Maria do Carmo

Seabra (2004 – 2005), Maria de Lurdes Rodrigues (2005 – 2009), Isabel Alçada (2009 – 2011), Nuno Crato (2011 ...). É impossível existir qualquer tipo de estabilidade educativa.

4. SERVIÇOS PRESTADOS

O Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas é um Agrupamento vertical, com ensino desde o pré-escolar até ao 9.º ano.

No ensino pré-escolar são admitidas crianças dos 3 aos 5 anos. As que completarem os 3 anos entre 16 de setembro e 31 de dezembro, são aceites a título condicional.

O horário das atividades sob a orientação de uma educadora, decorrem durante 5 horas diárias, três no período da manhã e duas no período da tarde.

Todos os jardins de infância têm a Componente de Apoio à Família e, por isso, o seu período de funcionamento efetivo é das 7:30h às 18:30h / 19:00h (de acordo com as necessidades das famílias).

No 1.º CEB são admitidas crianças com 6 anos de idade. O horário das atividades letivas decorre entre as 9:00h e 12:00h, no período da manhã, e das 13:30h às 15:30h, no período da tarde. Para este ciclo são oferecidas também as AEC – Atividades de Enriquecimento Curricular, sendo a Câmara Municipal de Oliveira do Hospital a entidade promotora. Estas atividades têm como objetivo a promoção pessoal e comunitária dos alunos, através do desenvolvimento da personalidade, do caráter e da cidadania, proporcionando-lhes um desenvolvimento físico equilibrado. Estas atividades podem ser de âmbito diverso (desportivo, artístico, tecnológico, etc.) e visar, entre outros, objetivos de formação pluridimensional, de ligação escola-meio ou da dimensão europeia na educação.

A escola de acordo com os seus recursos humanos, materiais e físicos contribui para a formação integral do aluno e desejando ir ao encontro aos seus interesses, propôs para o ano letivo 2011/2012 as seguintes Atividades de Enriquecimento: Inglês, Atividade Física e Desportiva, Ensino da Música, TIC e Atividades Lúdico-Expressivas.

No caso do 1.º ciclo, houve necessidade de flexibilizar os horários, sendo as mesmas implementadas, sempre que possível, em período pós – letivo, até às 17:30h.

No 2.º e 3.º CEB, o horário das atividades letivas têm início às 8:30h e termina às 17:10h.

Na Escola-sede há um conjunto de ofertas educativas que se adapta anualmente, às necessidades dos alunos e que após análise cuidada e propostas pela Direção ao Conselho Pedagógico, são implementadas das quais se destacam:

- **Percursos Curriculares Alternativos – PCA.** De acordo com o preconizado no Despacho Normativo n.º 1/2006 de 6 de janeiro e com base na avaliação feita ao percurso escolar de um grupo de alunos que repetidamente têm apresentado insucesso e para os quais a escola não tem encontrado estratégias que dêem resposta cabal, deu-se continuidade à turma criada no ano letivo transato, com uma turma do 6.º ano. Neste sentido pretendeu-se estimular e motivar para a aceitação da escola como um elemento fundamental da sua formação integral e posterior integração na sociedade e vida ativa,
- **Cursos de Educação e Formação – CEF.** Com a introdução destes cursos pretendeu diversificar-se a oferta formativa da Escola adequando-a aos recursos humanos e materiais existentes e às necessidades e expectativas de um grupo de alunos com características comuns e específicas: insucesso reiterado (por não encontrarem no ensino regular respostas de formação adequadas), risco de abandono escolar e enquadramento sócio-familiar disfuncional. A frequência destes cursos possibilitará a conclusão da escolaridade obrigatória e a integração no mercado de trabalho. É nesta vertente de formação que mais visíveis são os contributos do exterior, quer em termos de recursos financeiros, quer em termos de recursos humanos (formação e estágios em instituições locais, privilegiando as locais).

Ainda existem discentes que abandonam a Escola, sem cumprirem o 3.º Ciclo do Ensino Básico. Situações de abandono precoce, insucesso escolar e falta de qualquer qualificação escolar são bastante frequentes, apesar dos esforços já desenvolvidos pela Escola. O mercado de trabalho circundante é mínimo, para

quem abandona a escola, nestas situações. A única alternativa para estes jovens é a agricultura de subsistência ou, em alguns casos, o desemprego.

No presente ano letivo existem três cursos CEF – Tipo 2, Nível II: Cozinha (1.º ano), Pastelaria (2.º ano) e Jardinagem (2.º ano).

Para além destas duas ofertas educativas existem muitas outras que tentam incutir-se e, assim possibilitar novas aprendizagens e atividades, tal como, ajudar os alunos na procura do sucesso educativo, a saber: Biblioteca Escolar, Plano de Ação da Matemática – PAM, Educação para a Saúde – PES, Clubes, Desporto Escolar, Apoio Pedagógico Acrescido, Educação Especial, Gabinete de Psicologia, Gabinete de Apoio ao aluno, Apoio a Alunos de Língua Portuguesa Não Materna.

Um dos objetivos de algumas destas atividades é potencializar o espírito de Agrupamento. Desta forma tem-se possibilitado, nos últimos dois anos letivos, que as crianças do Pré-escolar e os alunos do 1.º CEB, venham à Escola-sede participar em algumas destas atividades, ou as mesmas irem aos Jardins e EB1.

Este ano letivo também foi introduzido uma nova língua estrangeira no 7.º ano – Espanhol.

5. CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS

5.1 RECURSOS FÍSICOS

O Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas é composto por um conjunto de 22 estabelecimentos – jardins e escolas:

- a) **Jardins de infância** (12) – JI Bobadela, JI Fontanheira, JI Galizes, JI Lagos da Beira, JI Lajeosa, JI Largo da Feira, JI Nogueira do Cravo, JI Oliveira do Hospital n.º 1, JI Santa Ovaia, JI São Paio Gramaços, JI Sr. das Almas e JI Vale Ferreiro.
- b) **Escolas do 1.º CEB** (9) – EB1 Bobadela, EB1 Galizes, EB1 Lagos da Beira, EB1 Lajeosa, EB1 Nogueira do Cravo, EB1 Oliveira do Hospital, EB1 Santa Ovaia, JI São Paio Gramaços e EB1 Sr. das Almas.

c) **Escola do 2.º e 3.º CEB de Oliveira do Hospital.**

Quanto ao número de grupos / turmas existe, atualmente, um total de 60:

- a) **Jardins de infância** – 14 grupos;
- b) **1.º CEB** – 28 turmas;
- c) **2.º CEB** – 16 turmas;
- d) **3.º CEB** – 16 turmas.

5.2 RECURSOS HUMANOS

Este Agrupamento é o maior do concelho e um dos maiores da região, em termos de população.

5.2.1 Alunos

Neste ano letivo, estão matriculados 1304 alunos, com a seguinte distribuição:

- a) **Jardins de infância** – 227 alunos;
- b) **1.º CEB** – 467 alunos;
- c) **2.º CEB** – 316 alunos;
- d) **3.º CEB** – 294 alunos.

Quanto à sua distribuição por género, predomina o masculino:

- a) Género feminino: 629
- b) Género masculino: 675

Neste ano letivo frequentam 77 alunos retidos, sendo a sua maioria no 3.º CEB:

- a) **1.º CEB** – 16 alunos;
- b) **2.º CEB** – 21 alunos;

- c) **3.º CEB** – 40 alunos.

5.2.2 Professores

Neste ano letivo exercem a sua atividade 128 professores, sendo a sua distribuição a seguinte:

- a) **Jardins de infância** – 15 educadoras;
- b) **1.º CEB** – 29 docentes;
- c) **2.º CEB** – 41 docentes;
- d) **3.º CEB** – 35 docentes;
- e) **Educação Especial** – 6 docentes;
- f) **Intervenção Precoce** – 2 docentes.

5.2.3 Assistentes Operacionais

O Agrupamento tem atualmente 30 assistentes operacionais, sendo a sua distribuição a seguinte:

- a) **Jardins de infância** – 3;
- b) **1.º CEB** – 3;
- c) **2.º e 3.º CEB** – 24;

5.2.4 Assistentes Técnicos

O Agrupamento tem atualmente 7 assistentes, localizados na Escola Sede.

5.3 RECURSOS FINANCEIROS

Os recursos financeiros do Agrupamento estão limitados ao Orçamento Privativo e, quase na sua totalidade, às verbas provenientes do OGE – Orçamento Geral do Estado.

As rubricas que constituem a conta de gerência do Agrupamento são seis:

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”

- ✓ 190 – Pré-escolar;
- ✓ 191 – 1.º CEB;
- ✓ 192 – 2.º e 3.º CEB;
- ✓ 197 – Plano Ação Matemática, Programa Educação para a Saúde, Plano Nacional de Leitura e Desporto Escolar;
- ✓ 199 – Projeto Integrado de Intervenção Precoce;
- ✓ 242 – Programa Operacional Potencial Humano

É importante perceber a dimensão e a responsabilidade que atualmente é exigida a um Diretor, pois em Agrupamentos com esta dimensão, o volume financeiro movimentado anualmente é substancialmente elevado.

Embora existam algumas pessoas que não gostem do conceito, a gestão de um Agrupamento pode ser associada à gestão de uma empresa. Não haverá muitas empresas na região, que no final de um ano económico, tenham um orçamento como o que se apresentará. Para além disto, se tivermos em conta o número de pessoas que estão diretamente ligadas ao Agrupamento, cerca de 1500 (professores, funcionários e alunos), podemos mesmo considerar então que, estamos diante de uma grande empresa.

Aproveitando a aprovação das contas de 2011, que ocorreu na reunião do Conselho Geral, datada de 29 de março de 2012, apresentam-se, de seguida, os valores que compõem o referido relatório de contas:

- ✓ Total de receitas em 2011 = 7.405.609,97 €
- ✓ Total de despesas em 2011 = 7.366,579,51 €
- ✓ Saldo final = 39.030,46 €

De salientar que o maior volume financeiro vai para as remunerações e descontos em vencimentos com o pessoal.

Já foi anteriormente citado que a maior percentagem das verbas é provenientes do OGE e para que, num Agrupamento, se consigam concretizar outros objetivos há que ter

alguma engenharia financeira. É precisamente o que se tem conseguido, à custa de muito esforço e reuniões, nas quais se têm alcançado várias e preciosas parcerias.

Os últimos quatro anos têm sido o exemplo da rigorosa gestão financeira, que tem sido implementada no Agrupamento.

Fig. 1 – Tabela de Receitas

Receitas	Total
2008	6.240.946,79 €
2009	6.708.213,09 €
2010	7.540.814,37 €
2011	7.405.609,97 €

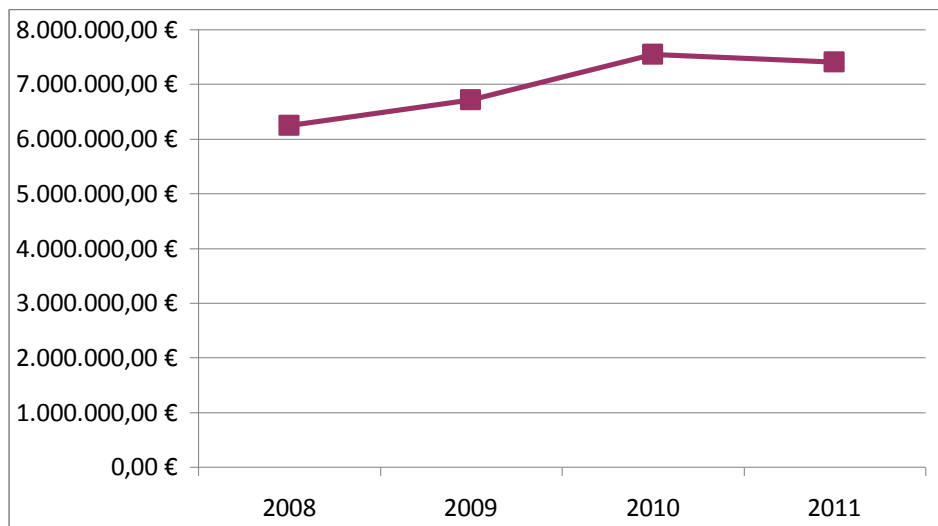


Fig. 2 – Tabela de Despesas

Despesas	Total
2008	6.233.837,49 €
2009	6.701.956,92 €
2010	7.513.283,85 €
2011	7.366.579,51 €

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”

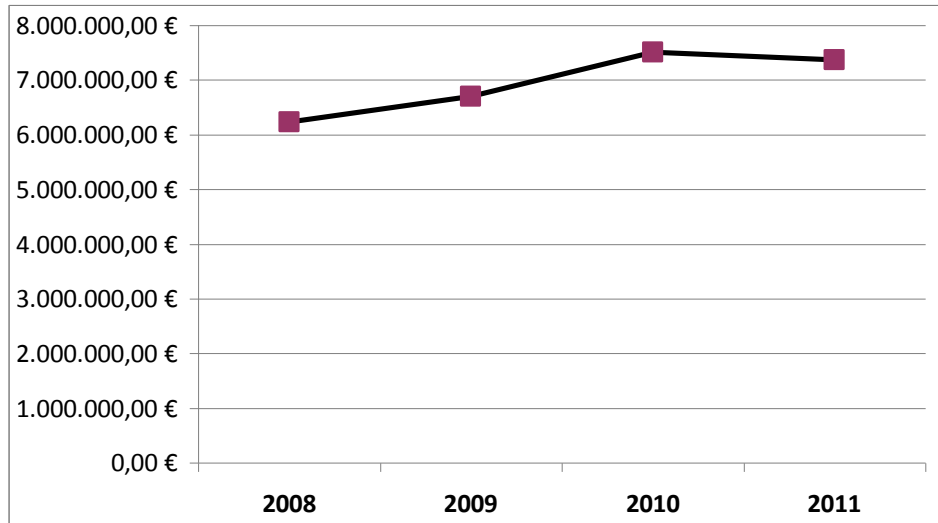
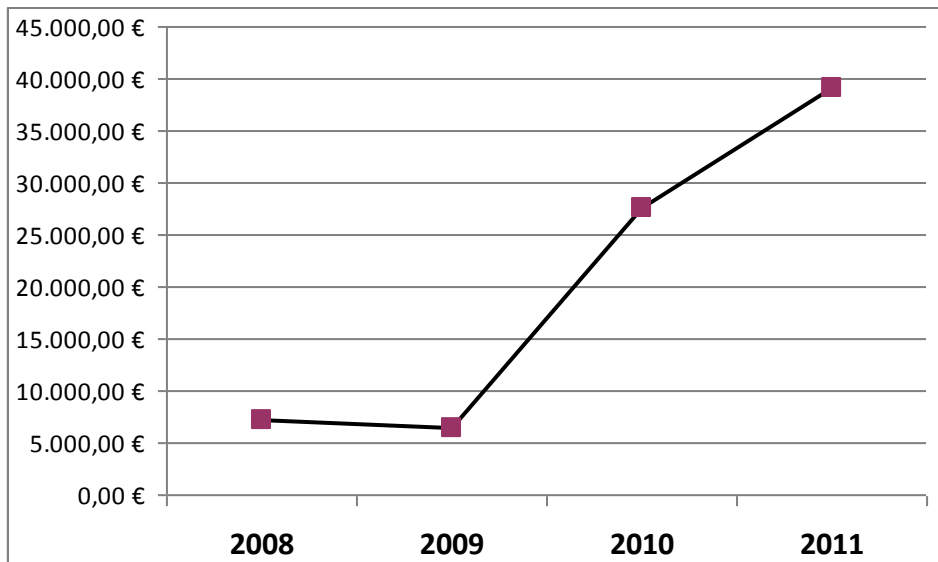


Fig. 3 – Tabela de Saldos

	Saldo	Total
2008		7.109,30 €
2009		6.256,17 €
2010		27.530,52 €
2011		39.030,46 €



Mesmo com uma diminuição nas receitas, o controlo rigoroso nas despesas, tem permitido cumprir todo o Plano Anual de Atividades e aumentar os saldos finais.

6. MEIOS DE COMUNICAÇÃO.

O Agrupamento está munido de meios de comunicação ligados às novas tecnologias, que se têm revelado fundamentais, para o contacto interno e externo. Através deles são veiculadas muitas das informações e atividades, limitando-se assim, ao máximo, o uso do papel e permitindo, também, fomentar uma melhor e maior aproximação com a comunidade envolvente.

São exemplo desses meios:

- ✓ Página eletrónica – <http://www.eb23-oliveira-hospital.rcts.pt/>
- ✓ Blog - <http://escolaeomeio.blogspot.pt/>
- ✓ Email – escola23oliveirahospital@hotmail.com

7. POLITICA EDUCATIVA DO AGRUPAMENTO

O tema unificador e os propósitos basilares que norteiam o projeto do Agrupamento e que estão subjacentes no Projeto Educativo do mesmo são: **“Uma escola para a cidadania – crescer a aprender... aprender a crescer”**; TRANSMITIR E ADQUIRIR HUMANISMO, CIVISMO, CIÊNCIA e CRIATIVIDADE; PERSCRUTAR E PREVER PARA PROVER UMA PÓLIS MELHOR.

Para formar o “Homem Civil” e, assim, cumprir os propósitos atrás citados que sustentam e moldam a política educativa deste Agrupamento de Escolas elegem-se alguns preceitos fundamentais e inalienáveis:

- a) Proporcionar uma formação rigorosa, cientificamente bem fundamentada e atualizada;
- b) Apostar num ensino individualizado e qualificado dos conhecimentos nucleares de Língua Portuguesa e de Matemática;
- c) Inculcar e exigir atitudes e comportamentos cívicos irrepreensíveis;
- d) Fomentar e valorizar hábitos e métodos de trabalho;

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”

- e) Promover uma eficaz e proveitosa articulação escola/meio;
- f) Fomentar a consciencialização e preservação do património histórico e ambiental e estilos de vida saudáveis;
- g) Incrementar um salutar e profícuo intercâmbio e cooperação com outras instituições educativas, mormente com a contígua Escola Secundária com 3.º ciclo de Oliveira do Hospital e outras escolas do concelho, país, União Europeia e países lusófonos;
- h) Avaliar os alunos com mais rigor e menos burocracia;
- i) Fomentar uma cultura de exigência e de responsabilidade entre os diferentes agentes educativos;
- j) Desenvolver relações interpessoais orientadas por valores humanistas.

CAPÍTULO III

ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1. O CONCEITO DE LIDERANÇA

Muitos autores se têm debruçado, nas últimas décadas, sobre o tema da liderança, pois revela-se uma dimensão basilar na vida das organizações e da organização escolar em particular.

Este capítulo visará esta temática analisando-se o conceito de liderança e outros conceitos a ele relacionados.

Há conceitos que estão interrelacionados, como os de gestão, administração e liderança. A este respeito, CABRAL (1986) advoga que administração é o conceito mais amplo e que gestão é o conceito mais restrito, referindo-se este apenas a uma função da primeira. Para este autor, o conceito de administração abrange os de direção e gestão. Assim, a gestão seria uma função mais de caráter técnico enquanto que a direção de cariz predominantemente político.

Também de acordo com a definição de STONER (1985, p. 6), o conceito de administração é o mais amplo, pois corresponde ao *“processo de planeamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para se atingir os objetivos estabelecidos”*.

No entanto, estes conceitos são vistos de diversas maneiras em diferentes países. Segundo COLEMAN e EARLEY (2005), no Reino Unido a liderança tende a ser vista como o mais importante dos três conceitos; a gestão relaciona-se com assuntos de ordem operacional e a administração com tarefas que envolvem um certo tipo de rotinas. Já na América, o termo administração relaciona-se com o conceito de maior prestígio e pode até ser sinónimo de liderança. A Administração educacional significa o mesmo que liderança educacional. Para estes autores, embora se possam conferir variadas interpretações para os conceitos, as palavras liderança e gestão são, muitas

vezes, usadas de forma indissociável no discurso diário das organizações, nomeadamente educacionais.

Por sua vez, LAW e GLOVER (2000) advogam que a liderança é frequentemente vista como um aspeto da gestão e defendem que os líderes são indivíduos com carisma, visão e habilidade para motivar e entusiasmar os outros, para além de possuírem capacidades de gestão e administração, planeamento, organização e controlo dos recursos. Em suma, defendem que os líderes conseguem realizar as tarefas referidas em colateralidade com a promoção, no grupo de trabalho, de uma filosofia grupal, distinguindo-se dos gestores que necessitam simplesmente de ser bons naquilo que os líderes não são.

Pode-se considerar, então, que sendo diferentes, os conceitos de gestão e liderança são também complementares. Segundo BILHIM (2004, p. 332) *“A gestão é mais fria, racional, formal, administrativa, imitadora, orientada para o curto prazo. A liderança caracteriza-se mais pela emotividade, pelo traço humano e social, pelo longo prazo, pela mudança, pela inovação, pela originalidade, pela rutura com o status quo”*. Este autor refere ainda que *“a liderança sem gestão tem como consequência que a organização seja potencialmente brilhante no futuro, mas não tenha “pernas” para lá chegar”* (Ibidem).

CHIAVENATO (1999, p. 558) considera, também, que a liderança é influência, embora lhe acrescente alguns enfoques importantes. A influência exerce-se em determinada situação, de forma a conseguir alcançar objetivos específicos. Assim, refere outros elementos que a caracterizam, tais como a situação, o processo de comunicação e os objetivos a atingir, como se pode verificar nas suas palavras *“a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar”*.

CHIAVENATO (1999, p. 95) considera a liderança como a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é um fenómeno

social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais, tais como as escolas. Acrescenta ainda que o comportamento de liderança, que envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir, deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou, por outras palavras, a satisfazer as suas necessidades. Assim, o indivíduo que possa dar assistência e orientação ao grupo (ajudar o grupo a escolher melhores soluções para os seu problemas) para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado líder.

Em síntese, a gestão parece estar mais ligada com tarefas, tais como o controlo, a planificação, a execução e o controlo, enquanto que ao líder compete orientar, promover o crescimento das pessoas e da própria organização, onde a criatividade, a emotividade e a espontaneidade são tónicas importantes. Por esta razão, é atribuída nos nossos dias grande importância ao tema da liderança nos estudos organizacionais.

2. AS DIFERENTES ABORDAGENS DE LIDERANÇA

As investigações realizadas em torno do tema da liderança permitem verificar que existem variados tipos de abordagens.

No quadro seguinte, sintetizam-se alguns pressupostos de diferentes abordagens conceptuais da liderança, considerando diferentes épocas, desde a primeira metade do século XX. Estas abordagens, que a seguir se explicitam, são: a teoria dos traços de personalidade, a teoria dos estilos de comportamento, as teorias situacionais ou contingenciais e um novo tipo de abordagens emergentes da década 1980.

Fig. 4 – Tipos de Abordagens no Estudo da Liderança

Época	Abordagem conceptual	Pressupostos
Até 1949 +/-	Teoria dos traços de personalidade	A liderança é uma capacidade que nasce com o indivíduo
Desde finais dos anos 40 até finais da década de 60	Teoria dos estilos de comportamento	A eficácia do processo liderativo está relacionada com o tipo de comportamento do líder no exercício das suas

		funções
Desde finais dos anos 60 até 1980	Teorias situacionais ou contingenciais da liderança	As variáveis de situação influenciam a liderança da própria organização
Desde 1980 até à atualidade	Novo tipo de abordagens de liderança	A liderança depende da visão do líder

2.1. Teoria dos Traços do Líder

Estudos feitos na primeira metade do século passado compararam as características físicas e psicológicas de líderes e não líderes.

A liderança era encarada como uma aptidão particular, uma qualidade inata, ou um leque de aptidões e traços característicos de alguns indivíduos que se julgavam naturalmente dotados, afirmando-se que um líder o era à nascença, não se fazendo ao longo da vida.

Parafraseando BILHIM (2001, p. 275), *“ainda hoje a ideia mais divulgada é que se nasce líder e nessa medida dispõe-se de um conjunto de qualidades tais como: inteligência, carisma, entusiasmo, iniciativa, autoconfiança...”*

Como pode ver-se, a teoria dos traços de personalidade do líder, descreve as particulares psicológicas, sociais, físicas e mentais que discriminam o líder daquele que não é, a fim de antever comportamentos para o recrutamento e selecção de pessoas para desempenharem cargos de chefia. Contudo, segundo vários estudos, o critério da personalidade não é bastante para distinguir líderes de não líderes, bem como para diferenciar líderes válidos de não válidos.

Nesta fase temporal foram inúmeros os estudos que pretendiam mostrar que os traços inatos do indivíduo eram essenciais para alcançar o sucesso, nomeadamente ter uma inteligência considerada superior. Efetivamente, o desenvolvimento das aptidões gerais da mente permitia um melhor desenvolvimento das competências particulares, ou

especializadas de um líder, pois quanto mais poderosa fosse a inteligência geral, maior era a sua faculdade de tratar os problemas especiais.

No entanto, os factores situacionais são também preponderantes para o bom sucesso das iniciativas, mas na dinâmica desta teoria são relegados para segundo plano, o que torna os trabalhos de investigação nesta área pouco evolutivos no conhecimento da liderança.

2.2. Teoria dos Estilos de Comportamento

Vários têm sido os estudos a nível das teorias comportamentalistas, que objetivam saber até que ponto se pode formar ou não um líder. Esta teoria distingue dois modelos de comportamento: a orientação para a tarefa (estuda o comportamento diretivo) e a orientação para a relação (estuda o relacionamento e manutenção da boa atmosfera do grupo) (COSTA, 1996).

Para LEONARD (2003) a procura de competências dos indivíduos que ocupassem cargos de liderança era o objetivo primordial dos estudos, passando a ter-se como ponto de partida não os traços de personalidade, mas aquilo que podia observar-se, ou seja as diferentes atitudes e ações assumidas pelos líderes nas suas funções.

Para fundamentar esta teoria, foram realizados estudos nas Universidades de Ohio e Michigan, nos Estados Unidos da América, através dos quais se chegaram às seguintes conclusões:

- ✓ Em relação à Universidade de Ohio, a investigação levada a cabo, indicava que os líderes que revelavam elevado nível nas dimensões de iniciativa, de estruturação da organização e consideração pelos membros da sua equipa, tendiam a obter maior realização e satisfação dos seus subordinados, do que aqueles que mostravam níveis mais baixos.
- ✓ A Universidade de Michigan desenvolveu uma pesquisa com objetivos muito semelhantes, tentando identificar as características do comportamento do líder com a eficácia. Seleccionaram duas dimensões: orientação para os empregados (valorização da relação interpessoal) e orientação para a produção (valorização da produtividade).

A conclusão da investigação favoreceu bastante o líder, cujo comportamento se encontrava orientado para a relação interpessoal com os empregados. Estes encontravam-se associados a grupos de trabalho mais produtivos e a trabalhadores mais satisfeitos. Pelo contrário, a orientação para a produção, tendia a associar-se a menor produtividade e mais baixa satisfação no trabalho.

Todavia, o que parece faltar a todos estes modelos comportamentalistas continua a ser, tal como na teoria anterior, os fatores situacionais, os quais poderão ser decisivos para o sucesso ou para o fracasso. Por exemplo, será que quem foi ou não líder, numa determinada situação, não poderia ter deixado de o ser ou ter sido em outra?

2.3. Teorias Situacionais ou da Contingência

As teorias anteriores revelaram a importância de duas dimensões, na descrição dos comportamentos – a preocupação pelo cumprimento dos objetivos ou tarefas e pela relação com as pessoas.

Diversos estudos concluíram que não existe uma forma única de dirigir válida para todas as situações, mas para uma determinada situação, um método pode ser mais eficaz que outro.

Estas teorias passaram a relacionar o líder com as situações nas quais se encontram e vivenciam. Permitem verificar que o líder não opera de forma isolada, mas que é afetado pelas variáveis circunstanciais. A perspetiva situacional da liderança conseguiu identificar alguns fatores que podiam influenciar o comportamento do líder.

Segundo STONER (1985) alguns dos estudos mais importantes no âmbito desta teoria foram os de Fiedler e os de Hersey e Blanchard.

FIEDLER distinguiu o estilo de liderança e o comportamento de liderança. O estilo era um atributo inato e permanente da personalidade e que se reportava à motivação, determinando a orientação geral durante o exercício da liderança. O comportamento, ao contrário, referia-se a ações concretas que podiam levar-se a cabo ou não, de acordo com os conhecimentos, experiência e a forma de ajuizar em determinado momento. FIEDLER considerava que o estilo de um líder podia ser mais ou menos sucedido consoante fosse o ambiente relacional com os liderados. Para ele uma liderança eficaz

dependia não só das relações entre o líder e os membros, mas também da estrutura do trabalho e do poder do cargo do líder. Contudo, os estudos dele não incluíram outro tipo de variáveis, tais como a motivação dos liderados, as experiências e valores do líder e dos restantes membros do grupo.

A teoria de HERSEY e BLANCHARD é apelidada de “teoria do ciclo de vida” e considerava a relação entre o líder e o liderado com base em duas variáveis, uma a experiência do liderado e outra o seu nível de comprometimento. Em suma, os líderes podiam variar o seu comportamento com diferentes pessoas, tendo em conta a maturidade, quer profissional quer psicológica dos subordinados. Esta teoria apelou, uma vez mais, para a relação entre líder e liderados que passava por 4 fases, à medida que os liderados iam ganhando motivação e experiência de realização. Um estilo de liderança diferente é adequado a cada fase, ou seja os líderes adequam-se aos níveis de “maturidade” dos membros do grupo (VECCHIO, 1995), de modo a tirarem o maior rendimento das capacidades dos outros.

Segundo a teorização dos dois autores, à medida que aumentava a maturidade do grupo ou individual desenvolvia-se a delegação de competências do líder ao grupo ou ao indivíduo.

Pode concluir-se que esta abordagem situacional defende que é a situação que decide quem deverá ser líder qual o estilo de liderança que deverá ser adotado. Podem atribuir-se vantagens a este tipo abordagem, pois não há dúvida que são necessárias qualidades diferentes para resolver e gerir situações imprevisíveis ou de crise inesperada.

2.4. Novas Abordagens de Liderança

No início dos anos 80 encarava-se o estudo da liderança com um certo pessimismo, pois embora houvesse uma panóplia de teorias relativas à eficácia dos líderes, os dados não eram o alvo de consenso dentro do grupo de investigadores da temática.

Assim, surgiram novas propostas, as designadas Novas Abordagens de Liderança, para fazer face ao desânimo e descrédito que vigorava. Estas abordagens integravam princípios de diferentes autores, até racionalistas, como por exemplo os defensores das teorias que associavam a liderança a características pessoais inatas.

Em meados dos anos 90, BALL criou uma tipologia de liderança aplicada às organizações escolares, onde identifica três estilos: o interpessoal, o administrativo e o político., subdividindo-se este em antagónico e autoritário. O estilo interpessoal é típico de um líder ativo e visível, pois dá valor às relações interpessoais e ao contacto direto com os diferentes profissionais que trabalham na escola, implicando confiança entre os diversos setores.

Para ALAÍZ (ALAÍZ e al, 2003, p. 132) uma das coisas fundamentais era consultar as pessoas *“Quem dirige prefere consultar as pessoas mais do que realizar reuniões, tem um estilo informal e uma rede informal de comunicação e consulta”*.

O estilo administrativo enquadra-se perfeitamente nas organizações de tipo burocrático pois utiliza as técnicas de administração, tipos de relação e procedimentos formais. O líder resolve os assuntos em reuniões de tipo formal e o conhecimento e as informações são veiculadas pelos canais próprios. Toda a dinâmica da escola bem como o funcionamento está definido através de normas e regulamentos escritos. Este estilo liderativo implica a existência de redes de comunicação bem definidas e precisa e embora seja um estilo mais complexo permite a participação das diferentes estruturas da escola.

No estilo político existem dois subtipos: no antagónico existe a possibilidade de confronto de ideias e discussão de pontos de vista dissemelhantes: O líder antagónico cultiva o debate público e participa nele ativamente como estratégia para manter o controlo (ALAÍZ 2003). No estilo de autoritário, toda a determinação de política é realizada pelo líder, que controla a organização impedindo a discussão.

Ao nível da organização do grupo, as técnicas e fases mais eficazes são as determinadas pelo líder, por via de regra, é o líder quem determina as tarefas a cada elemento do grupo. Para PARREIRA (1999) referenciado por MARQUES e CUNHA (2000), o líder é pessoal nos seus elogios e nas suas críticas ao trabalho de cada elemento da equipa.

3. SER DIRETOR ESCOLAR

No ponto 20 do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, estão descritas as competências do Diretor de um Agrupamento. No entanto, as competências vertidas no Decreto supracitado só conseguem concretizar-se se o Diretor for mais carismático e LIDER.

Atualmente, a um Diretor são exigidas muitas qualidades: criativo, investigador, amigo, ouvinte, consciente, ponderado, paciente, justo, humano, realista, prático, ágil, direto.

Um Diretor é, antes de mais, um professor e o cargo que ocupa é transitório, pelo que, nunca se deve demitir esse facto. Quando o cargo terminar voltará às tarefas normais da profissão. Assim, não deve deixar-se que o cargo ocupado altere a sua maneira de ser e o faça esquecer do que significa ser professor. É importante continuar ao mesmo nível da classe e não colocar-se em “bico de pés”, fazendo prevalecer o seu poder e autoridade.

“A autoridade proporciona o poder: ter autoridade é ter poder. Mas ter poder não significa que exista necessariamente autoridade. A autoridade (e o poder dela decorrente) depende da legitimidade, ou seja, da capacidade de justificar o seu exercício” (VICENTE, 2004, p. 35).

Enquanto Diretor e tendo objetivos e rumo a seguir, dificilmente deixa de se pensar na escola, é por isso que sobressai a ideia chave deste relatório – “Ser Diretor é ...”. Pode-se mesmo ir mais longe dizendo que “Ser Diretor, é pensar a escola 24 horas por dia”.

Residindo a cerca de 40 Km do Agrupamento que dirige, passa o caminho para a escola a pensar em tudo que há para fazer; planeia o dia, muitas vezes, registando algumas notas num pequeno caderno que é acompanhante diário, no banco do pendura. É nesse percurso que, muitas vezes, surgem ideias fundamentais para os problemas que vão existindo.

Um dos últimos exemplos foi o concurso “Turma Fixe”, destinado a todas as turmas do 2.º e 3.º CEB. Este concurso implementado no 2.º período, teve como objetivo diminuir a taxa de comportamentos incorretos que andava a verificar-se na escola. Assim, cada turma é penalizada pelos maus comportamentos praticados, quer individualmente, quer

em grupo. Com um regulamento próprio, as turmas são ordenadas por um ranking, havendo um prémio para a turma vencedora. Esta ideia tem tido sucesso, pois nota-se o empenho coletivo de algumas turmas, na procura de um bom resultado final. Para o Diretor o principal objetivo tem sido conquistado, pois responsabiliza os alunos e os próprios encarregados de educação, pelos comportamentos incorretos. Não se podia ficar de braços cruzados, ao verificar que a meio do ano letivo já se tinham registado 52 processos disciplinares. É nestes momentos fundamentais que um Diretor tem de fazer a diferença e não deixar que a comunidade educativa se deixe abater e resignar.

Normalmente a chegada à escola ocorre entre as 9:00h e as 9:30h, um hábito já adquirido. Mesmo que, diariamente, não haja necessidade da sua presença neste período, faz questão de estar cedo na escola.

Durante o dia, muitas das coisas planificadas não se cumprem, pois vão surgindo inúmeros imprevistos que quebram a planificação – problemas com alunos, atendimento a encarregados de educação, professores, funcionários, telefonemas da tutela, e outros tais como: correio para despachar, reuniões e mais reuniões. É por isso que, muitas vezes, há trabalho que se leva para casa e habitualmente, rende mais uma hora sossegado em casa, do que uma manhã ou tarde na escola.

Na viagem de regresso a casa, acontece o inverso da manhã, faz-se o balanço do dia e projeta-se o dia seguinte, muitas vezes, socorrendo-se do pequeno caderno. No fim de um dia de trabalho, o mais importante é sentir que se foi justo e que a nossa missão continuará.

Nas tarefas de gestão diárias é importante ter a noção que não se pode agradar a todos, nem se deve. O importante é ter noção do caminho a seguir e, mesmo contra algumas vontades, cumprir o plano idealizado. No entanto, há a salvaguardar que ouvindo algumas opiniões e sugestões é possível introduzi-las e aperfeiçoar as tarefas a cumprir, tal como advoga MAXWELL”*quando os líderes escutam, eles recebem a perspetiva, o conhecimento, a sabedoria e o respeito de outros*” (2008,p. 61).

Tem-se sentido que os anos de prática de gestão permitem um maior à vontade para lidar com algumas situações. Por outro lado, a possibilidade de cumprir um mandato, também permite calendarizar metas e objetivos a cumprir e fazer a sua monitorização.

Avaliar o desempenho das tarefas é, pois, fundamental para assegurar o cumprimento dos objetivos traçados.

A gestão reparte-se por vários setores e áreas que se descreverão nos pontos seguintes de uma forma aligeirada, pois há a noção que muito ficará por dizer.

3.1. Gerir Professores

Tendo em conta a experiência de anos, a gestão dos professores é talvez o ato mais complicado do Diretor. Muitos dos problemas existentes numa escola advêm de onde menos deveriam vir, da classe docente. Esta é uma realidade pouco conhecida e muitas vezes incompreensível para grande parte da comunidade educativa.

A intriga, a inveja do exercício de cargos, o maldizer, a criação de obstáculos, a pouca entejada, a pouca dedicação à escola e suas atividades, o fazer o estritamente necessário, o pouco profissionalismo, a falta de capacidade para impor a ordem e disciplina, o não cumprimentos das regras estabelecidas, são alguns dos exemplos mais evidentes.

Tendo em conta o que foi apontado anteriormente, algumas das situações seriam passíveis de procedimento disciplinar, mas o companheirismo, a procura de uma solução mais amena e que não afete a carreira profissional do visado, falam mais alto e nos dias de hoje, com a falta de emprego, com as penalizações constantes para os funcionários públicos, tem de ser dada alguma proteção e cobertura, na tentativa de minimizar os efeitos. No entanto, nunca se deve deixar de intervir e falar diretamente com as pessoas. O silêncio não é a solução.

No início de cada ano letivo, uma das primeiras tarefas da gestão do corpo docente é a distribuição de serviço. Esta é um dos atos vitais da exclusiva competência do Diretor e dela depende muitas vezes, o bom funcionamento da organização. Toda a componente letiva e não letiva distribuída tem de ser bem pensada e transferida mentalmente para o terreno. Alguns dos objetivos traçados podem ser comprometidos se a distribuição não for planeada. A atribuição de cargos, como DT – diretor de turma, coordenação de departamentos, coordenação de equipas, criação de grupos de trabalho, atribuição de pares pedagógicos, clubes, apoios educativos, projetos a implementar, continuidade

pedagógica nas turmas, são alguns dos exemplos que dependem da distribuição que o Diretor pretende implementar.

Durante o intervalo de tempo que compreende o término de um ano letivo e o início de outro, é possível corrigir erros detetados e construir novas opções, permitindo desta forma agir com maior naturalidade e sem levantar tantas questões.

Como pequenos exemplos da correção de erros, avançam-se dois – a alteração de DT que não funcionaram convenientemente e pares pedagógicos conflituosos. Toda e qualquer alteração que fosse feita no decorrer de um ano letivo, tendo em conta estes dois exemplos, provocaria uma série de questões e poderia colocar em causa o próprio profissionalismo docente. Assim, de uma forma despercebida, podendo alegar-se outras questões e razões, é possível alterar focos problemáticos.

Muitas vezes o Diretor tem de proteger os professores, em virtude das interpelações cada vez mais constantes de pais e alunos.

3.2. Gerir Funcionários

A classe dos funcionários por vezes não é bem entendida e convenientemente respeitada. Numa escola todos são importantes e vitais nas suas tarefas. O sucesso educativo advém do cruzamento de esforços, entre os funcionários e docentes.

Um corpo de funcionários motivado é sinónimo de empenho e dedicação nas tarefas. Sempre se pautou por igualar direitos e deveres, entre professores e funcionários. Quanto mais distanciamento houver e se sentir entre estas classes, menores serão as relações, cumplicidades e esforços.

Uma das situações que se verificava com mais insistência era o desconforto, em algumas interrupções letivas. Após as reuniões de avaliação e entrega dos registos de avaliação, no fim dos 1.º e 2.º períodos, ou na interrupção do Carnaval, os professores ausentam-se da escola alguns dias e era tradicional, os funcionários “amontoarem-se” na escola sem grandes tarefas. Discordando com esta situação, pois é fundamental ver o lado humano da questão, era hora para a erradicar. Assim, em todas as interrupções, e sempre que há dias possíveis de descanso, todos sem exceção têm direito a eles, na

mesma proporção. Criando turnos e equipas de trabalho, permitiu acautelar-se todo o serviço necessário e conquistar-se uma classe, fundamental na escola. Para além disso, permite que as pessoas se ofereçam para serviços pontuais, como encontros ao fim de semana do desporto escolar, sem quaisquer contrapartidas. Há que sentir que, dando e recebendo, a motivação e a predisposição para o trabalho são muito mais elevadas.

Ao longo dos anos e com a mobilidade interna nos vários postos de trabalho, permitiu conhecer os pontos fortes e menos bons de cada um, favorecendo assim a sua rentabilização total.

É fundamental incutir e promover a formação contínua, de forma a aperfeiçoar e atualizar novos procedimentos, adequando-os às reais necessidades. Com as novas tecnologias, com as alterações comportamentais e atitudes, os funcionários têm de ser cada vez mais versáteis nas suas tarefas.

O funcionário que antigamente apenas fazia limpeza ou que levava os livros de ponto ou paus de giz, já não existe. Hoje em dia, é-lhe exigido muito mais tarefas pedagógicas e de acompanhamento de alunos e esses factos promovem a valorização da sua profissão.

Mas nem tudo é simples e perfeito pois, também, se sente que é mais fácil apontar erros e defeitos aos outros, do que ver os próprios. A inconveniência, atos e palavras incorretos, são os erros mais verificados.

Penso que uma das expressões chave em qualquer relação de gestão é “ser humano”.

Hoje em dia, sente-se que o corpo de funcionários operacionais ou técnicos do Agrupamento é de confiança e com enorme capacidade e qualidade. *“Nunca ninguém chegou ao topo sozinho”* (MAXWELL, 2008, p.4).

3.3. Gerir Alunos

A tarefa do Diretor é cada vez mais exigente, a alteração da própria sociedade que conduz a uma juventude mais irreverente, leva a uma missão muito mais complexa.

A sociedade atual está a fazer nascer uma geração sem princípios, regras, educação e que se repercutem diretamente no desempenho escolar. Em menos de duas décadas tudo se alterou. O respeito, a linguagem, a responsabilidade, a disponibilidade para a

aprendizagem, está a desvanecer-se. Neste momento sente-se uma impotência por parte da classe docente, em conseguir inverter este rumo. A luta constante destes não tem, muitas vezes, aqueles que deveriam ser os principais aliados – os pais.

É incompreensível que os alunos, atualmente, não vejam os seus professores como uma fonte de saber e de autoridade. A linguagem “barata” utilizada e a ausência de sanções, no seio familiar, para os fracos desempenhos escolares, contribuem para um decréscimo do sucesso educativo e o aumento da indisciplina.

Esta geração do telemóvel, das novas tecnologias, do excesso de liberdade familiar, do desinteresse escolar, tem diminuído a dignificação da escola e dos seus agentes. Apesar da compreensão em muitas brincadeiras e atitudes dos alunos, há uma grande diferença relativamente a anos passados, que é a ausência clara de regras de educação e de saber estar.

Na nossa escola tudo tem sido feito e criado para promover o interesse e sucesso educativos. Anualmente, são criados clubes, projetos, atividades, apoios educativos, cursos profissionais e turmas de percursos alternativos, espaços de lazer, melhoria das condições nas salas de aula, acesso a novas tecnologias. Enfim, uma panóplia de opções e de propostas com o objetivo claro de tornar a escola mais atrativa e motivadora.

Anualmente são feitos reajustes na constituição das turmas, nomeadamente em anos terminais de ciclo ou na reintegração de alunos retidos.

Considero notável o esforço dos docentes na procura constante de novas ideias e opções para conduzir da melhor forma as atividades letivas e não letivas e isso tem sido reconhecido, não só nas avaliações internas como externas. Este é um Agrupamento de referência na região e por isso, continua a ser procurado no ato das matriculas e transferências.

Continuaremos a trabalhar diariamente para sentirmos que a nossa missão enquanto agentes educativos não sai beliscada por qualquer desânimo ou comodismo.

O próprio Diretor reúne, de dois em dois meses, com os delegados de turma para abordar várias questões relacionadas com o dia a dia da escola e tentar promover a adesão e a responsabilização dos mesmos, perante os seus pares.

3.4. Gerir Encarregados de Educação / Pais

Ao iniciar a redação deste ponto foi feita uma pausa para uma breve reflexão, isto porque, a vontade não coincide com a realidade. Embora se queira e tenham algumas ideias para que os pais colaborem no processo ensino aprendizagem, a realidade tem mostrado que os mesmos não comparecem na escola na maior parte das solicitações. Isto prejudica claramente os laços que deviam ligar as partes, levando a que os seus educandos se apercebam disso, promovendo uma maior desmotivação pela aprendizagem.

Para muitos dos pais, atualmente, a escola é vista como um de espaço de ocupação diurna para os seus filhos. Raramente aparecem na escola e as novas tecnologias têm contribuído para isso. Os sites das escolas fornecem todas as informações e isso possibilita a que os pais se dirijam à mesma cada vez menos. São poucas as ocasiões em que aparecem, a não ser nas entregas dos registos de avaliação, renovação de matrículas e atualmente para solicitarem mais apoios sociais para os seus educandos.

Considera-se que a tutela deverá enquadrar legalmente a responsabilização parental, de forma, a responsabilizar os mesmos pelos atos quer disciplinares, quer educativos dos seus educandos. Damos conta que só quando se mexe diretamente nos “bolsos” familiares é que os pais demonstram a sua preocupação e se sente a sua ação.

Tentamos mostrar aos pais que não é dando tudo aos seus filhos que se alcança o sucesso. Temos promovido, com alguma regularidade, encontro com pais, com a nossa Psicóloga Escolar ou com professores titulares de turma.

3.5. Gerir Recursos Financeiros

Nos dias que correm, um Agrupamento com a nossa dimensão tem de ser gerido como se de uma empresa se tratasse, tal como já foi referido anteriormente. É uma enorme responsabilidade a gestão dos valores movimentados em cada ano económico.

Com cortes cada vez maiores nos orçamentos distribuídos anualmente, a engenharia financeira tem de imperar. Muitas medidas têm sido aplicadas para controlar os gastos, de forma, a canalizar as receitas para as opções estratégicas delineadas, a saber:

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”

- ✓ Definição de plafons para todos os docentes, quer ao nível de verba anual disponibilizada, quer ao nível de fotocópias;
- ✓ Criação de dois armazéns de produtos, um de papelaria e outro alimentar. Aqui quem faz a encomenda, não recebe nem entrega os produtos;
- ✓ Todas as requisições são feitas em papel próprio e carecem de autorização da direção;
- ✓ São renegociadas anualmente todas as propostas dos fornecedores;
- ✓ São solicitados vários orçamentos para determinados serviços;
- ✓ Todos os contratos de assistência técnica e de prestação de serviços, são periodicamente revistos;
- ✓ Foram colocados sensores de movimento em várias fases da iluminação interior;
- ✓ Foram desligados candeeiros no exterior, nunca colocando em causa a segurança;
- ✓ Foram requalificadas as torneiras, colocando temporizadores;
- ✓ Todos os gastos são monitorizados;
- ✓ São adquiridos produtos e materiais mais resistentes;
- ✓ São adquiridos mais materiais pedagógicos interativos e multimédia, para evitar a utilização de consumíveis.

Mensalmente são feitas reuniões administrativas, para analisar o ponto de situação financeiro, de modo, a tomar mais medidas quer de racionalização, quer de análise de novos investimentos. Reúne-se sempre que é necessário com professores e funcionários, para lhes transmitir qual o ponto da situação financeira, dando também novas orientações para o controlo de custos ou procedimentos a adotar.

4. A EQUIPA DIRETIVA

Atualmente e de acordo com o estipulado no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, o Diretor após a sua eleição escolhe a sua equipa.

A direção que o mestrando preside foi dada a conhecer publicamente antes do ato eleitoral, para que não houvesse dúvidas sobre quem escolheria, dissipando-se possíveis rumores. Os elementos escolhidos eram os que já transitavam da anterior direção ao abrigo do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio. Estes eram e são os elementos da sua inteira confiança e nos quais deposita total autonomia de decisão.

Para que uma direção funcione tem de trabalhar em equipa. Após o ato eleitoral, foram elaboradas as normas de funcionamento da direção, nas quais ficaram plasmadas as delegações de competências para cada um dos seus membros.

São feitas reuniões quinzenais nas quais se abordam todos os assuntos do momento e se planificam as atividades e projetos a implementar. Assim, todos os elementos ficam a saber um pouco de todas as matérias e ganham capacidade para responder a qualquer solicitação.

Sempre foi dada autonomia pelo Diretor aos elementos da sua equipa, para que dentro das suas áreas atuem e não se sintam condicionados no seu raio de ação. Uma direção só funciona na prática se todos os seus elementos se sentirem capazes de intervir em todos os setores. Uma direção não pode depender apenas do seu líder.

Segundo a posição do Diretor e baseando-se nas palavras de MAXWELL *“para os líderes é melhor saber as coisas mais importantes do que saber tudo”* (2008, p.110), assim, na equipa diretiva considerou ser profícuo ver representada nos seus cinco elementos todos os ciclos de ensino e desta forma, conseguir ter uma real noção de todos os territórios.

Segundo VICENTE (2004), nas organizações atuais (adaptáveis à mudança) em que se defende que os líderes deleguem funções, deixem crescer o outro e distribuam algum poder existe aquilo que se designa por uma gestão participativa, descentralizada e autónoma. Logo, pode deduzir-se que o poder não é algo que se possui, mas o resultado de um acordo compartilhado que o coletivo deposita em quem gere a organização.

5. ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS

Um dos principais entraves e constrangimentos à gestão escolar tem sido a constante alteração legislativa que acarreta uma enorme instabilidade no seio escolar e provoca uma contínua substituição de procedimentos e métodos, nas várias áreas da organização e gestão.

Podem elencar-se várias alterações que têm sido produzidas com a entrada dos vários governos, nos últimos anos. No entanto, vamos cingir-nos a apenas cinco matérias, por se considerarem as preponderantes nas alterações que têm sido introduzidas nas escolas.

5.1. Regime de Autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Ao longo das duas últimas décadas, os cargos de gestão foram enquadrados por dois normativos legais deveras importantes, pelas mudanças que causaram – O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio e o Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho, pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril.

Foi a publicação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio (Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas) que possibilitou às escolas a oportunidade de se constituírem em Agrupamento de Estabelecimentos de Educação e de Ensino, com órgãos próprios de gestão e administração e estruturas de orientação educativa.

A gestão dos Agrupamentos de Escolas (AE) implica uma estruturação organizacional abarcando as esferas de intervenção dos diferentes intervenientes (professores, alunos, pessoal não docente, pais e encarregados de educação e representantes da autarquia) no governo das escolas, assim como os procedimentos da sua atuação, na composição dos seus órgãos de gestão e administração.

“Na escola podemos distinguir dois tipos básicos de estruturas: estruturas administrativas e pedagógicas. As primeiras asseguram basicamente a alocação e gestão de recursos humanos, físicos e financeiros. As segundas, que teoricamente determinam a ação das primeiras, organizam as funções educativas para que a escola atinja de forma eficiente e eficaz as suas finalidades” (ALVES, 1993, p. 21)

Posteriormente a revogação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio e do Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho, pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, veio impor a figura de um Diretor em detrimento do Presidente do Conselho Executivo. Passou-se assim, da eleição de um órgão colegial para a eleição de uma só pessoa. Esta foi no nosso entendimento a maior e mais significativa alteração.

Pelo anterior modelo toda a comunidade escolar era chamada ao processo eleitoral para sufragar uma equipa, ao passo que agora, a eleição é unipessoal. O candidato a Diretor auto propõe-se. Cabendo-lhe à posteriori em caso de ser eleito, escolher os seus pares, para formar o corpo Diretivo.

A substituição da Assembleia de Escola pelo Conselho Geral, pelas competências que lhe estão adstritas, veio retirar na nossa opinião a democracia na escola em termos eleitorais. Discordamos deste modelo eleitoral de escolha da figura do Diretor pois deixou de ser democrática. A centralização nos vinte e um elementos que compõem, no limite máximo, o Conselho Geral tornam descaracterizado o ato eleitoral. Embora cada elemento represente um grupo de pessoas, o voto é secreto e a opinião da sua representação pode não ser, na realidade, expressa. É por isso que concordamos com o anterior processo eleitoral, onde o universo devia ter capacidade de voto. Aqui sim, a democracia imperava.

Estará para breve a introdução de alterações ao próprio Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, nas quais serão, mais uma vez, sacrificadas as escolas, no início de mais um ano letivo. A instabilidade continuará a vigorar enquanto as forças políticas não perceberem que as vontades não se podem sobrepor à estabilidade.

5.2. Aumento do número de alunos por turma.

Esta matéria encontra-se em voga na discussão pública atual e preocupa professores e pais. É, indiscutivelmente, uma das medidas implementadas recentemente pelo Governo e que será polémica em virtude da sua interpretação. Não existem dúvidas que os aspetos económicos se sobrepõem aos pedagógicos.

O Despacho n.º 5106-A/2012, de 12 de abril veio introduzir o aumento do número de alunos nas turmas do 5.º ao 12.º ano de escolaridade, passando-se do mínimo de 24 para

26 alunos e de um máximo de 28 para 30 alunos. É difícil aceitar-se este aumento com resignação e nas estruturas próprias do Agrupamento será dado sinal disso.

Se recuarmos duas décadas, as turmas eram compostas por mais de trinta alunos, mas existia uma questão fundamental – educação. A educação permitia que os docentes pudessem dar a sua aula independentemente da disponibilidade de aprendizagem por parte dos alunos. Atualmente a situação é inversa, a irreverência e a educação a roçar a falta de respeito tornam desgastante e difícil o ato de ensinar. É por isso que, nos dias de hoje, ao contrário do que era necessário, é urgente um ensino mais individualizado com menos alunos por turma, quando se está a preconizar precisamente o contrário. O futuro ditará os resultados da aplicação desta nova medida, mas adivinha-se mais indisciplina e menos sucesso educativo.

De registar ainda que esta nova medida já avançada “avulso”, para vigorar no ano letivo 2012 / 2013, nem sequer foi enquadrada nas recentes obras da Parque Escolar, que requalificou algumas das escolas do país. Para além disso, nas restantes escolas as salas de aula não estão dimensionadas para o novo rácio de alunos e nem sequer existem carteiras e cadeiras para cumprir tal determinação.

Já em agosto de 2011 o Despacho n.º 10532/2011, de 22 de agosto, veio também aumentar o número de alunos nas turmas do 1.º CEB, passando dos 24 para os 26. Também aqui, a preocupação foi económica pois a maioria dos novos centros educativos inaugurados pelo país tem salas de aula dimensionadas para apenas 24 alunos.

5.3. Educação Especial

A revogação do Decreto-Lei n.º 319/91, de 23 de agosto, pelo Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro, veio criar alguns constrangimentos nas escolas pois deixaram de ser enquadrados alguns alunos ao abrigo do último Decreto-Lei.

Pelo disposto no Decreto-Lei n.º 3/2008 de 7 de janeiro, apenas os alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente são abrangidos por esta lei. Esta medida deixou desprotegidos muitos alunos que embora não tenham necessidades de carácter permanente poderiam beneficiar do apoio de docentes de Educação Especial, bem como de outras medidas educativas.

Também se reconhece que muitos docentes referenciavam alunos com o objetivo claro, de se desvincularem dos mesmos, no processo ensino-aprendizagem. Considero que é uma acusação polêmica, mas reconhecidamente verdadeira.

Atualmente, o processo de avaliação, após a referência dos alunos, é decidido pelo Diretor. Tem-se verificado que começam a ser referenciados muitos alunos, pelos docentes, sem o perfil adequado para beneficiarem das medidas enunciadas. Cabe pois ao Diretor fazer a triagem.

Outro constrangimento que se verifica, atualmente, é o número escasso de colocações de docentes de Educação Especial nas escolas. Isto faz com que o mesmo docente tenha vários alunos e face às horas do seu semanário horário, as horas destinadas a cada aluno sejam manifestamente insuficientes.

Enquanto não se apostar definitivamente numa escola inclusiva e se entender que a diferença necessita de apoios cada vez mais individualizados, continuaremos a ter os alunos com NEE com as suas potencialidades comprometidas.

5.4. Avaliação de desempenho docente

Esta é uma das matérias mais controversas nos últimos anos nas escolas e que mais contestação tem provocado.

Muito se poderia dizer sobre a forma e o processo da implementação da ADD – Avaliação de Desempenho Docente. Para quem lidera e tem a obrigatoriedade de aplicar as leis, mesmo não concordando com elas, a tarefa torna-se manifestamente ingrata. Acima de tudo é importante procurar que estas medidas não afetem diretamente o processo ensino-aprendizagem, sobretudo os alunos, assumindo por isso um papel apaziguador.

A contestação foi de tal ordem que até manifestações públicas houve, para além de greves gerais.

A avaliação é importante e fundamental pois permite agitar a classe e não há a menor dúvida que provocou alguma quebra de rotinas instaladas. Ao ser-se avaliador existem alguns medos quando se entra numa sala de aula para se observar. Para muitos a sala de

aula é como um “sacrário” onde o acesso é verdadeiramente restrito. É por isso que se concorda com a avaliação.

Hoje em dia, é fácil conhecer quem é bom e mau docente, analisando alguns parâmetros:

- ✓ Observação de procedimentos;
- ✓ Empenho nas atividades escolares;
- ✓ Testemunhos de alunos, funcionários e outros docentes;
- ✓ Resultados escolares;
- ✓ Controlo da disciplina na sala de aula;
- ✓ Formação continua.

Sabemos que dificilmente haverá um modelo de avaliação perfeito e consensual, mas será bastante pior para a classe não haver avaliação.

Atualmente o modelo de avaliação de desempenho, enquadrado pelo Decreto-Lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro, volta a trazer um modelo simplificado para vigorar no presente ano letivo.

5.5. Revisão Curricular

A proposta de revisão curricular apresentada pelo Ministério da Educação, na sua versão final de 26 de março de 2012 revogará o Decreto-Lei n.º 94/2011, de 3 de agosto.

Esta revisão introduzirá medidas preocupantes e muito contestadas pela classe docente. Também aqui, é claro que por detrás das medidas existem preocupações claramente economicistas por parte da tutela. Sem dúvida que haverá mais desemprego e alguns docentes do quadro correm riscos sérios de deixarem de ter componente letiva.

As medidas consideradas mais preocupantes são:

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”

- ✓ Substituir Educação Visual e Tecnológica pelas áreas disciplinares de Educação Visual e de Educação Tecnológica, cada uma com o seu programa próprio e cada uma com um só professor;
- ✓ Fim das áreas curriculares não disciplinares de Estudo Acompanhado e Formação Cívica;
- ✓ Fim do desdobramento das ciências no 2.º CEB.

Considera-se que ao longo dos anos no exercício do cargo de gestão, o Ministério da Educação deveria, de uma vez por todas, reformular os Curricula das disciplinas e torná-los mais atrativos e atuais para os alunos.

A educação tem de ser uma “paixão” pelos bons motivos sendo o sucesso educativo a causa prioritária das reformas e não o que se continua a verificar. Para tal há que fazer opções claras pela tutela e não nos parece que a educação tenha que “pagar” os erros que se vão cometendo noutras áreas.

CAPITULO IV

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES MAIS SIGNIFICATIVAS

Um Agrupamento de Escolas deve assimilar um conjunto de atitudes, desenvolver diversas medidas e garantir recursos básicos que visem cumprir, com maior êxito, os objetivos e orientações definidas.

A definição e execução de um programa de ação proposto por um Diretor para um mandato de quatro anos, será determinante para conceder a uma instituição a sua identidade própria, uma representação de exigência e de competência no meio social na qual está inserida.

1. AÇÕES / OBJETIVOS E ORIENTAÇÕES

Face ao conhecimento da realidade do Agrupamento e do seu meio envolvente, foi definido um conjunto de ações a levar a cabo ao longo do mandato. Enunciaremos pois as quarenta ações / objetivos e orientações propostas:

- 1) Conceber a sala de aula como um espaço privilegiado onde o processo ensino-aprendizagem acontece. É sobretudo aí, no contacto quotidiano e direto com os seus alunos, que o professor deve demonstrar as suas competências científicas, capacidades didáticas e espírito humanista;
- 2) Refletir sobre a exequibilidade e as virtudes de fundar na escola-sede salas de aula temáticas atribuídas e geridas pelos diversos departamentos disciplinares (Sala de Matemática, Sala das Ciências Sociais e Humanas, Sala das Ciências Físicas e Naturais, Sala de Língua Portuguesa e Sala de Línguas Estrangeiras);
- 3) Requalificar algumas das infraestruturas na escola-sede (salas de aula e átrios dos pavilhões, reprografia, gabinetes das áreas disciplinares, campos de jogos, anfiteatro, sanitários, logradouros, coberturas dos pavilhões);
- 4) Interceder, junto das entidades competentes, em ordem a resolver, de forma célere, problemas relacionados com as condições físicas e os recursos didáticos dos jardins de infância e das escolas do 1.º ciclo;

- 5) Adquirir recursos didáticos atualizados e preservar o seu estado de conservação (livros, DVDs, CDs-audio, CDs-Rom, mapas e outro equipamento multimédia e informático, etc.);
- 6) Criar dispositivos e comportamentos internos eficientes e inflexíveis de combate à indisciplina. [O Diretor deve assumir, nesta matéria, uma intervenção impositiva e dissuasora, afixar cartazes em vários espaços da(s) escola(s) com mensagens simples e claras sobre comportamentos corretos e instituir mecanismos céleres e bem publicitados de correção e penalização dos alunos indisciplinados; os educadores e professores do ensino pré-escolar e do 1.º ciclo devem estar particularmente atentos a este problema pois "é de pequenino que se educa o menino"; os Coordenadores dos Diretores de Turma, em articulação com os Diretores de Turma, os conselhos de turma, o Diretor e o Conselho Pedagógico, deverão definir uma estratégia disciplinar coerente, uniforme e eficaz para a escola];
- 7) Incentivar o Centro de Formação de Professores a promover cursos de formação contínua de professores nas suas diversas áreas de lecionação e estimular todos os atos dos docentes que visem a sua atualização científica e didática;
- 8) Dinamizar conferências e outras ações de formação sobre temas diversos – ciência, literatura, saúde, ecologia, desporto, etc. – destinadas a todos os elementos da comunidade educativa;
- 9) Realizar reuniões e/ou encontros regulares com pais/encarregados de educação, de carácter informativo e formativo que visem esclarecer e responsabilizar os pais pela assiduidade, educação cívica e sucesso/insucesso escolar dos seus educandos;
- 10) Promover a reflexão dos critérios de formação de turmas, de modo a que fomentem cada vez mais o sucesso educativo;
- 11) Melhorar a articulação entre os ciclos de ensino da escola em ordem a construir percursos educativos mais sustentados, coerentes e rigorosos;

- 12) Definir e aplicar, por todos, critérios de avaliação objetivos, rigorosos e uniformizados, tendo em conta os seguintes princípios: consistência entre o processo de avaliação e as aprendizagens e competências pretendidas; valorização da evolução do aluno e a transparência do processo;
- 13) Garantir um bom apoio psicopedagógico e social a alunos com maiores dificuldades educativas e/ou provenientes de famílias desestruturadas;
- 14) Dar respostas educativas aos alunos que estavam abrangidos pelo Decreto-Lei n.º319/91, de 23 de agosto e que não se enquadram no grupo-alvo definido no Decreto-Lei n.º3/2008, de 7 de janeiro. Conforme o estipulado no artigo 6.º do Decreto-Lei n.º3/2008, de 7 de janeiro, cabe ao departamento de educação especial e aos serviços de psicologia o encaminhamento para os apoios disponibilizados pela escola, consubstanciados neste Projeto Educativo, que mais se adequem a cada situação específica. A escola irá implementar e desenvolver um conjunto de respostas, que visam a promoção do sucesso escolar dos seus alunos, nomeadamente a criação de cursos de educação e formação (Despacho conjunto n.º453/2004), a constituição de turmas de percursos curriculares alternativos (Despacho normativo n.º1/2006), a elaboração de planos de recuperação, de acompanhamento e de desenvolvimento (Despacho normativo n.º50/2005), entre outras;
- 15) Desenvolver intercâmbios e parcerias com outras escolas, autarquia, instituições educativas, recreativas e culturais do concelho;
- 16) Organizar visitas de estudo que abram novos horizontes culturais a muitos alunos e possam incutir-lhes perspetivas mais multiculturais sobre o país e o mundo;
- 17) Criar um espaço no Agrupamento de Escolas destinado a jogos de mesa clássicos e atuais que estimulem a concentração, o raciocínio lógico e o conhecimento (Xadrez, Damas, *Mastermind*, Quatro em Linha, Estratégia, Batalha Naval, Cubo Mágico, *Scrabble*, puzzles, *Trivial Pursuit Júnior*, etc.);
- 18) Realizar campanhas de solidariedade e de promoção da dignidade e do respeito pelo outro (ações de cooperação com instituições de solidariedade social,

- recolhas de fundos destinados a adquirir bens fundamentais suscetíveis de melhorar a qualidade de vida de famílias carenciadas, recolha e doação periódica de alimentos, roupas, brinquedos e outros bens fundamentais destinados às famílias atrás mencionadas, ações de convívio e troca de experiências entre netos e avós, palestras sobre racismo e multiculturalismo, etc.);
- 19) Organizar atividades de caráter desportivo (torneios de diversas modalidades, jogos tradicionais, etc.);
- 20) Organizar eventos nos domínios da Música e das Artes Plásticas (festivais, concertos, exposições, concursos, etc.);
- 21) Promover e premiar (também) o mérito e a excelência dos alunos. Atribuir diplomas e prémios honoríficos aos melhores alunos de forma a incentivar a sua autoestima. No final de cada período letivo, publicitar os seus nomes na escola no jornal *O Irreverente* e/ou em quadros de honra. Criar, anualmente, prémios monetários ou que proporcionem a oferta de livros, jogos didáticos e periódicos (através de protocolos com mecenas, editoras e empresas de comunicação social escrita) pelo menos aos 9 melhores alunos da Escola (1 por cada ano de cada ciclo). (É urgente combater certas políticas demagógicas que promovem o ensino público inclusivo, apregoam a importância do mérito e da excelência, mas marginalizam tantas vezes – isto é, não aplicam mecanismos de reforço positivo – (a)os melhores alunos);
- 22) Implementar, no Conselho Pedagógico, processos que permitam uma maior fluidez e sincronização da informação e otimizar os meios e processos de comunicação dentro das escolas do Agrupamento.
- 23) Ponderar a possibilidade de introduzir, a médio prazo, o sistema de sumários eletrónicos. (Este sistema permitirá verificar e registar quase em tempo real as ausências nas aulas dos professores e dos alunos – portanto, agiliza procedimentos, otimiza a comunicação interna, diminui o consumo de papel e simplifica o trabalho de registo de faltas dos diretores de turma);
- 24) Criar um logótipo do Agrupamento adequado ao nome, tradição e projeto desta escola;

- 25) Dinamizar o *site* do Agrupamento de Escolas (introduzir-lhe informação adequada, diversificada, linguística e formalmente cuidada e sempre atualizada). (A estrutura do *site* podia e devia conter os seguintes itens: apresentação da escola; órgãos de gestão da escola e sua composição; documentos basilares da escola – Projeto Educativo, Projeto Curricular, Regulamento Interno e Plano Anual de Atividades; departamentos curriculares; apresentação e currículo dos professores; projetos; notícias; biblioteca; sugestão de *links*; e sugestão de *Blogues*);
- 26) Criar iniciativas que visem desenvolver, por exemplo através da Internet, a partilha de experiências diversas entre este Agrupamento de Escolas e outras escolas do mundo lusófono; participar também em projetos de intercâmbio com escolas nacionais e de outros países da União Europeia (Programa Sócrates/Plano de Ação Comenius);
- 27) Transformar a Biblioteca/Centro de Recursos Educativos num pólo de grande dinamização científica, didática e cultural da escola. [Atualizar e informatizar o seu espólio de livros, DVDs, CDs-audio, CDs-Rom e Vídeos, fazer, regularmente, com a colaboração dos diversos departamentos da escola, uma seleção rigorosa de títulos a adquirir, organizar ciclos de cinema e de teatro, exposições temáticas, sessões de apresentação de livros pelos respetivos autores, concursos literários, conferências, publicações em suporte de papel digital ou de parede, assinaturas de periódicos locais e nacionais de qualidade reconhecida, sessões de poesia e prosa, aquisição de todas as publicações de autores locais, parcerias com editoras, elaboração de um catálogo com propostas orientadoras de *sites* temáticos para uma biblioteca digital de qualidade, ilustrações de livros de ficção infantil e juvenil, organização de visitas de estudo a bibliotecas e arquivos nacionais, organização de feiras do livro, obtenção e disponibilização de jogos didáticos (revistas de *Sudoku* e Palavras Cruzadas, *Scrabble*, *Trivial Pursuit Júnior*, etc.), realização de exposições de livros temáticos, edição de um boletim informativo periódico (porventura, integrado no jornal da escola *O Irreverente*) que divulgue o material entrado na biblioteca, as suas diversas iniciativas, proponha orientações de leituras temáticas e elabore recensões críticas de livros infantis e juvenis];

- 28) Refletir sobre as vantagens deste Agrupamento de Escolas negociar, a médio prazo, com o Ministério da Educação, um contrato de autonomia;
- 29) Propor o Agrupamento de Escolas a uma avaliação externa;
- 30) Enviar reproduções do PEE para todas as escolas deste agrupamento e as entidades mais representativas da comunidade local; o documento deve também estar ao dispor (em suporte de papel e/ou digital) de toda a comunidade educativa na Sala de Professores, na Biblioteca/Centro de Recursos, no *site* da escola e nas Salas dos Diretores de Turma da sede do agrupamento;
- 31) Definir critérios rigorosos de seleção das áreas de formação e de triagem de alunos para os CEF, bem como melhorar as condições de trabalho dos cursos mencionados. Designadamente, criar áreas de formação em função das seguintes orientações: bons recursos humanos e materiais disponíveis, opções e expectativas dos candidatos a formandos e oferta profissional do concelho e/ou região. Destinar a estes alunos – pedagogicamente mais problemáticos e que não trabalham com manuais escolares – salas com acesso a computadores, quadros interativos e outros recursos e materiais pedagógicos. Apostar na escolha de cursos que possam ter como formadores da área de formação tecnológica (e, consequentemente, como coordenadores e/ou diretores de turma) professores da escola. Praticar processos de avaliação rigorosos e uniformizados. Canalizar para estes cursos apenas os alunos com percursos académicos problemáticos e/ou que se sintam de facto vocacionados para a frequência das áreas de formação oferecidas. (Os CEF oferecem um contributo decisivo para integrar alunos que se encontram desenquadrados da escola tradicional e orientá-los para o mercado de trabalho, mas não podem somente ser usados como panaceia para combater a estatística do insucesso educativo da escola e do país);
- 32) Promover atividades no âmbito da educação para a saúde e bem-estar, para a prevenção de situações de risco, para o ambiente e conservação do património e para os direitos humanos (palestras, visitas de estudo, debates, exposições, ciclos de teatro e cinema, atividades desportivas, clubes, produção de trabalhos literários e/ou no domínio das artes plásticas, etc.);

- 33) Promover o Projeto de Educação para a Saúde e para a Sexualidade (reforçar o controlo alimentar e regras de higiene nos bares de alunos e professores; promover ações de formação e outras iniciativas sobre estas temáticas destinadas a alunos e pais);
- 34) Reforçar os tempos atribuídos ao ensino-aprendizagem da Matemática e da Língua Portuguesa;
- 35) Organizar iniciativas que promovam o prazer de ler e escrever em Língua Portuguesa;
- 36) Reforçar a implementação do Plano de Ação da Matemática, pois tem sido registada uma evolução progressiva ao nível das aprendizagens, embora os resultados obtidos não correspondam, ainda, aos desejados. Os alunos continuam a revelar dificuldades para resolverem equações do 1.º e 2.º graus, operações com números racionais e problemas de geometria e cálculo numérico. A equipa de docentes envolvida neste plano depara-se com algumas dificuldades e limitações conjunturais ou estruturais que importa salientar: grande extensão dos programas; falta de métodos e de hábitos de estudo dos alunos e, em alguns casos, comportamentos inadequados e acompanhamento escolar deficiente dos educandos por parte dos encarregados de educação;
- 37) Oferecer aos alunos LPNM – Língua Portuguesa Não Materna, apoios educativos se possível individuais e fomentar a sua integração na comunidade educativa;
- 38) Redução da Taxa de Abandono Escolar em todos os ciclos, até ao ano 2009/2010, fixando um intervalo de 0 – 1 %. Tendo em conta os normativos legais, as instituições e projetos existentes a nível local, não há razões justificativas para que a taxa de abandono seja diferente de 0% (zero). Para combater a Taxa de Abandono Escolar, o Agrupamento vai continuar a fazer protocolos com entidades exteriores ao Agrupamento, nomeadamente, “Projeto Agir”. Internamente continuarão a ser criados na Escola sede, turmas PCA e cursos CEF;
- 39) Redução das Taxas de Retenção.

O Conselho de Diretores de Turma do 2.º e 3.º CEB considerou que, mais importante do que fixar indicadores de referência nesta matéria, é criar condições de trabalho que promovam o sucesso:

- os Conselhos de Turma têm de assumir um papel ativo na elaboração de projetos curriculares de turma potenciadores das capacidades da turma e dos alunos que a constituem;
- as equipas de apoio aos alunos devem organizar-se, funcionalmente, tendo em vista o ensino por níveis de desempenho (recuperação, acompanhamento ou desenvolvimento);
- serem organizados espaços de encontro, onde os docentes possam partilhar/consertar estratégias e planificar atividades.

40) Aumento da taxa de sucesso escolar.

A um ano do fim do mandato é enorme a satisfação ao verificar-se que todas as medidas propostas estão, na grande maioria concretizadas. Foi um repto corajoso e enorme mas a compensação ao ver todo o trabalho levado a cabo, é muito gratificante.

2. AUTO-AVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO

A Direção entendeu que é fundamental avaliar o Agrupamento em algumas das suas áreas. Assim, concebeu um projeto para o triénio 2010 – 2013.

O projeto visa a execução da Auto-Avaliação do Agrupamento, bem como a sua definição e respetiva calendarização, no âmbito do Projeto Educativo do Agrupamento. Assim, a finalidade do processo de auto-avaliação é reforçar a capacidade do Agrupamento para planear e implementar o seu plano de melhoria.

A construção e a crescente autonomia do Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas implicam o alargamento de tomada de decisões nas diferentes áreas de gestão e de administração.

Para as decisões serem fundamentadas é necessária uma postura de responsabilização, procurando-se a mesma através da avaliação interna. Assim, autonomia e avaliação são palavras-chave que aparecem como condição primordial para um funcionamento eficaz e para a definição das prioridades das escolas do Agrupamento, bem como da construção da qualidade do Ensino/Educação. Nesta área de intervenção, o Agrupamento deverá ter um posicionamento de organização aprendente através da Análise/Avaliação sistemática e refletindo as condições de desempenho.

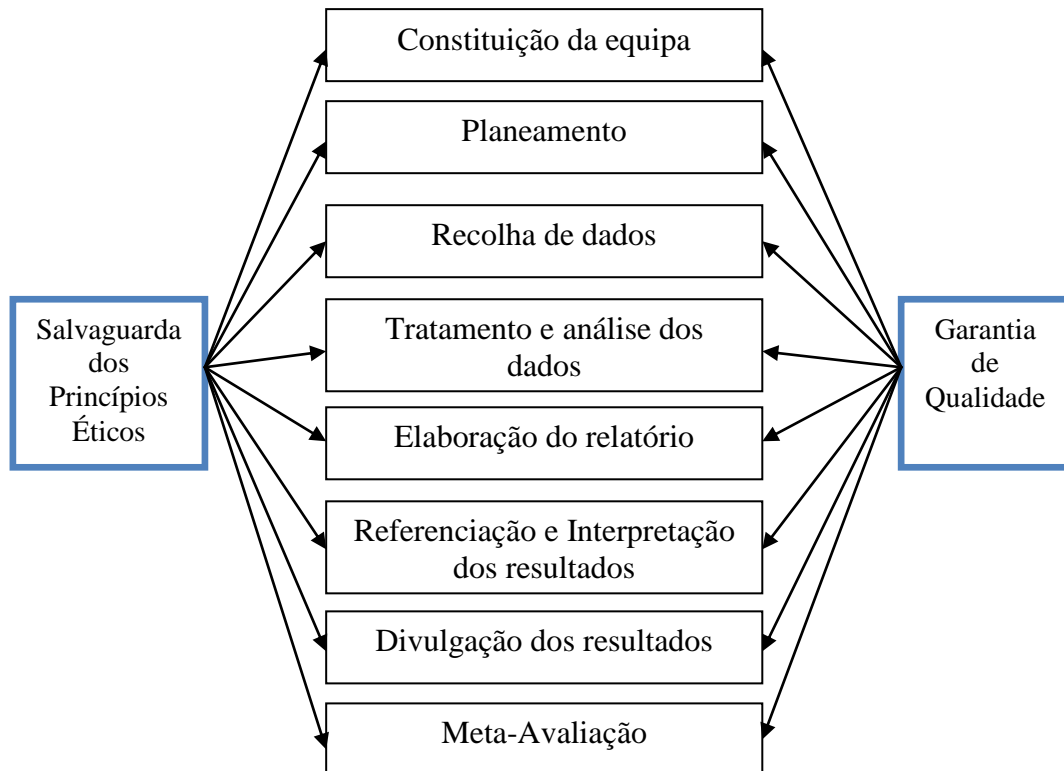
O efetivo desenvolvimento do Agrupamento implica modalidades diferenciadas de avaliação interna, uma monitorização do desempenho centrado no contexto, nos recursos, nos processos e nos resultados.

A Avaliação Interna do Agrupamento deverá ser um processo de democracia participativa que reflita as mudanças e melhorias que este processo foi capaz de induzir, permitindo melhorar o desempenho do Agrupamento, contribuir para o reconhecimento público (através da divulgação dos resultados) e constituir uma estratégia para se conseguir mais e melhores apoios.

Para FIALHO (2002), a Auto-Avaliação não deve limitar-se a um mero exercício de recolha e análise de dados mas deve ser assumida como parte integrante da construção do Projeto Educativo de Escola e capaz de apontar para mudanças profundas das práticas e da vida escolar e para a introdução efetiva de medidas de acção devidamente fundamentadas.

A articulação da avaliação interna (Auto-avaliação) com a avaliação externa é crucial para a organização do Agrupamento de Escolas.

Fig. 5 – Esquema das Etapas do processo de Auto-Avaliação



Para que o processo de auto-avaliação comece bem, além de constituir uma equipa de auto-avaliação, torna-se fundamental envolver neste processo os vários elementos da comunidade educativa, para que se integrem diferentes perspetivas e interesses ligados à organização escolar. Torna-se pois fundamental uma fase de informação e sensibilização/negociação que vise, sobretudo, criar um clima favorável à implementação do processo. Neste sentido, dever-se-á informar e sensibilizar a comunidade educativa para a necessidade da auto-avaliação apelando-se à sua disponibilidade e cooperação.

Na primeira fase deste processo de auto-avaliação, a equipa constituída decidiu avaliar os serviços prestados na Escola Sede tendo para isso procedido à entrega de questionários à comunidade, na sua maioria através de uma plataforma eletrónica.

Com base nos resultados obtidos foi elaborado um relatório e um plano de melhoria. Desta análise constatou-se que de uma forma global o grau de satisfação dos diferentes inquiridos, relativamente aos diversos serviços prestados pelo Agrupamento de Escolas

Brás Garcia de Mascarenhas é satisfatório, sendo mesmo muito satisfatório em alguns dos parâmetros avaliados.

O grau de insatisfação manifestado é reduzido ou mesmo nulo, contudo, é de salientar que os serviços com valores insatisfatórios mais significativos são: a cantina, o bar dos alunos e dos professores, a papelaria e a reprografia. Relativamente a cada um destes serviços a salienta-se alguns aspetos a necessitar de melhoria:

- ✓ Cantina: Tempo de espera; Organização da fila;
- ✓ Bar dos Alunos e dos Professores: Variedade dos Alimentos;
- ✓ Reprografia e Papelaria: Simpatia dos funcionários; Disponibilidade dos funcionários em realizar o trabalho solicitado; Tempo de resposta ao trabalho solicitado.

Tendo em conta estas propostas e outras que entretanto surgiram procederam-se a algumas alterações que têm tido parecer favorável pela comunidade. É importante que a comunidade educativa após auscultação, ter tido conhecimento do relatório e se ter pronunciado verifique a implementação das medidas de melhoria. É desta forma que se ganha a confiança entre os pares.

3. AVALIAÇÃO EXTERNA

A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro aprovou o sistema de avaliação de Escolas existente atualmente. Como tal, a Avaliação Externa foi outro dos passos e objetivos pretendidos para o Agrupamento, após uma fase de consolidação de alguns procedimentos. Foi por isso com agrado que quisemos avançar para ela no ano letivo 2010 / 2011.

O processo de **Avaliação Externa** decorreu no nosso Agrupamento nos dias 13, 14 e 15 de Dezembro de 2010 e abordou cinco domínios avaliados na seguinte escala – Insuficiente, Suficiente, Bom e Muito Bom.

Esta avaliação baseou-se na análise dos documentos fundamentais do Agrupamento, da sua apresentação e da realização de entrevistas em painel.

Domínios Avaliados:

- ✓ Resultados – **BOM**
- ✓ Prestação do Serviço Educativo – **BOM**
- ✓ Organização e Gestão Escolar – **MUITO BOM**
- ✓ Liderança – **BOM**
- ✓ Capacidade de Auto-regulação e Melhoria do Agrupamento – **BOM**

Estamos orgulhosos da avaliação obtida, mas queremos mais no futuro e não baixaremos os braços, para darmos uma resposta cada vez mais eficiente e eficaz. O resultado obtido foi fruto do trabalho, esforço, dedicação e profissionalismos de todos os elementos que fazem parte da nossa comunidade educativa.

Da análise do relatório da Inspeção Geral da Educação (em anexo) é gratificante ler os pontos fortes evidenciados e ao longo do mesmo, verificar que todo o nosso esforço foi reconhecido e verificado.

Os resultados externos obtidos nos Exames Nacionais de Língua Portuguesa e Matemática foram dos aspetos que mais reparos mereceram. Embora não concordemos com a análise feita nomeadamente com a implicação direta em outros domínios avaliados. Os mesmos motivaram a não atribuição máxima em outros domínios no entanto, permitiu redefinir procedimentos e novas apostas para o futuro.

Foram essas apostas que permitiram alcançar bons resultados nos últimos Exames Nacionais.

De registar também, que o nosso Agrupamento foi o melhor do concelho e concelhos limítrofes nos resultados da Avaliação Externa.

4. RESULTADOS DOS EXAMES NACIONAIS

Nos últimos Exames Nacionais – 2011, a nossa Escola obteve a melhor classificação desde sempre. Na ordenação das escolas básicas do país, com base na média das provas de Português e Matemática e tendo realizado mais de 50 exames, a nossa Escola aparece na posição 258.º, num total de 1283 escolas. Em relação ao ano transato, subimos 543 lugares.

É, sem dúvida, um excelente resultado fruto das medidas impostas a estas disciplinas, já há pelo menos três anos letivos e que começam agora a dar os seus frutos. Por isso também que temos de nos sentir satisfeitos pelas opções tomadas, tudo em prol dos alunos e do seu sucesso educativo.

Quanto às medidas implementadas podem destacar-se:

- ✓ No 2.º CEB a oferta de escola, recaiu em mais um tempo letivo na disciplina de Língua Portuguesa;
- ✓ No 3.º CEB a oferta de escolas, recaiu em mais um tempo letivo na disciplina de Matemática;
- ✓ Em ambos os ciclos há apoios educativos para todas as turmas às duas disciplinas, nomeadamente para os alunos com maiores dificuldades;
- ✓ Em todas as turmas do 9.º ano a Matemática, há assessoria de um segundo professor;
- ✓ Ambas as disciplinas recaem sobretudo no período da manhã;
- ✓ Foram adquiridos materiais pedagógicos mais atualizados para as aulas.

Temos consciência que os rankings valem o que valem e que tudo depende anualmente, da massa humana (alunos) que se tem pela frente. No entanto, temos consciência que todas as condições têm sido dadas para que os resultados sejam cada vez melhores.

5. OUTRAS ATIVIDADES

Foram várias as atividades desenvolvidas, ao longo deste mandato, e que têm contribuído para a valorização do nosso Agrupamento. Quando se quer destacar algumas, corre-se sempre o risco de ficar alguma em esquecimento, no entanto, elencam-se as seguintes:

- ✓ Festas de Natal de Agrupamento;
- ✓ Desfile de Carnaval de Agrupamento – Esta é já uma tradição na cidade e na região, pela dimensão do seu cortejo. Com uma média de 1500 figurantes e sempre com um tema próprio, mereceu mesmo cobertura televisiva nesta última edição, pela RTP1;
- ✓ Arraial Beirão – Festa final de ano letivo, onde durante um dia se expõem muitos dos trabalhos produzidos ao longo do ano. Esta é uma festa onde a Escola abre mais uma vez as portas à comunidade;
- ✓ EXPOH – Feira de exposições da autarquia de Oliveira do Hospital, que decorre no mês de Julho ao longo de uma semana. Aqui mostramos mais uma vez, todo o nosso trabalho e promovemos todas as nossas ofertas;
- ✓ Concurso Nacional da EPAL – A Escola conquistou o 1.º Prémio Nacional em 2011. A turma do 5.º F e professoras elaboraram um relatório onde definiram uma campanha de sensibilização que teve por base diferentes atividades, como por exemplo fazer o levantamento sobre boas e más práticas da utilização da água na escola e em casa. Realizaram também um debate sobre o tema “Sons da Água” e criaram um pequeno filme com uma mensagem de sensibilização.
- ✓ Operação Nariz Vermelho – Mais uma vez e com cobertura de uma televisão – TVI, em 2010, a Escola formou um nariz gigante com cerca de 700 pessoas. Para além disto, o Agrupamento conseguiu a recolha de 890,00 €, para esta Associação;
- ✓ Diversas campanhas de solidariedade, para causas próprias, do Agrupamento, concelho ou outras;

“Relatório alusivo à prática de gestão – Ser Diretor é ...”

- ✓ Campeões Distritais no Desporto Escolar em 2012, no escalão de iniciados masculinos em futsal, infantis femininos no corta-mato;
- ✓ Campeões Distritais no corta-mato do Desporto Escolar em 2012, no escalão de infantis femininos;
- ✓ Campeões Regionais em gira-volei do Desporto Escolar em 2012, em várias duplas.

CAPÍTULO V

REFLEXÃO SOBRE OS MOMENTOS MAIS SIGNIFICATIVOS

Quase a finalizar este relatório e analisando o seu conteúdo que reflete grande parte da vida profissional e colateralmente a pessoal é com satisfação que se encontram e destacam alguns dos momentos mais marcantes e significativos, uns mais positivos e outros menos ou a carecer de melhoramento.

Muitos destes momentos foram marcantes para o Agrupamento e resultaram do esforço e dedicação pessoal, mas também de uma equipa e de um Agrupamento.

1. ASPETOS CONSIDERADOS MAIS POSITIVOS:

- ✓ O primeiro foi a vitória nas eleições de maio de 2001, cuja equipa da qual fazia parte como Vice-presidente saiu vencedora contra a lista adversária, que era constituída por elementos da anterior equipa diretiva. Foi um enorme voto de confiança e o início de um novo percurso profissional;
- ✓ O segundo momento aconteceu em 11 de julho de 2007, quando foi eleito Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas, para o triénio 2007 / 10;
- ✓ O terceiro volta a ser a nova eleição, desta vez como Diretor em 8 de julho de 2009. Neste, foi determinante o desafio proposto que marcou a mudança de mentalidades do Agrupamento, com o projeto de ação proposto. Jamais se esquecerão as palavras “curtas e duras” do então Presidente da Câmara de Oliveira do Hospital, que em pleno Conselho Geral Transitório se referia assim ao plano de ação apresentado – *“É um plano muito ambicioso e que não será concretizado e este Conselho Geral tem o poder de fuzilar o Diretor”*. Felizmente o tempo não lhe deu razão e o resultado está bem patente;
- ✓ Outro dos momentos que se destaca é o excelente resultado alcançado na Avaliação Externa, reflexo do trabalho e das medidas que têm sido implementadas. Este resultado encheu o nosso coração, pois valoriza todo o

empenho e lideranças exercidas. Nesta avaliação destaco os pontos fortes evidenciados no seu relatório (em anexo):

- A valorização dos clubes e das Atividades de Enriquecimento Curricular e da sua vertente transdisciplinar, traduzida em níveis elevados de mobilização e motivação dos alunos;
 - O planeamento organizacional adequado que facilita a execução dos planos de ação e contribui para um bom ambiente educativo;
 - A gestão criteriosa dos recursos materiais e humanos promotora das oportunidades de aprendizagem proporcionadas às crianças e aos alunos;
 - A liderança do Diretor influente na motivação e na responsabilização dos profissionais para a resolução dos problemas e melhoria progressiva da organização;
 - A existência de um processo consistente de Auto Avaliação, que favorece o conhecimento sustentado dos pontos fortes e pontos fracos e a elaboração de planos de melhoria que assegurem o progresso do Agrupamento.
- ✓ O clima e cultura de escola salutarens, o empenho e dedicação nas atividades e o resultado alcançado nos exames nacionais do 9.º ano são também sinónimo do sucesso educativo no Agrupamento, mais uma vez diretamente relacionado, com todo o trabalho que está por trás;
- ✓ A articulação pedagógica entre ciclos inexistente antes da nossa entrada enquanto órgão de gestão e aquela que agora existe, permitiu a aproximação entre todos e o fortalecimento de uma verdadeira cultura de Agrupamento;
- ✓ Finalmente, apesar de todo o clima instável vivido no atual Sistema Educativo Português continua a existir muita vontade de ir para a escola e desempenhar as suas funções como se fosse o primeiro dia – cheio de garra e determinação.

2. ASPETOS CONSIDERADOS MENOS POSITIVOS OU A CARECER DE MELHORAMENTO:

- ✓ Um dos principais aspetos a carecer de melhoramento são os resultados escolares. Nunca se está satisfeito com os resultados alcançados mas não depende na totalidade da nossa ação. Mesmo dando as condições consideradas essenciais é aos alunos que cabe a missão de estudar e aplicar os conhecimentos;
- ✓ Outra questão prende-se com a capacidade de impor cada vez mais a ordem e respeito desejados em contexto de sala de aula. Uma postura permissiva ou uma “cegueira” perante comportamentos reprováveis tem de ser erradicada;
- ✓ A dimensão do Agrupamento e a distância entre a Escola Sede e os restantes Jardins e Escolas do 1.º CEB faz com que a nossa presença e acompanhamento não sejam aqueles que gostaríamos;
- ✓ Os limites orçamentais condicionam a nossa ação principalmente na melhoria das condições físicas dos pavilhões e salas de aula;
- ✓ O limite nos recursos humanos colocados ao dispor pelo Ministério da Educação, no grupo de Educação Especial condiciona o apoio individualizado considerado adequado.

CONCLUSÃO

Uma organização escolar depende para o seu funcionamento dos seus agentes educativos – professores, alunos, funcionários, pais, comunidade educativa, das estruturas educativas e do corpo diretivo, do qual forçosamente se destaca o Diretor – o LIDER.

Com o ambiente que se vive atualmente nas escolas, com uma classe docente desanimada pela sua desvalorização profissional (em vários níveis e matérias, nomeadamente, a avaliação de desempenho, o aumento da idade de reforma, o corte nos vencimentos), com os alunos a viverem um momento enorme de desinteresse pelas atividades letivas, com os pais afetados pela crise financeira e de valores que afeta o país (que não lhes permite ter condições, para fazer o acompanhamento devido aos seus educandos quer na escola, quer em casa), com a própria comunidade envolvente que não consegue acompanhar todas estas e profundas alterações, ainda existe o poder central que derivado a medidas economicistas introduz nas escolas reformas não testadas e que agravam todo o sistema, não trazendo melhorias pedagógicas para o mesmo.

Ser LIDER, GESTOR, ADMINISTRADOR ESCOLAR, nos dias de hoje, é extremamente complexo e desgastante, não só pela instabilidade legislativa introduzida mas também pela irreverência dos alunos e crise social e financeira existentes.

É preciso determinação e coragem para abarcar o desafio de liderar, nas circunstâncias atuais. Mesmo assim, é muito animador e gratificante o alcançar das metas e objetivos traçados apesar das barreiras já descritas. Enquanto líder de uma organização educativa, nunca se está satisfeito pois há a vontade de se querer sempre mais.

“Todos os líderes têm duas careterísticas em comum: em primeiro lugar, dirigem-se para algum lado; em segundo lugar, são capazes de persuadir outras pessoas a acompanhá-los” (MAXWELL, 2008, p.86).

Não há receitas que se prescrevam para o ato de gerir e administrar. Cada escola tem a sua própria identidade e sua cultura plasmando o meio onde está inserida. É

precisamente neste ponto fulcral que os líderes se destacam havendo a necessidade de conhecerem na sua globalidade toda a envolvimento e fatores endógenos para que tracem caminhos e se delineiem metas.

Apesar das várias teorias sobre liderança, os líderes são humanos / pessoas e não máquinas logo, têm de se adaptar às circunstâncias e através da sua capacidade levar por diante mecanismos e competências que traduzam no final a essência da educação – SUCESSO EDUCATIVO.

A adaptação à mudança é uma das capacidades / qualidades que caracteriza o ser professor. Ser professor é ter consciência de que “não se sabe tudo” e que é vital estar em constante aprendizagem, adaptando-se às exigências com que vai sendo confrontado no dia a dia, dentro e fora da sala de aula. O professor deve ser visto como uma fonte de conhecimento que não se esgota no seu ser, mas que é um caminho para o alcançar. Não basta a qualificação profissional para se ser professor, tem de se ter predisposição e aptidão para se exercer esta ARTE NOBRE, que é ENSINAR.

O ser professor e / ou líder vai continuar a exigir no futuro uma grande dedicação e empenhamento quotidiano. Enquanto líder novos desafios se avizinham, nomeadamente a criação de um Mega Agrupamento, com a agregação quase certa do Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas com o Agrupamento Vale do Alva. A Sede desta nova unidade de gestão será o nosso Agrupamento e a presidência da mesma deverá recair em nós. Este novo desafio será de uma enorme exigência pois serão acrescentados mais trezentos alunos de todos os ciclos a esta unidade. A atual Sede desse Agrupamento dista no nosso doze quilómetros o que limitará a nossa ação presencial, sendo um enorme constrangimento. Temos no entanto de encontrar mecanismos e estratégias para este novo desafio.

Com a aproximação do fim de um ciclo outro plano de ação será implementado, tendo em conta o novo projeto que se abraçará. Os desafios que se colocam na gestão e liderança são aliciantes mas, só assim poderemos aferir o resultado das nossas capacidades e ações praticadas.

BIBLIOGRAFIA

- ALAIZ, V. et al. (2003). Auto-Avaliação das Escolas – Pensar e Praticar. Porto: ASA.
- ALVES, J. (1993). Organização, Gestão e Projeto Educativo das Escolas. Porto: ASA.
- BALL, S. (1994). La Micropolítica de le Escuela: Hacia una Teoría de la Organización Escolar. Barcelona: Ediciones Paidós.
- BILHIM, J. (2001). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- BILHIM, J. (2004). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. Lisboa: ISCSP.
- CABRAL, E. (1996). Princípios e Orientações para a Administração da Escola Secundária. Porto: Prodefinições.
- CHIAVENATO, I. (1999). Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª ed.. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- COLEMAN, M; EARLEY, P. (2005). Leadership and Management in Education. Oxford: University Press.
- COSTA, J. (1996). Gestão Escolar. Lisboa: Texto Editora.
- LAW, S; GLOVER, D. (2000). Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research. Buckingham: Open University Press.
- LEONARD, H. (2003). “Leadership Development for the Post-industrial, Post Modern Information Age”. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55, 3 – 14.
- STONER, J. (1985). Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- VECCHIO, R. (1995). Organizational Behaviour. Fort Worth: The Dryden Press.
- VICENTE, V. (2004). La Crisis de la Function Docente. Valência: Promolibro.

MARQUES, F; CUNHA, T. (2000). “Predizer a Eficácia da Liderança do Modelo Fiedler”. In Revista Portuguesa de Saúde Pública, n.º 4, pp. 5 – 48.

MAXWELL, J. (2008). O Livro de Ouro da Liderança. Lisboa: Smartbook.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Portaria n.º 446/71, de 20 de agosto

Decreto Regulamentar n.º 27/77, de 20 de agosto

Decreto-Lei n.º 319/91, de 23 de agosto

Portaria n.º 419/96, de 28 de agosto

Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de maio

Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de Julho

Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro

Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril

Decreto-Lei n.º 94/2011, de 3 de agosto

Despacho n.º 10532/2011, de 22 de agosto

Decreto-Lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro

Despacho n.º 5106-A/2012, de 12 de abril

ANEXOS

INSPECÇÃO-GERAL DA EDUCAÇÃO



Avaliação Externa das Escolas
Relatório de escola

Agrupamento de Escolas
Brás Garcia de Mascarenhas
OLIVEIRA DO HOSPITAL

Delegação Regional do Centro da IGE
Datas da visita: 13 a 15 de Dezembro de 2010



I – INTRODUÇÃO

A Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, definindo orientações gerais para a auto-avaliação e para a avaliação externa.

Após a realização de uma fase-piloto, da responsabilidade de um Grupo de Trabalho (Despacho Conjunto n.º 370/2006, de 3 de Maio), a Senhora Ministra da Educação incumbiu a Inspeção-Geral da Educação (IGE) de acolher e dar continuidade ao programa nacional de avaliação externa das escolas. Neste sentido, apoiando-se no modelo construído e na experiência adquirida durante a fase-piloto, a IGE está a desenvolver esta actividade, entretanto consignada como sua competência no Decreto Regulamentar n.º 81-B/2007, de 31 de Julho.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa do Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas – Oliveira do Hospital, na sequência da visita efectuada entre 13 e 15 de Dezembro de 2010.

Os capítulos do relatório – *Caracterização do Agrupamento, Conclusões da Avaliação por Domínio, Avaliação por Factor e Considerações Finais* – decorrem da análise dos documentos fundamentais do Agrupamento, da sua apresentação e da realização de entrevistas em painel.

Espera-se que o processo de avaliação externa fomente a auto-avaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para o Agrupamento, constituindo este relatório um instrumento de reflexão e de debate. De facto, ao identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades e constrangimentos, a avaliação externa oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de planos de melhoria e de desenvolvimento de cada escola, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se insere.

A equipa de avaliação externa congratula-se com a atitude de colaboração demonstrada pelas pessoas com quem interagiu na preparação e no decurso da avaliação.

ESCALA DE AVALIAÇÃO

Níveis de classificação dos cinco domínios

Muito Bom – Predominam os pontos fortes, evidenciando uma regulação sistemática, com base em procedimentos explícitos, generalizados e eficazes. Apesar de alguns aspectos menos conseguidos, a organização mobiliza-se para o aperfeiçoamento contínuo e a sua acção tem proporcionado um impacto muito forte na melhoria dos resultados dos alunos.

Bom – A escola revela bastantes pontos fortes decorrentes de uma acção intencional e frequente, com base em procedimentos explícitos e eficazes. As actuações positivas são a norma, mas decorrem muitas vezes do empenho e da iniciativa individuais. As acções desenvolvidas têm proporcionado um impacto forte na melhoria dos resultados dos alunos.

Suficiente – Os pontos fortes e os pontos fracos equilibram-se, revelando uma acção com alguns aspectos positivos, mas pouco explícita e sistemática. As acções de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola. No entanto, essas acções têm um impacto positivo na melhoria dos resultados dos alunos.

Insuficiente – Os pontos fracos sobrepõem-se aos pontos fortes. A escola não demonstra uma prática coerente e não desenvolve suficientes acções positivas e coesas. A capacidade interna de melhoria é reduzida, podendo existir alguns aspectos positivos, mas pouco relevantes para o desempenho global. As acções desenvolvidas têm proporcionado um impacto limitado na melhoria dos resultados dos alunos.

O texto integral deste relatório está disponível
no sítio da IGE na área
Avaliação Externa das Escolas 2010-2011



II – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas, localizado na cidade de Oliveira do Hospital, é formado por uma escola básica do 2.º e 3.º ciclos (Escola-Sede), 12 jardins-de-infância e 10 escolas do 1.º ciclo, dispersando-se por 23 estabelecimentos de ensino, alguns dos quais com uma população escolar bastante diminuta.

No presente ano lectivo, o Agrupamento é frequentado por 1302 crianças e alunos: 217 crianças na educação pré-escolar (14 grupos), 465 alunos no 1.º ciclo (29 turmas), 342 no 2.º ciclo (16 turmas), 239 no 3.º ciclo (13 turmas) e 39 nos três cursos de educação e formação (Jardinagem, Serviço de Cozinha e Pastelaria).

O corpo docente é constituído por 140 educadores e professores, dos quais 78,5% pertencem ao quadro, sendo os restantes contratados. O pessoal não docente é composto por nove assistentes técnicos, 19 assistentes operacionais, 17 contratados e seis elementos com contratos emprego-inserção. O Agrupamento conta, ainda, com os serviços de uma psicóloga e uma terapeuta da fala contratada para quatro horas semanais.

Os auxílios económicos, no âmbito da Acção Social Escolar, abrangem 49,1% dos alunos, sendo 18,5% do escalão A e 30,6% do escalão B. Relativamente ao uso das tecnologias de informação e comunicação regista-se que 41,7% dos alunos possuem computador em casa com ligação à Internet. Os alunos estrangeiros representam 3,2% da população escolar, sendo o grupo maior proveniente da Alemanha (12). Numa amostra de 2140 pais e encarregados de educação, 73,3% possuem habilitação de nível básico, 15,5% de nível secundário e 11,2% de nível superior. Em termos da sua ocupação profissional, a maioria trabalha no sector secundário (no qual tem peso significativo a indústria do queijo e dos enchidos). Contudo, assinala-se um elevado índice de desemprego no concelho que se reflecte também nas famílias de alguns alunos.

A Escola-Sede dispõe de instalações razoáveis, com espaços diversificados, que se encontram em bom estado de conservação. As restantes unidades do Agrupamento visitadas (Jardim-de-Infância de Fontanheira e escolas do 1.º ciclo de Nogueira do Cravo e Oliveira do Hospital) dispõem de condições díspares, apenas apresentando a escola da cidade boas instalações para a actividade lectiva.

III – CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

1. Resultados

BOM

O Agrupamento sistematiza e analisa trimestralmente os elementos relativos às aprendizagens das crianças e ao sucesso académico dos alunos, utilizando diversos indicadores. Na educação pré-escolar, procede-se à avaliação individual de cada criança com base em fichas de observação de desenvolvimento. Nos últimos três anos, as taxas de transição/conclusão no 1.º ciclo apresentam-se superiores às médias nacionais. Já nos 2.º e 3.º ciclos, estas taxas evidenciam oscilações, situando-se geralmente abaixo das médias nacionais. No que se refere às provas de aferição, os resultados obtidos pelo Agrupamento no 4.º ano são superiores aos nacionais em Língua Portuguesa e inferiores, no último ano, em Matemática, disciplina em que se verifica um decréscimo no triénio 2007-2008 a 2009-2010. Esta situação é inversa no 6.º ano, sendo que, neste caso, os resultados tendem a melhorar em Matemática e a piorar em Língua Portuguesa. Nos exames nacionais de 9.º ano, o Agrupamento tem um desempenho globalmente satisfatório em Língua Portuguesa. Já em Matemática, os resultados são claramente negativos, evidenciando um decréscimo constante.

As medidas de apoio para alunos com dificuldades, designadamente os planos de recuperação e de acompanhamento, mostram uma eficácia satisfatória, sendo de assinalar, contudo, o fraco sucesso dos planos de recuperação aplicados aos alunos em início de ciclo (5.º e 7.º anos). Os apoios aos alunos com necessidades educativas especiais, bem como as competências por eles adquiridas, revelam o sucesso das medidas adoptadas. O abandono escolar é pouco expressivo, sendo evidente uma actuação preventiva por parte do Agrupamento relativamente às situações de risco.

Os alunos encontram-se envolvidos em várias iniciativas ligadas a causas patrimoniais, artísticas, ambientais e cívicas e revelam um espírito associativo tendo em conta a sua faixa etária. O ambiente educativo é disciplinado, apesar de se verificarem alguns casos de comportamentos menos correctos que são devidamente acutelados pelos responsáveis. Os sucessos individuais dos alunos são valorizados e encontram-se instituídos mecanismos com vista a avaliar o impacto das aprendizagens.



2. Prestação do serviço educativo

BOM

Os docentes desenvolvem trabalho colaborativo dentro do respectivo departamento, particularmente no que respeita à gestão dos programas, à avaliação e à construção e partilha de material pedagógico. A cooperação interdepartamental é evidente, sobretudo, entre a educação pré-escolar e o 1.º ciclo. As iniciativas de natureza interdisciplinar ocorrem ao nível das acções contempladas no Plano Anual de Actividades e nos projectos curriculares de turma.

O Projecto Educativo define metas de sucesso para as aprendizagens, mas o seu papel na orientação e avaliação do trabalho educativo é reduzido nalguns casos, tendo em conta os valores propostos e os já alcançados. A articulação dos conteúdos curriculares entre os diferentes ciclos é objecto de medidas concretas, de forma a assegurar a sequencialidade das aprendizagens.

Os titulares das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica fazem algum acompanhamento do trabalho realizado pelos professores e educadores, mas sem que inclua a observação da actividade lectiva em contexto de sala de aula. O processo de avaliação é aferido através da definição de critérios de avaliação em todas as disciplinas/áreas disciplinares, da realização de provas iguais pelos alunos do 1.º ciclo e em algumas disciplinas dos 2.º e 3.º ciclos e da aplicação de testes intermédios. Apesar destes mecanismos, constata-se diferenciais expressivos entre a classificação interna e os resultados obtidos nos exames do 9.º ano de Língua Portuguesa e de Matemática.

Os alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente e com outras dificuldades de aprendizagem são apoiados, pese embora a insuficiente rentabilização dos docentes afectos ao apoio no 1.º ciclo. Regista-se também o esforço em apoiar os alunos com bons resultados e que querem atingir ainda melhores níveis de desempenho.

São organizadas inúmeras actividades de enriquecimento do currículo. A experimentação e a descoberta são valorizadas e exploradas, embora com diferentes níveis de profundidade segundo as turmas e as escolas. A oferta formativa é diversificada e corresponde aos interesses e às necessidades dos alunos e do meio.

3. Organização e gestão escolar

MUITO BOM

O Projecto Educativo, o Projecto Curricular e o Plano Anual de Actividades revelam-se articulados entre si e são utilizados como elementos estratégicos de gestão e de desenvolvimento organizacional. A direcção programa adequadamente as actividades educativas, em articulação com os coordenadores e responsáveis pelos diferentes departamentos e serviços e com o contributo de entidades externas.

A afectação dos recursos humanos é feita de forma ponderada, em obediência a critérios previamente definidos e ao perfil dos profissionais, o que tem permitido manter o bom funcionamento dos vários sectores e salvaguardar a qualidade dos serviços educativos prestados aos utentes. A formação realizada pelos docentes responde globalmente às necessidades do Agrupamento. Quanto à formação do pessoal não docente são promovidas internamente algumas acções, embora sejam consideradas insuficientes para garantir a sua actualização profissional.

Os recursos materiais são geridos de modo a garantir a sua rentabilização, a humanização dos espaços e a igualdade de oportunidades; contudo, os jardins-de-infância e as escolas do 1.º ciclo mais distantes da sede do concelho têm dificuldades no acesso aos bens culturais de que desfrutam as restantes unidades.

Os responsáveis tomam várias medidas no sentido de reforçar o envolvimento dos encarregados de educação no percurso escolar dos seus educandos e na vida do Agrupamento, algumas com impacto muito positivo. Apesar deste esforço a participação dos pais na vida do Agrupamento não é ainda muito significativa.

Os princípios da equidade e justiça estão presentes nas acções dos responsáveis, materializadas em medidas de apoio às dificuldades de aprendizagem e na criação de condições para proporcionar a todas as crianças e alunos as mesmas oportunidades de acesso aos bens e às experiências de pedagógicas.



4. Liderança

BOM

Foram definidas linhas de actuação em diversas áreas de intervenção do Agrupamento, com enfoque na prestação do serviço educativo, na formação dos alunos e na melhoria dos resultados escolares, mas a falta de actualização das metas definidas para este último domínio fragiliza a sua consecução. A oferta formativa, que procura responder a situações de insucesso reiterado e de risco de abandono, revela-se ajustada às expectativas dos alunos e às características do meio.

As lideranças dos órgãos de direcção, administração e gestão e das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica conhecem as suas áreas de acção e mostram-se motivadas, assim como a generalidade dos docentes e do pessoal não docente.

As opções inovadoras com visibilidade no Agrupamento prendem-se com a adesão a planos e projectos nacionais, com a mobilização de recursos informáticos a partir dos primeiros anos de escolaridade e com o incentivo à prática experimental desde a educação pré-escolar.

Os protocolos e parcerias estabelecidos com entidades locais e empresas são importantes para o serviço educativo prestado pelo Agrupamento, com efeito positivo na multiplicação de experiências e oportunidades de aprendizagem para as crianças e os alunos.

5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

BOM

O processo de auto-avaliação em curso, apesar de se encontrar ainda numa fase inicial, pela sua abrangência e crescente consolidação, permite ao Agrupamento recolher informação importante sobre o seu desempenho em diversas áreas, identificar pontos fortes, pontos fracos e constrangimentos ao seu desenvolvimento e implementar planos de melhoria para as áreas de maior fragilidade, embora a forma como se sintetiza o trabalho realizado não se revele a mais adequada.

A constituição alargada da equipa de auto-avaliação, a divulgação dos resultados junto dos diferentes intervenientes e a apreciação dos relatórios que produz nos diversos órgãos e estruturas são factores que contribuem para a sustentabilidade do Agrupamento.

IV – AVALIAÇÃO POR FACTOR

1. Resultados

1.1 Sucesso académico

O Agrupamento faz o tratamento e a análise trimestral dos resultados escolares, utilizando diversos indicadores para o efeito. No 1.º ciclo, constroem-se gráficos e tabelas com as classificações por área disciplinar, ano e escola e, nos 2.º e 3.º ciclos, definem-se as taxas de sucesso por disciplina, turma, ano e ciclo. Estes dados são comparados com os alcançados em períodos lectivos anteriores. Os resultados obtidos nas provas de aferição e nos exames nacionais são confrontados com as classificações internas e com as médias nacionais. Não existem estudos comparativos com outras escolas próximas do Agrupamento. Decorrente da análise efectuada, identificam-se os alunos e as turmas com sucesso e os casos de insucesso, para os quais são definidas estratégias de apoio.

Na educação pré-escolar, os educadores fazem a avaliação das crianças, que é registada em fichas de observação de desenvolvimento, construídas por idades. Para as crianças de cinco anos é, ainda, elaborada uma ficha com a síntese das aprendizagens a fim de dar informações mais detalhadas na transição para o 1.º ciclo. As taxas de transição/conclusão do 1.º ciclo, no último triénio (97,5% em 2007-2008; 97,4% em 2008-2009 e 97,0% em 2009-2010), suplantam as médias nacionais (96,1%, 96,3% e 95,8%, respectivamente). Nas provas de aferição do 4.º ano, as percentagens de classificações positivas (classificações de tipo A, B e C) na disciplina de Língua Portuguesa (96,2%, 90,7% e 93,5%) mostram alguma oscilação, mas sempre superiores às médias nacionais (89,5%, 90,2% e 91,6%). Relativamente à Matemática, os níveis de sucesso (96,3%; 95,2% e 86,5%) têm vindo a decrescer, situando-se, no último ano, abaixo das médias nacionais (90,8%, 88,1% e 88,9%). No 2.º ciclo, no mesmo período, as taxas de transição/conclusão (96,5%, 90,4% e 91,4%), situam-se,



globalmente, próximas das médias nacionais (respectivamente, 91,6%, 92,0% e 91,9%). Nas provas de aferição do 6.º ano, as percentagens de classificações positivas em Língua Portuguesa estão a decrescer (91,4%; 88,2% e 86,4%), sendo inferiores às médias nacionais (93,4%, 88,4% e 88,4%). Já em Matemática, os resultados do Agrupamento (81,4%, 74,5% e 78,0%) superam a média nacional no último ano (81,8%, 78,7% e 77,0%). No 3.º ciclo, as taxas de transição/conclusão (81,6%, 74,2% e 77,2%), posicionam-se sempre abaixo das nacionais (85,3%, 85,1% e 85,2%). Nos exames do 9.º ano, verifica-se que as percentagens de classificações positivas (níveis três, quatro e cinco) são superiores às nacionais em Língua Portuguesa, no último ano (Agrupamento – 88,9%, 62,5% e 79,2%; média nacional – 84,0%; 71,6%, 72,4%). Já em Matemática, a percentagem de resultados positivos alcançados pelos alunos do Agrupamento é muito baixa e com um decréscimo progressivo (50,9%, 37,5% e 26,9%), situando-se significativamente abaixo das médias nacionais (57,0%, 65,9% e 53,5%).

No ano lectivo de 2009-2010, foram implementados planos de recuperação e de acompanhamento, em todos os ciclos de ensino. No 1.º ciclo foram elaborados planos de recuperação para 60 alunos, dos quais 46 obtiveram sucesso (76,6%). Por sua vez, os 10 alunos com planos de acompanhamento obtiveram um sucesso pleno. Relativamente ao 2.º ciclo, dos 77 alunos com planos de recuperação verificou-se um sucesso de 67,5% (embora no 5.º ano tenha sido apenas de 41,2%). Os 23 alunos com planos de acompanhamento registaram um sucesso de 85,1%. No 3.º ciclo foram desenvolvidos 89 planos de recuperação e 37 planos de acompanhamento, com taxas de sucesso, respectivamente, de 68,5% (44,5% no 7.º ano) e de 72,9%. Em 2009-2010, a taxa de sucesso foi de 27 alunos com necessidades educativas especiais foi de 92,5%. São também organizadas e implementadas aulas de apoio para outros alunos com dificuldades de aprendizagem, cujos resultados são avaliados. Por exemplo, no referido ano lectivo, foram propostos 276 alunos para apoio à Matemática e 254 à Língua Portuguesa, verificando-se taxas de transição, respectivamente, de 72,1% e 69,6%.

O abandono escolar tem sido pouco expressivo (zero alunos em 2007-2008, cinco em 2008-2009 e três em 2009-2010), estando ligado essencialmente a famílias estrangeiras residentes no concelho que regressaram ao país de origem. Os responsáveis acompanham os alunos em situação de risco, trabalhando de forma articulada com outras instituições, em particular com a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens.

1.2 Participação e desenvolvimento cívico

São desenvolvidas algumas acções no sentido de promover a participação e o desenvolvimento cívico das crianças e dos alunos. Na educação pré-escolar as crianças têm definidas rotinas em que participam com tarefas atribuídas e nos 1.º, 2.º e 3.º ciclos são eleitos os delegados de turma. A equipa de auto-avaliação integra uma aluna do 8.º ano. Relativamente aos documentos organizativos, os alunos conhecem alguns aspectos do Regulamento Interno e do Plano Anual de Actividades, para o qual contribuem com algumas iniciativas próprias (visitas de estudo), mas não identificam as linhas orientadoras do Projecto Educativo e não sabem o significado do projecto curricular de turma. O sentido associativo está expresso na existência da Associação de Estudantes e da assembleia de delegados que reúne mensalmente com o Director para discussão de vários assuntos (p. ex., limpeza dos espaços e comportamento dos alunos).

No sentido de concretizar os princípios expressos no Projecto Educativo, que aponta como prioridades a adopção de atitudes e comportamentos cívicos, a articulação escola/meio, a preservação do património histórico e ambiental e a adopção de estilos de vida saudáveis, encontram-se em funcionamento diversos clubes (Europeu, Teatro, Jornalismo, Eco-Escolas, Pintura, Ciências, Música e Karaoke, Dança, Matemática e Gira-Volei, Desporto Escolar), cuja frequência é assinalável. Os alunos participam igualmente em campanhas e iniciativas de carácter solidário, por exemplo, a “Operação Nariz Vermelho”. Os valores são também cultivados no âmbito da Área Curricular não Disciplinar de Formação Cívica e integram os critérios de avaliação.

1.3 Comportamento e disciplina

Verificam-se alguns problemas de indisciplina que, embora não colocando em causa o bom ambiente educativo, prejudicam as actividades lectivas. Estas situações, que se verificam já no 1.º ciclo, têm vindo a aumentar, como comprova o número de medidas disciplinares sancionatórias aplicadas no último triénio: 10 em 2007-2008, 13 em 2008-2009 e 20 em 2009-2010, entre as quais figuram várias suspensões por um ou mais dias. Os responsáveis estão atentos à evolução deste problema e têm agido com vista à melhoria dos comportamentos. Assim, para além dos procedimentos disciplinares, os alunos são informados dos seus deveres e nos blocos estão afixados placards com artigos do Regulamento Interno. Nas situações em que o aluno é expulso da sala



de aula existem procedimentos no sentido do seu encaminhamento para a biblioteca, onde são acompanhados por um docente no cumprimento de uma tarefa. Os directores de turma/professores titulares de turma definem normas de conduta para as turmas e, nas situações em que estas medidas não surtem efeito, são convocados conselhos de turma em que os pais intervêm na definição das estratégias a aplicar. O processo de avaliação dos alunos contempla a assiduidade. A criação de tutorias e a intervenção da psicóloga são outras medidas implementadas para minimizar os comportamentos inadequados.

1.4 Valorização e impacto das aprendizagens

Os resultados dos inquéritos aplicados no âmbito do processo de auto-avaliação em curso revelam a existência de um elevado grau de satisfação com o serviço prestado pelos diferentes sectores do Agrupamento (papeleria, reprografia, bufete, refeitório, serviços administrativos e biblioteca).

Os encontros regulares entre o Director e os alunos têm permitido também diagnosticar expectativas e reajustar o planeamento para responder aos interesses e necessidades identificados (p. ex., a diversificação da oferta formativa, com a criação de cursos de educação e formação e de uma turma de percurso curricular alternativo).

No sentido de valorizar o papel da escola, os responsáveis promovem junto da comunidade educativa a divulgação dos trabalhos dos alunos. A cooptação da Associação Cultural e Multimédia de Oliveira do Hospital (OHS21) para o Conselho Geral integra-se na estratégia de projectar a acção do Agrupamento no exterior.

Como forma de incentivo às aprendizagens e reconhecimento dos resultados alcançados, são atribuídos, em cerimónia pública, prémios aos melhores alunos de cada ano de escolaridade. As recompensas concedidas em actividades como Corta Mato, Olimpíadas de Matemática e Olimpíadas do Ambiente contribuem também para a motivação dos alunos.

2. Prestação do serviço educativo

2.1 Articulação e sequencialidade

Os departamentos asseguram a coordenação pedagógica entre os professores que ministram a mesma disciplina. No final de cada ano lectivo, são delineadas as planificações para o ano seguinte e, nas reuniões mensais de departamento e nos contactos regulares que mantêm entre si, os docentes desenvolvem trabalho cooperativo no que respeita à produção de materiais e recursos didáctico-pedagógicos, calibragem de instrumentos de avaliação, definição de estratégias de diferenciação pedagógica e partilha de práticas. Na educação pré-escolar procede-se à elaboração de um plano anual de actividades conjuntas, que é tido em conta na elaboração do projecto curricular de cada grupo de crianças. No 1.º ciclo, existem equipas pedagógicas por anos de escolaridade, que elaboram as planificações e as fichas de avaliação trimestrais.

Nos diferentes departamentos, o trabalho interdepartamental concretiza-se, essencialmente, nas reuniões do Conselho Pedagógico. As coordenadoras dos departamentos do 1.º ciclo e da educação pré-escolar reúnem periodicamente para planificar as actividades conjuntas. A interdisciplinaridade está contemplada nos projectos curriculares de turma e em algumas iniciativas do Plano Anual de Actividades (p. ex., visitas de estudo).

O Projecto Educativo (construído para o quadriénio 2008-2011) define metas mensuráveis de sucesso para as aprendizagens, por disciplina, variando, nos 2.º e 3.º ciclos, num intervalo entre cinco e 10 pontos percentuais (p. ex., Matemática 3.º ciclo: entre 60,0% e 70,0%; Educação Musical 3.º ciclo: entre 93,0% e 100%). Contudo, o facto de os valores propostos não serem actualizados anualmente e o estabelecimento, em alguns casos, de taxas de sucesso pouco realistas face às já alcançadas (no 1.º ciclo, a meta a alcançar é de 89,0%, quando a taxa de sucesso no último triénio ronda 97,0%), faz com que tenham um papel limitado na orientação do trabalho dos docentes.

A direcção e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica promovem a articulação pedagógica entre as unidades que integram o Agrupamento, em particular através de instrumentos de planificação conjuntos. Nas escolas do 1.º ciclo de maior dimensão, a coordenação dos docentes é visível em iniciativas conjuntas para as diferentes turmas – *Dia Mundial da Alimentação*, *Feira do Livro*, *Carnaval*. As actividades de animação e apoio à família e de enriquecimento curricular são supervisionadas, pese embora sem uma linha de orientação comum.



Com vista a assegurar a sequencialidade das aprendizagens, o Plano Anual de Actividades prevê um conjunto de reuniões entre docentes da educação pré-escolar e do 1.º ciclo, dos 1.º e 2.º ciclos e entre elementos dos departamentos de Línguas e Expressões e profissionais das actividades de enriquecimento curricular, encontros que têm servido fundamentalmente para tratar a articulação dos conteúdos curriculares. A par destas iniciativas, as escolas do 1.º ciclo e os jardins-de-infância próximos realizam conjuntamente algumas actividades. No final do ano lectivo, os educadores reúnem com os professores para transmitir as informações mais relevantes sobre as crianças que vão frequentar o 1.º ciclo.

2.2 Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula

O planeamento individual está integrado no plano de gestão dos departamentos curriculares e dos conselhos de turma. O trabalho dos docentes é acompanhado através da verificação regular do cumprimento das planificações, da avaliação das acções constantes do Plano Anual de Actividades e da análise comparada dos resultados. Não é realizada a supervisão da prática lectiva em contexto de sala de aula e, nos últimos anos, não se verificaram situações de dificuldades de desempenho profissional por parte dos docentes, em que a intervenção dos coordenadores tenha sido necessária. No caso das turmas em que os alunos revelam pior comportamento, o Director fala com os respectivos professores a fim de analisar a situação e definir estratégias de actuação. Nos jardins-de-infância, a supervisão do trabalho realizado nas diferentes unidades decorre nas reuniões de departamento e, no 1.º ciclo, a coordenadora de departamento e a assessora da direcção para este nível de ensino analisam em conjunto os diferentes projectos curriculares de turma. Nos 2.º e 3.º ciclos, a avaliação destes documentos é feita nos conselhos de turma, tendo uma função importante no acompanhamento do trabalho realizado e na adopção de medidas para a superação de dificuldades.

Encontram-se definidos critérios de avaliação em todas as disciplinas/áreas disciplinares, com os pesos estabelecidos nos diferentes domínios, que são dados a conhecer a alunos e encarregados de educação. O processo de avaliação é também aferido através da construção de matrizes para os testes de avaliação, de grelhas de registo uniformizadas e da aplicação de testes intermédios e de fichas de avaliação iguais em algumas disciplinas por ano de escolaridade. No 1.º ciclo é utilizada, em comum, por ano de escolaridade, uma ficha de avaliação trimestral, pese embora os resultados obtidos não serem cotejados entre as diferentes turmas/escolas. Apesar dos instrumentos referidos, que visam conferir confiança ao processo de avaliação, subsistem diferenças entre a avaliação interna e externa – por exemplo, em Matemática, no 9.º ano, em 2009-2010, a taxa de sucesso na avaliação interna é de 58,4%, superior em 31,5 pontos percentuais ao sucesso obtido nos exames nacionais (26,9%), sendo essa diferença de 11,3% em Língua Portuguesa (classificação interna – 90,5%; classificação externa – 79,2%).

2.3 Diferenciação e apoios

O Agrupamento presta apoio às crianças e aos alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente, nomeadamente através de uma equipa de docentes da educação especial que trabalha com os professores em contexto de sala de aula. As medidas de apoio são devidamente identificadas com os contributos dos docentes, das famílias, da psicóloga e de entidades externas (unidades de saúde). As crianças dos zero aos seis anos são ainda apoiadas por uma unidade do Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância. O apoio educativo aos alunos do 1.º ciclo é assegurado por duas docentes; no entanto, a frequente afectação a actividades de substituição não permite rentabilizar plenamente este recurso. Nos 2.º e 3.º ciclos, os alunos contam com aulas de apoio nas disciplinas de Língua Portuguesa, Francês, Inglês e Matemática, as quais estão a ser leccionadas este ano num novo formato com vista a uma maior rentabilização. Refira-se, ainda, que nesta última disciplina, os alunos têm usufruído de outras medidas de reforço das aprendizagens (horas de Estudo Acompanhado, de oferta de escola, assessorias). Contudo, tendo em conta os resultados dos alunos nos exames nacionais do 9.º ano, estas medidas não se têm revelado eficazes.

A psicóloga tem uma acção importante no acompanhamento escolar das crianças e dos alunos, bem como na orientação vocacional, nomeadamente dos alunos do 9.º ano e dos cursos de educação e formação. A sua acção estende-se à colaboração e dinamização de acções para pais e alunos (p. ex., *Max, o Empreendedor Júnior*). O trabalho da Comissão de Protecção de Crianças e Jovens, em conjunto com o Agrupamento, tem sido muito positivo ao nível do enquadramento e acompanhamento de alunos em risco, cuja situação deriva, a maior parte das vezes, de contextos familiares desestruturados.



Apesar de não terem sido implementados planos de desenvolvimento, encontram-se a funcionar, em regime experimental, aulas de reforço para alunos com bons resultados que querem, ainda, melhorar o seu desempenho. A par das sessões presenciais, os alunos são estimulados com desafios trocados com os professores via Internet, de que é exemplo o Problema da Semana.

2.4 Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem

Ao longo do ano lectivo, são realizadas diversas actividades educativas e de enriquecimento do currículo que contribuem para o desenvolvimento das componentes activas, culturais, sociais e artísticas. Refiram-se, como exemplo, as visitas de estudo, comemoração de eventos e a participação em torneios. Encontram-se constituídos, ainda, diversos clubes que os alunos frequentam em número elevado e cuja acção é dada a conhecer, em alguns casos, à comunidade educativa (*Clubes de Teatro e Pintura*). Na Escola-Sede funciona um Centro de Ocupação Juvenil patrocinado pela Cúrias. Na educação pré-escolar, as aprendizagens são complementadas com as actividades de animação e apoio à família e, no 1.º ciclo, as actividades de enriquecimento curricular contemplam o Ensino de Inglês, Actividade Física e Desportiva, o Ensino da Música, a Expressão Artística e as Tecnologias de Informação e Comunicação.

A oferta educativa é diversificada, procurando ir ao encontro das necessidades dos alunos. Neste sentido, para além das turmas de currículo normal, foi organizada uma turma de percurso curricular alternativo (5.º ano) e existem três cursos de educação e formação (Jardinagem, Serviço de Cozinha e Pastelaria).

O trabalho prático e experimental varia bastante entre escolas e turmas. No âmbito do Clube de Ciências, docentes dos 2.º e 3.º ciclos deslocam-se às escolas do 1.º ciclo para realizar experiências. O plano de actividades dos jardins-de-infância contempla a actividade *Vamos Investigar e Resolver*, que engloba a resolução do problema da quinzena e a realização de experiências. Já no que respeita ao 3.º ciclo, o trabalho experimental não revela um carácter sistemático, particularmente em Ciências Naturais.

3. Organização e gestão escolar

3.1 Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade

O Projecto Educativo assume-se como o documento orientador das políticas educativas do Agrupamento e expressa um conjunto de preceitos (Decálogo da Escola) que se operacionalizam nos objectivos e acções traçadas para o triénio 2008-2011. A sua elaboração esteve a cargo de uma equipa constituída pelo Director e por um grupo de docentes e foi objecto de discussão nos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. O Projecto Curricular do Agrupamento, para além da descrição da oferta formativa e do estabelecimento de estratégias para a operacionalização do currículo, define princípios, valores e intenções e estabelece as principais linhas de gestão escolar. O Plano Anual de Actividades está orientado para o cumprimento dos objectivos do Projecto Educativo e contempla actividades de articulação, celebração de efemérides, concretização de planos e projectos e iniciativas dos diferentes clubes, sectores, grupos e departamentos curriculares.

O ano lectivo é planeado pela direcção em colaboração com os responsáveis das diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e com o contributo de entidades externas, em particular, da Câmara Municipal de Oliveira do Hospital, juntas de freguesia, instituições e empresas. O Plano Anual de Actividades contempla um mapa geral definidor da actividade do Agrupamento (p. ex., reuniões, momentos de avaliação) e a direcção faz o planeamento semanal das actividades agendadas, assegurando a sua divulgação junto da comunidade escolar. Para o bom funcionamento do ano lectivo concorre, também, a acção dos coordenadores de directores de turma na articulação do trabalho entre os docentes, particularmente no que se refere à ligação com os encarregados de educação, à elaboração e execução dos projectos curriculares de turma e aos procedimentos relativos à avaliação dos alunos.

As actividades oferecidas aos alunos no âmbito do enriquecimento curricular estão articuladas com as actividades educativas e com os horários dos transportes. As áreas curriculares não disciplinares encontram-se devidamente programadas.



3.2 Gestão dos recursos humanos

A direcção conhece as competências pessoais e profissionais dos recursos humanos e tem-nas em conta na sua gestão. A afectação do serviço docente obedece aos critérios definidos nos documentos orientadores, tendo por base a continuidade pedagógica, e considera o perfil de cada um para o exercício dos cargos de coordenação e de direcção de turma. A gestão do pessoal não docente tem em conta a rotatividade de funções, com excepção da biblioteca, tendo em vista habilitar os diferentes elementos à diversidade de tarefas existentes, de forma a garantir o bom funcionamento dos serviços e o apoio às actividades pedagógicas. Na reformulação do funcionamento de alguns sectores (papeleria e a reprografia) foram considerados alguns dos resultados da auto-avaliação implementada no Agrupamento.

A integração dos novos profissionais é devidamente acautelada, sendo adoptadas diversas medidas, quer por parte da direcção, quer pelos responsáveis dos serviços e departamentos, destinadas a facilitar a sua adaptação e adequação aos conteúdos funcionais. Refira-se, a título de exemplo, a recepção (que inclui uma visita guiada pelo concelho), o apoio logístico e a orientação nas actividades pedagógicas.

A oferta de formação para os docentes, inscrita no Projecto Educativo como um dos objectivos a privilegiar, obedece a um plano articulado com o Centro de Formação da Associação Escolas Coimbra Interior, em cuja elaboração são consideradas as propostas dos diferentes departamentos e as prioridades da organização, algumas das quais contempladas no Plano Anual de Actividades (p. ex., *Educação sexual em meio escolar*, no âmbito do Programa de Educação para a Saúde). As acções realizadas no domínio das tecnologias de informação e comunicação, com destaque para a utilização dos quadros interactivos e de conteúdos multimédia, têm permitido responder às principais necessidades identificadas. Internamente, foi realizada alguma formação para os assistentes operacionais (*Atitudes comportamentais e procedimentos com alunos e Segurança*) que orientam os profissionais para um melhor desempenho nas áreas correspondentes, embora, no entender dos próprios, seja considerada insuficiente. Os serviços administrativos, organizados por áreas e com atendimento personalizado, respondem eficazmente aos fins para que estão vocacionados e a sua prestação é avaliada positivamente pelos diversos utentes. Está garantida a plena ocupação dos tempos escolares dos alunos e as ausências temporárias dos docentes são colmatadas.

3.3 Gestão dos recursos materiais e financeiros

Os recursos físicos e materiais são geridos de forma racional (visível, por exemplo, na segregação de funções dos profissionais responsáveis pela aquisição, recepção e gestão dos stocks), no sentido de rentabilizar a sua utilização. É evidente a preocupação com o melhoramento e a humanização dos espaços e a sua adequação ao desenvolvimento do currículo. São exemplo as intervenções realizadas (com recurso à mão-de-obra do Agrupamento) na papeleria/reprografia, no bufete, nas salas destinadas aos cursos de educação e formação e a atribuição das salas destinadas às turmas do 4.º ano a funcionarem na Escola-Sede.

As escolas do 1.º ciclo e os jardins-de-infância visitados, embora com características muito diversas, apresentam um razoável estado de conservação. No entanto, com excepção da Escola do 1.º Ciclo de Oliveira do Hospital, já não reúnem as condições necessárias para o desenvolvimento das diferentes actividades lectivas (p. ex., falta de espaços adequados à realização das actividades de enriquecimento curricular, em particular a Actividade Física e Desportiva). Os recursos da Escola-Sede são facultados às restantes unidades do Agrupamento. A biblioteca escolar está organizada para responder à sua utilização pelas crianças da educação pré-escolar e alunos do 1.º ciclo, contemplando no seu plano de actividades iniciativas que lhes são especificamente dirigidas. São exemplos os *Livros Viajantes* (actividade destinada a fazer chegar a todas as escolas e jardins-de-infância livros, jornais, revistas e material audiovisual), *Um professor uma história* (actividade de leitura realizada na biblioteca para a educação pré-escolar), o *Contador de histórias* (actividade realizada nas escolas do 1.º ciclo) e concursos literários destinados aos alunos do 1.º ao 9.º anos (p. ex., *S. Martinho em Quadras e Magia de Natal*). Os seus responsáveis intervêm directamente na dinamização da biblioteca da Escola do 1.º Ciclo de Oliveira do Hospital.

Às crianças e aos alunos dos diversos estabelecimentos é proporcionada a utilização dos laboratórios da Escola-Sede, no âmbito das actividades experimentais dinamizadas pelos clubes. O acesso das escolas mais distantes aos recursos disponibilizados pelo Agrupamento é limitado pelas dificuldades de transporte, situação que os



responsáveis procuram minimizar deslocando docentes e materiais às unidades mais afastadas (p. ex., no âmbito do trabalho experimental anteriormente referido).

Estão salvaguardadas medidas de segurança relativas ao controlo das entradas e saídas dos alunos, à vigilância dos espaços, à existência de planos de emergência e à realização de exercícios de prevenção de acidentes. Na Escola-Sede, dá-se especial importância à higiene das casas de banho, as quais são limpas várias vezes por dia, com registo do trabalho efectuado.

O Agrupamento revela capacidade de angariar receitas próprias e a gestão financeira mostra-se coerente com as linhas orientadoras, sendo as verbas aplicadas essencialmente em recursos para a biblioteca, em equipamento informático e no desenvolvimento do Plano Anual de Actividades.

3.4 Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa

O envolvimento dos pais e encarregados de educação é uma preocupação patente nos documentos do Agrupamento e no discurso dos docentes e dos responsáveis escolares, sendo incentivado através da sua participação nos órgãos e estruturas legalmente previstos, nas reuniões de início do ano (promovidas pela direcção e pelos directores de turma) e de final de cada período (com o director de turma para avaliação do trabalho realizado) e sempre que alguma situação da turma justifique a sua convocação. Os documentos organizadores e os critérios de avaliação são amplamente divulgados e, embora nem todos revelem conhecimentos, facilmente identificam os meios disponibilizados para os consultar.

As famílias são também envolvidas em iniciativas do Plano Anual de Actividades (Natal, Carnaval e Arraial Beirão) e em actividades dos grupos/turmas da educação pré-escolar e do 1.º ciclo, no âmbito dos planos em curso (p. ex., leitura de histórias e resolução do Problema da Quinzena). Em alguns jardins-de-infância e escolas foram programadas e implementadas iniciativas dirigidas aos pais (Oficina de Pais na Escola do 1.º Ciclo de Oliveira do Hospital), em colaboração com as psicólogas e outros técnicos da Câmara Municipal, para tratar assuntos do interesse dos encarregados de educação, ligados essencialmente ao comportamento das crianças e dos alunos. As medidas mencionadas evidenciam vontade de mobilizar os pais mas, apesar da existência de uma Associação de Pais e Encarregados de Educação, legalmente constituída, este objectivo continua a ser pouco conseguido, sobretudo no que se refere ao acompanhamento das actividades escolares e à resolução de problemas causados por alguns educandos.

A Câmara Municipal, Juntas de Freguesia, instituições e empresas da região constituem um recurso fundamental para a concretização dos planos do Agrupamento, com impacto na realização de estágios, na disponibilização de transportes e no desenvolvimento das actividades de enriquecimento curricular e de animação e apoio à família.

3.5 Equidade e justiça

As intenções inscritas nos documentos orientadores e a acção dos profissionais revelam uma preocupação com a igualdade de oportunidades. Existe um trabalho articulado que envolve a psicóloga, os docentes, as famílias e entidades externas no sentido de proporcionar os apoios educativos adequados aos alunos que deles necessitam. A diversificação da oferta formativa, os apoios às disciplinas em que os alunos revelam maiores dificuldades e a prestação de auxílios económicos são outras medidas de discriminação positiva concretizadas no Agrupamento. A organização dos horários, a disponibilização dos transportes e o acesso aos clubes e às actividades de enriquecimento curricular concorrem igualmente para a salvaguarda dos princípios de equidade e justiça.

4. Liderança

4.1 Visão e estratégia

O Projecto Educativo e o Projecto Curricular expressam os princípios, orientações e objectivos que norteiam a política educativa do Agrupamento. As metas de sucesso, definidas para o período de vigência do Projecto Educativo, não foram objecto de actualização desde 2008, o que não contribui para o aumento das expectativas de sucesso por parte dos docentes. O projecto de intervenção apresentado pelo Director, elaborado em



coerência com o Projecto Educativo, enumera um conjunto de acções que em cada domínio de intervenção (gestão, funcionalidade, infra-estruturas, equipamentos e pedagogia) concorrem para a concretização dos objectivos propostos nos documentos estruturantes. A melhoria das condições de prestação do serviço educativo, a continuação duma oferta formativa diversificada e o aumento global dos resultados escolares são apostas da direcção para o futuro do Agrupamento, partilhadas pela maioria dos membros do Conselho Geral, e que, a par do clima educativo e relacional existente, contribuem para uma imagem positiva da organização no seio da comunidade.

4.2 Motivação e empenho

A direcção revela-se dinâmica e empenhada e mobiliza os diferentes órgãos e estruturas na definição e implementação de estratégias (p. ex., promovendo reuniões para fomentar a articulação curricular entre ciclos). É visível nos docentes a vontade de melhorar a prestação do serviço educativo, tendo em vista, particularmente, aumentar o sucesso académico, embora não se revele claro o modo como essa melhoria pode ser internamente operacionalizada. Os directores de turma, apoiados nas medidas organizativas supervisionadas pelos respectivos coordenadores, desempenham um papel importante na dinamização das actividades da turma, no acompanhamento dos alunos e no esforço de envolvimento dos encarregados de educação no processo educativo dos seus educandos. Os profissionais não docentes conhecem as suas competências, são apoiados nas suas tarefas e envolvidos nas actividades do Agrupamento, sentindo-se reconhecidos pelo seu desempenho profissional.

O Conselho Geral reúne um conjunto de elementos representativos dos pais, da autarquia, instituições e empresas do concelho, revela-se interventivo e cumpre as suas funções: procedeu à aprovação do relatório de contas, do Plano de Actividades e das alterações ao Regulamento Interno, pronunciou-se sobre os critérios de elaboração dos horários e constituição de turmas, aprovou os relatórios intermédios de execução do Projecto Educativo e analisou o relatório de auto-avaliação. Foram ainda objecto de discussão e análise neste órgão alguns problemas relacionados com o comportamento dos alunos (a utilização de drogas) e o futuro do Agrupamento face ao previsível redimensionamento da rede escolar.

4.3 Abertura à inovação

A inovação está presente no incentivo à formação institucional (Ensino Experimental das Ciências), na utilização das tecnologias de informação e comunicação (formação em quadros interactivos e conteúdos multimédia) e na aquisição de equipamentos informáticos e audiovisuais (quadros interactivos e projectores). A adesão aos planos e programas de âmbito nacional (Plano Nacional de Leitura, Plano da Matemática e Programa de Educação para a Saúde) permite o enriquecimento dos currículos, o desenvolvimento de novas competências e a melhoria do desempenho profissional dos docentes. São ainda sinais consistentes de inovação o desenvolvimento de projectos ligados ao uso das TIC no 1.º ciclo e o incremento da actividade experimental na educação pré-escolar.

4.4 Parcerias, protocolos e projectos

O Agrupamento estabeleceu um conjunto de parcerias com entidades públicas e privadas da região no sentido de melhorar a prestação do serviço educativo e proporcionar novas oportunidades de aprendizagem às crianças e alunos: com a Câmara Municipal, na disponibilização de transportes, nas actividades de animação e apoio à família e nas actividades de enriquecimento curricular, entre outros aspectos; com a Associação Empresarial (presente no Conselho Geral), para a realização dos estágios profissionais em empresas associadas; com o Centro de Saúde, na concretização do Programa de Educação para a Saúde e na colaboração com a equipa dos apoios educativos; com a Associação Cultural e Multimédia de Oliveira do Hospital (com assento no Conselho Geral), nas actividades realizadas com o público jovem; com a ARÇIAL (Associação de Recuperação de Crianças Inadaptadas de Oliveira do Hospital), na inserção dos alunos com Plano Individual de Transição. No processo de auto-avaliação o Agrupamento conta, ainda, com a colaboração da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH).



5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

5.1 Auto-avaliação

No ano lectivo de 2009-2010, por iniciativa do Director, foi criada uma equipa de auto-avaliação constituída pelo Subdirector do Agrupamento, por um docente de cada nível de ensino e um representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação, dos alunos e do pessoal não docente. Integra também a equipa um “amigo crítico”, oriundo do ensino superior. Depois de definidas as áreas a avaliar, a metodologia a seguir e a calendarização das diferentes fases, foram aplicados inquéritos a amostras dos diferentes membros da comunidade e, numa primeira fase, foi recolhida informação sobre o funcionamento dos serviços. O relatório elaborado identificou áreas onde, de acordo com o grau de satisfação dos utentes, o desempenho é menos conseguido, embora revele algumas fragilidades na forma como se sintetiza o trabalho realizado. Posteriormente, foram implementadas acções de melhoria (reorganização dos espaços da papelaria/reprografia e diversificação dos alimentos a disponibilizar no bufete). O projecto inicial foi reformulado e, de acordo com a nova estrutura, estão em curso procedimentos destinados a avaliar os resultados, a prestação do serviço educativo e a liderança.

Paralelamente ao trabalho desta equipa, são realizados relatórios intermédios de execução do Projecto Educativo, apreciados no Conselho Geral, e do cumprimento das actividades programadas, elaborados nos departamentos curriculares. Em sede dos órgãos de direcção, administração e gestão e das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica é feita a avaliação sistemática dos resultados escolares dos alunos, o que tem permitido a adopção de planos de melhoria em áreas deficitárias (p. ex., a atribuição da oferta de escola às disciplinas com piores resultados).

5.2 Sustentabilidade do progresso

O Agrupamento conhece os seus pontos fortes (p. ex., o ambiente educativo, a objectividade dos princípios organizativos, a circulação da informação e a dinâmica da biblioteca), os pontos fracos (resultados em algumas disciplinas, o pouco envolvimento de alguns encarregados de educação, a baixa frequência dos apoios) e alguns constrangimentos (a dispersão geográfica e a dimensão do Agrupamento). A existência de procedimentos consistentes de auto-avaliação e a implementação de planos de melhoria perspectivam uma intervenção sustentada no reforço dos pontos fortes e a superação das dimensões menos conseguidas.

V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresenta-se uma selecção dos atributos do Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas (pontos fortes e fracos) e das condições de desenvolvimento da sua actividade (constrangimentos). A equipa de avaliação externa entende que esta selecção identifica os aspectos estratégicos que caracterizam o Agrupamento e define as áreas onde devem incidir os seus esforços de melhoria.

Entende-se aqui por:

- **Pontos fortes** – atributos da organização que ajudam a alcançar os seus objectivos;
- **Pontos fracos** – atributos da organização que prejudicam o cumprimento dos seus objectivos;
- **Constrangimentos** – condições ou possibilidades externas à organização que poderão ameaçar o cumprimento dos seus objectivos.

Os tópicos aqui identificados foram objecto de uma abordagem mais detalhada ao longo deste relatório.



Pontos fortes

- A valorização dos clubes e das actividades de enriquecimento curricular, e da sua vertente transdisciplinar, traduzida em níveis elevados de mobilização e motivação dos alunos;
- O planeamento organizacional adequado, que facilita a execução dos planos de acção e contribui para um bom ambiente educativo;
- A gestão criteriosa dos recursos materiais e humanos, promotora das oportunidades de aprendizagem proporcionadas às crianças e aos alunos;
- A liderança do Director, influente na motivação e na responsabilização dos profissionais para a resolução dos problemas e melhoria progressiva da organização;
- A existência de um processo consistente de auto-avaliação, que favorece o conhecimento sustentado dos pontos fortes e pontos fracos e a elaboração de planos de melhoria que assegurem o progresso do Agrupamento.

Pontos fracos

- As taxas de transição/conclusão no 3.º ciclo, bem como o baixo desempenho dos alunos nos exames nacionais de Matemática do 9.º ano, no último triénio;
- O diferencial entre as classificações internas e os resultados obtidos nas provas externas, no 9.º ano, tanto em Língua Portuguesa como em Matemática, que condiciona uma adequada aferição dos resultados alcançados;
- A falta de actualização das metas de sucesso, quanto aos resultados dos alunos, que limita a orientação do trabalho dos docentes e a melhoria das expectativas.

Constrangimentos

- A frequente afectação a actividades de substituição dos docentes colocados para apoio educativo aos alunos do 1.º ciclo, o que diminui a capacidade de resposta às necessidades de apoio identificadas.