

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



TRABALHO DE PROJECTO

**A ACÇÃO DO DIRECTOR DE ESCOLA EM CONTEXTO
DE AVALIAÇÃO EXTERNA: FUNÇÕES E DECISÕES**

José António dos Santos Loureiro

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Área de Especialização em Administração Educacional

2011

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



TRABALHO DE PROJECTO

**A ACÇÃO DO DIRECTOR DE ESCOLA EM CONTEXTO
DE AVALIAÇÃO EXTERNA: FUNÇÕES E DECISÕES**

José António dos Santos Loureiro

**Trabalho de projecto orientado pelo Professor Doutor Luís Miguel
Carvalho**

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Área de Especialização em Administração Educacional

2011

RESUMO

O presente “trabalho de projecto” abordou o modo como o director de um agrupamento de escolas do distrito de Lisboa, desenvolveu o seu trabalho tendo em conta os eixos de análise relativos aos papéis e funções, (e o modo como exerce a liderança) e a tomada de decisão.

Importa referir que, este trabalho foi efectuado em contexto de Avaliação Externa de Escola, realizada pela Inspeção Geral de Educação.

Para a realização do trabalho partiu-se de duas interrogações, sendo uma, o modo como o director se “movimenta” face às diversas questões e problemas com que é confrontado, e outra, como decide face às mesmas questões e problemas com que é confrontado.

O trabalho foi desenvolvido recorrendo a um modelo de investigação empírico, construído com informação qualitativa, obtida através de duas inquirições e uma entrevista ao director do agrupamento.

Os resultados das inquirições revelam uma permanente preocupação do director relativamente aos papéis relacionais e às funções administrativas, tendo em conta o contexto vivido, face à Avaliação Externa de escola levada a cabo pela IGE. Por seu turno, a entrevista revela, por parte do director, processos de tomada de decisão activos face ao insucesso dos alunos, em determinadas circunstâncias, bem como em relação à indisciplina de um grupo de alunos, num determinado contexto.

De acordo com o combinado com o director, no final, proceder-se-á à devolução dos dados recolhidos.

No último capítulo são feitas algumas recomendações, com o objectivo de contribuir para que a “presença” do director seja mais notada e a sua acção seja mais centrada na “gestão da liderança” e nos papéis relacionais, em detrimento das funções administrativas, mobilizando toda a comunidade educativa para uma participação mais efectiva na vida do agrupamento, contribuindo deste modo para a melhoria do “clima de escola”.

Palavras-chave:

Director de escola; papéis; funções; tomada de decisão; avaliação externa

ABSTRACT

This “project work” dealt with the way a school-head of a *Agrupamento de Escolas* in the district of Lisbon developed his work having in mind the axes of analysis related to the roles and functions (and the way he carries out his leadership) and decision making.

It is worth mentioning that this work was made within the context of an external School Assessment, conducted by Educational General Inspection.

This work started out based on two questions, the first one being the way a school-head “moves” regarding the diverse questions and problems he is faced with, and the second one how he decides regarding the same questions and problems.

The work was developed based on a model of empirical investigation, built with qualitative information obtained with two inquiries and one interview with the school-head of the *Agrupamento*.

The results of the inquiries revealed a permanent preoccupation from the school-head regarding the relational roles and the administrative functions, having in mind the context of the inspection by the Educational General Inspection. On the other hand, the interview reveals active processes of decision making regarding bad school results from pupils, in certain circumstances, as well as lack of discipline from a group of pupils, in a certain context.

According to what was pre-arranged with the school-head, all the assembled data will be given back in the end.

In the last chapter, some recommendations are made, with the aim of contributing for that the presence of the school-head be more noticeable and his action more centred on “leadership management” and the relational roles, in detriment of the administrative functions, this way contributing to the existence of a more effective participation from all the community in the life of the *Agrupamento*, and helping for the improvement of a better “school environment”.

Key words:

School-head; roles; functions; decision making; external evaluation

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|----|
| RESUMO | 3 |
| ABSTRACT | 4 |
| ÍNDICE GERAL | 5 |
| ÍNDICE DE ANEXOS (suporte papel) | 7 |
| ÍNDICE DE ANEXOS (suporte informático) | 8 |
| INTRODUÇÃO | 9 |
| I – A CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA E PROPÓSITO DO PROJECTO. | 11 |
| 1 – Dos modelos de administração e gestão e da avaliação das escolas | 11 |
| 1.1- Breve contextualização histórica..... | 11 |
| 1.2 – Reitores, presidentes de conselhos directivos e executivos – mais do que uma mudança semântica | 14 |
| 1.3 - A avaliação das escolas no contexto das mudanças do modelo de administração e gestão | 18 |
| 2 – O agrupamento de escolas e o seu director | 22 |
| 2.1 – Localização da escola, caracterização da população e locais de proveniência dos alunos | 22 |
| 2.2 – Recursos materiais | 23 |
| 2.3 – Recursos humanos | 25 |
| 2.4 – Alunos | 25 |
| 2.5 – Relacionamento inter-organizacional | 25 |
| 2.6 – O Director | 28 |
| 3 – Problemas e propósitos | 29 |
| II – A PROBLEMÁTICA | 30 |
| 1 – O Director: papéis e funções | 30 |
| 2 - O director e o exercício da liderança | 35 |
| 3 - O director e os processos de tomada de decisão | 42 |
| III – A METODOLOGIA | 46 |
| 1 - A “arquitectura” do projecto | 47 |
| 2 – As etapas da investigação e os correspondentes procedimentos | 48 |
| 2.1 – O inquérito exploratório | 49 |
| 2.2 - A inquirição que antecedeu a visita da IGE | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3 - A entrevista após a visita da Inspeção Geral da Educação | 51 |
| IV- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 52 |
| 1 – Os papéis e as funções | 52 |
| 1.1 – Os dados recolhidos | 52 |
| 1.1.1 - Súmula do questionário aberto exploratório realizado ao Director | 52 |
| 1.1.2 - Súmula do questionário aberto exploratório realizado ao Director no período que antecedeu a visita da Avaliação Externa | 56 |
| 1.1.3 - Súmula da entrevista semi-estruturada realizada ao Director após a visita da IGE | 57 |
| 1.2 - Comentário analítico e interpelação a partir de todos os dados recolhidos | 61 |
| 2 – A tomada de decisão | 63 |
| 2.1 – As narrativas do director | 64 |
| 2.1.1 – Insucesso de Inglês | 64 |
| 2.1.2 - Insucesso em Língua Portuguesa na transição do 1º ciclo | 65 |
| 2.1.3 - Clima de hostilidade entre grupos rivais | 65 |
| 2.2 - Análise das narrativas do director..... | 66 |
| 3 – Síntese final e recomendações | 67 |
| BIBLIOGRAFIA | 70 |
| ANEXOS | 72 |

ÍNDICE DE ANEXOS

(suporte papel)

ANEXO 1 - Guião da Inquirição exploratória

ANEXO 2 – Guião da inquirição que antecedeu a visita da IGE

ANEXO 3 – Guião da entrevista após a visita da IGE

ANEXO 4 – Calendário da visita da IGE

ÍNDICE DE ANEXOS

(suporte informático)

ANEXO 1 - Inquirição exploratória

ANEXO 2 – Inquirição que antecedeu a visita da IGE

ANEXO 3 – Entrevista após a visita da IGE

ANEXO 4 – Competências do Director

ANEXO 5 – Dados sobre os alunos

ANEXO 6 – Projecto Educativo

ANEXO 7 – Legislação sobre Avaliação de Escola

INTRODUÇÃO

Quando chegou o momento de escolher o tema do meu trabalho senti uma enorme dificuldade pois fui confrontado com a “imensidão da escolha”. Como desde o início tinha a ideia de descobrir um pouco do “mundo em que me movimento”, há cerca de 30 anos, optei por abordar o trabalho do director.

Numa primeira fase abordei um número excessivo de assuntos dentro do tema, tendo posteriormente encaminhado a minha escolha para o trabalho do director nas questões relativas aos papéis e funções (incluindo o exercício da liderança) e das questões relativas à tomada de decisão, em contexto de Avaliação Externa.

Tendo em conta as especificidades da Avaliação Externa, realizada pela Inspeção Geral da Educação ao agrupamento do director que aceitou colaborar neste trabalho, foi possível ver a forma como um director conduziu o processo, de modo a ultrapassar as dificuldades e os constrangimentos que foram surgindo.

Para a recolha dos dados com vista ao desenvolvimento do trabalho enderecei dois questionários abertos ao director e realizei uma entrevista. Os dois questionários foram endereçados antes da visita da Inspeção Geral da Educação ao agrupamento e a entrevista foi realizada após essa visita.

Uma das ideias que retiro do estudo efectuado tem a ver com o facto de a actuação do director, ir ao encontro da abordagem teórica de vários autores acerca do desempenho dos papéis relacionais e das funções administrativas. A outra ideia prende-se com a pouca visibilidade da acção do director no que respeita ao modo como conduz o exercício da liderança. A acção do director é caracterizada por aspectos que divergem da abordagem teórica efectuada por vários autores sobre esta matéria.

Com o objectivo de sistematizar o trabalho dividi o texto em quatro capítulos.

No primeiro capítulo fiz a contextualização do sistema educativo em Portugal no que respeita à gestão desde a Primeira República até à actualidade, elaborei a caracterização do agrupamento e procurei dar a conhecer um pouco da vida profissional do director.

No segundo capítulo abordei a problemática, que desenvolvi em dois subcapítulos, sendo o primeiro, o director, papéis e funções e o exercício da liderança e o segundo, o director e os processos de tomada de decisão – os modelos e a sua aplicação, ambos desenvolvidos no quadro da Avaliação Externa

No terceiro capítulo apresentei a metodologia, referindo a “arquitectura do projecto”, as etapas da investigação e os consentâneos procedimentos.

Finalmente, no quarto capítulo efectuei a apresentação e análise dos dados, fazendo o comentário analítico e a interpelação a partir dos dados recolhidos. De seguida apresentei a narrativa e a análise das narrativas do director. Por fim, apresentei a síntese final e as recomendações.

I – A CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA E PROPÓSITO DO PROJECTO

Neste capítulo dá-se conta do desejo dos professores relativamente ao modelo de gestão adoptado antes, durante e depois da 1ª República, referindo as experiências feitas, ao nível da gestão das escolas neste período, bem como, a nomeação dos reitores durante o Estado Novo. Refere-se ainda o período em que começou a surgir a palavra autonomia na legislação relativa à gestão.

Na segunda parte deste capítulo faz-se a caracterização do agrupamento e uma abordagem ao percurso profissional do director. Para concluir este capítulo são abordados os problemas e propósitos do trabalho do director em contexto de Avaliação Externa.

1 – Dos modelos de administração e gestão e avaliação das escolas

1.1 – Breve contextualização histórica

No sentido de fazer a contextualização do presente trabalho considere interessante referenciar, ainda que de modo breve, alguns momentos relevantes do Sistema Educativo em Portugal, nos aspectos relativos à gestão, no período compreendido entre 1910 e 2008.

Olhando para um passado mais remoto verificamos que desde 1836 os normativos publicados acerca da gestão das escolas indiciam uma busca do modelo que melhor corresponde aos anseios, ora dos governos, ora dos professores. Neste sentido, Diniz (2002) refere que:

“A aspiração máxima dos professores era evidentemente que o reitor fosse um professor do quadro da própria escola e por eles eleito. A pior solução a de ser um não professor nomeado pelo governo.” (Diniz, 2002: 115).

No período que antecedeu a implantação da República em 1910, sob ponto de vista da gestão, as escolas em Portugal, estiveram entregues aos reitores e directores nomeados pelo governo.

Entre este período e a implantação do Estado Novo, houve diversas tentativas de gestão democrática das escolas, que na maior parte dos casos não resultaram, referindo Barroso (2005) a este propósito:

“Não podemos esquecer que, na sequência da Revolução Republicana de 1910, os reitores dos liceus passaram a ser eleitos pelo conselho escolar (só constituído por professores), situação que, apesar de várias tentativas anteriores de alteração legislativa, só terminou em 1928, com os alvares do Estado Novo. Do mesmo modo, não podemos esquecer que foi na sequência da Revolução de 1974 que se introduziu, de novo, o princípio da eleição dos órgãos de gestão das escolas, situação que, com recurso a diferentes modalidades de concretização e recentemente alargada à participação de não docentes, se manteve até à actualidade.” (Barroso, 2005: 165).

Importa referir, que devido à instabilidade política, social e financeira durante a 1ª República, as medidas tomadas e a legislação publicada no sentido das reformas do sistema educativo tiveram pouca eficácia.

Em 1926, após um golpe militar, teve início uma mudança de regime que conduziu o país a uma ditadura, liderada por António de Oliveira Salazar. Esta mudança política provocou alterações significativas no ensino, passando este a ser baseado numa forte componente ideológica e em princípios religiosos.

Quatro anos mais tarde (1930), foi publicado o Decreto nº 18235, de 22 de Abril, que regulamentava as funções dos reitores e vice-reitores dos liceus.

Relativamente à gestão dos liceus e das escolas técnicas, refere Diniz (2002):

“Com a implantação e consolidação do Estado Novo, as opções nesta matéria, não só nos liceus mas em todo o sistema educativo, reduziram-se drasticamente, vindo a Revolução do 25 de Abril de 1974 encontrar nas escolas directores.” (Diniz, 2002:116).

Estes directores eram, segundo Lima (1992),

“representantes políticos e administrativos do Estado; delegados do ministério junto de cada escola, designados por nomeação do respectivo

ministro na base de critérios onde predominava a confiança política.” (Lima, 1992: 207, cit. in Diniz, 2002:116).

Após a “Revolução de 25 de Abril de 1974” ocorreram alterações que tiveram como objectivo modificar as estruturas de gestão das escolas, sendo estas materializadas através do Decreto-Lei nº 221/74, de 27 de Maio e do Decreto-lei 735_A/74, de 21 de Dezembro. Em 1976 voltou a ser publicada legislação sobre a gestão das escolas, desta vez através do Decreto-lei nº 769-A/76, de 23 de Outubro. Mais tarde foi introduzido o Decreto-Lei nº 43/89 que estabeleceu o regime jurídico da autonomia das escolas do 2º e 3º ciclo do ensino básico e do ensino secundário. Em 1991, foi publicado o Decreto – Lei nº 172/91, de 10 de Maio, que estabeleceu o novo regime de administração e gestão das escolas do ensino básico e secundário. Este modelo foi implementado num número restrito de escolas.

Sete anos mais tarde, em 1998, foi publicado o Decreto – Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, que estabeleceu o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de ensino. As mudanças legislativas operadas ao longo de mais de três décadas relativamente aos órgãos de gestão das escolas, introduziram alterações significativas no modo de funcionamento destes órgãos. Segundo uns, aperfeiçoou-se o modelo de gestão democrática. Segundo outros, restringiu-se o poder democrático e a autonomia conquistada após o 25 de Abril de 1974

Com o modelo de gestão preconizado pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, a equipa constituída pelo Presidente do Conselho Executivo e os seus dois vice-presidentes (ou Director e seus dois adjuntos), era eleita através do voto expresso em urna, de todos os docentes e não docentes, (para além do voto dos representantes dos alunos e dos pais e encarregados de educação). Neste modelo sobrepunha-se a lógica do colectivo à do individual.

No momento presente, está em vigor o modelo preconizado pelo Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, sendo a eleição do Director realizada, após procedimento concursal, através da votação dos membros que constituem o Conselho Geral.

De acordo com o Decreto-Lei nº 115-A/98, existia uma Assembleia de Escola, onde estavam representados os docentes, não docentes, alunos, pais e encarregados de educação, autarquia e comunidade local. Segundo o Decreto-Lei nº 75/2008 existe um Conselho Geral, onde têm assento os representantes de todos os grupos que constituem

a comunidade educativa. Nos dois casos, os órgãos colegiais têm competências similares, sendo no entanto de salientar como diferença fundamental a eleição do Director por parte do Conselho Geral, de acordo com o Decreto-Lei nº 75/2008.

Apesar de a legislação atrás mencionada, e em particular os dois últimos decretos-lei, referirem repetidamente a palavra autonomia das escolas, e apesar de haver aspectos positivos nestes normativos importa salientar que a autonomia das escolas continua a ser algo que se encontra distante do que desejam todos os actores do processo educativo:

“Na verdade, como a experiência tem demonstrado, este tipo de normativos ainda que consagrassem, do ponto de vista formal - legal “a autonomia da escola”, em domínios mais ou menos amplos, eles foram, por si só, insuficientes para instituírem formas de autogoverno nas escolas (essência da própria autonomia).” (Barroso, 2005: 109).

A entrada em vigor do Decreto-lei nº 75/2008, “abriu portas” para um novo olhar sobre a gestão dos estabelecimentos de ensino público, básico e secundário, em Portugal. Este decreto introduziu o director de escola como figura representativa de um órgão unipessoal em contraponto com os órgãos colegiais saídos dos decretos-lei 769/76 (Conselho Directivo) e 115-A/98 (Conselho Executivo).

1.2 – Reitores, presidentes de conselhos directivos e executivos – mais do que uma mudança semântica

Se olharmos para a eleição (após um processo concursal), do Director de escola ao abrigo do decreto-lei 75/2008, verificamos que ela assenta na apresentação de um *curriculum vitae* e de um Projecto de Intervenção cuja concepção deve contemplar a articulação entre o Projecto Educativo de Escola, o Plano Anual de Actividades e a Avaliação Externa de Escola, realizada pela Inspeção Geral da Educação

O Projecto de Intervenção na Escola passa a ser mais um documento estratégico, no qual deverá constar a Definição de Objectivos que o Director tem para a Escola, e onde, concomitantemente, deverão estar contemplados:

- A Identificação dos Problemas.
- A Definição das Estratégias a adoptar para a resolução dos problemas.

- As Actividades a realizar com vista à resolução dos problemas existentes.

Trata-se pois, da *escolha de uma pessoa e do seu projecto para a escola*, havendo, por isso, uma diferença significativa entre estes dois modelos. No processo decorrente do 115-A/98, o Conselho Executivo era eleito sem recurso à apresentação de um projecto. Por vezes, os candidatos apresentavam algumas ideias ou linhas gerais acerca do que pretendiam fazer nas escolas a cuja liderança que se candidatavam. Mesmo apresentando linhas gerais, o que se escrutinava eram as pessoas (ou grupos de pessoas), não as ideias que elas tinham para as escolas.

Segundo Hoyle (1986), existe um modelo burocrático de gestão das escolas e um modelo alternativo ao burocrático. Estes dois modelos são, no essencial, antagónicos e caracterizam-se da seguinte forma:

“No primeiro caso (modelo A): as funções são muito específicas e, no caso dos professores são definidas pela sua especialização, classe a que ensina e lugar na hierarquia; as regras são detalhadas o que obriga os professores a adoptar determinados procedimentos quer nos aspectos pedagógicos , quer nos aspectos administrativos; a estrutura é rígida quer no que se refere a horários, agrupamento de alunos e divisão curricular; a autoridade concentra-se principalmente no chefe de estabelecimento de ensino e é transmitida através de cargos de gestão intermédia.

No segundo caso, (modelo B): as funções são pouco especificadas dispondo os professores de um amplo leque de variantes quer em relação aos alunos quer em relação aos colegas; as regras são difusas podendo os professores assumir os seus próprios objectivos; a estrutura é flexível com fronteiras permeáveis entre os seus componentes, o que se traduz por exemplo em horários, agrupamentos e divisão de currículo flexíveis; a autoridade é colegial, localizada em grupos profissionais que governam com base em procedimentos democráticos. A política da escola é decidida por um conselho académico em que participam os professores.” (Hoyle, 1986, cit in Barroso, 1993: 377,378).

A realidade do sistema que tem regido as nossas escolas (no passado, os liceus), sob o ponto de vista da administração e gestão tem sofrido alterações significativas. De facto, se observarmos o “quadro 1 – representações do cargo

de reitor em 1914 e 1930–33”, em Barroso (1993: 379), verificamos que existem diferenças quanto ao modo de eleição / nomeação do reitor, bem como, quanto ao perfil que deveria ter, e ainda o seu grau de (in)dependência face ao poder político.

Quadro 1
Representações do cargo de reitor em 1914 e 1930-33
Fonte: Barroso, 1993: 379

| 1914 | 1930/33 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Reitor eleito; - reitor professor do quadro do liceu; - reitor sempre um professor; <p>Reitor representa o ministro junto do conselho escolar, e este junto do ministro;</p> <ul style="list-style-type: none"> - reitor “primeira autoridade do liceu” - reitor partilha responsabilidades com os conselhos escolares e administrativo; <p>- “menos burocracia e mais pedagogia”;</p> <p>- “ intervenção directa e quase continua do reitor e dos professores na vida pedagógica dos liceus”;</p> <p>- “programas indicativos” cujo desenvolvimento o reitor, os professores de cada grupo e o conselho escolar determinam;</p> <p>- “a acção disciplinar do reitor, em relação ao corpo docente do liceu, decorrerá naturalmente do seu prestígio e ascendente e exercer-se-á no sentido de estreitar a solidariedade que une os professores, de sorte a manter a unidade moral da corporação a que preside”</p> | <ul style="list-style-type: none"> - reitor livremente nomeado pelo governo; - reitor em regra fora do quadro; - reitor pode não ser um professor; - reitor é um funcionário do governo e perante este responsável; - reitor “o chefe do liceu”; - reitor goza de toda a independência face aos dirigidos: o conselho escolar só tem funções consultivas; - diferenciação entre as funções de direcção e as funções docentes, com subordinação destas às primeiras; - divisão e hierarquização de competências com reforço dos mecanismos de fiscalização do reitor e seus agentes; <p>- “programas taxativos” cujo cumprimento é vigiado pelo reitor e directores de classe;</p> <p>- “os reitores são responsáveis por todas as infracções das disposições legais e regulamentares nos serviços a seu cargo, sempre que não as impeçam ou reprimam dentro das respectivas atribuições, ou delas não dêem conhecimento à estação superior”.</p> |

Por outro lado, o mesmo quadro referencia as diferenças existentes relativamente à burocracia e à pedagogia, sendo de salientar que em 1914 o peso da burocracia era menor e o da pedagogia maior, invertendo-se esta tendência no período 1930-33.

Também em relação aos programas se verificaram diferenças significativas, sendo que, em 1914 eram indicativos, estando o seu desenvolvimento a cargo do reitor, dos professores e do conselho escolar. Pelo contrário, no período de 1930-33 os programas eram “taxativos” e o seu cumprimento vigiado pelo reitor e pelos directores de classe.

Quanto às infracções à regulamentação em vigor as diferenças entre os dois períodos são muito significativas, verificando-se em 1914 uma intervenção por parte do

reitor que “*emanava do seu prestígio e do modo como exercia o poder.*” (Barroso, 1993:379).

No período de 1930-33 a responsabilidade era do reitor de forma total e absoluta, podendo, por isso, ser responsabilizado pela tutela. Estamos pois, perante modelos de organização do tipo A e B. A este propósito Barroso (1993) refere

“ que é possível classificar aqui, de acordo com a tipologia de Hoyle, “do tipo B (o de 1914), orientado para a concepção «orgânica» de organização, e de «tipo A» o decorrente da legislação de 1930-33, mais orientado para uma concepção «mecanista» e burocrática da organização do liceu.” (Barroso, 1993: 380).

Por outro lado, a partir de 1976 (no seguimento das medidas implementadas após o 25 de Abril de 1974), o presidente do Conselho Directivo passa a ser eleito, sendo sempre um professor da escola. A prestação de contas é feita à escola (Conselho Pedagógico) e ao Ministério da Educação. Os cargos de gestão intermédia provêm de eleição entre pares, os programas são “taxativos” e o seu cumprimento vigiado interna e externamente. Sob o ponto de vista do cumprimento da legislação e regulamentação a responsabilidade de cumprir e fazer cumprir é do órgão de gestão, sendo este responsabilizado pelo seu não cumprimento. Podemos considerar este modelo como tendo uma natureza compósita, a caminhar tendencialmente para o tipo B.

No modelo saído da implementação do Decreto-lei 75/2008, o Director passa a ser eleito por um colectivo representativo da comunidade educativa, sendo sempre um professor, que pode ser ou não da escola e oriundo do ensino público ou privado. A prestação de contas é feita à escola (Conselho Pedagógico e Conselho Geral) e ao Ministério da Educação. Os cargos de gestão intermédia são nomeados pelo Director, os programas são “taxativos” e o seu cumprimento vigiado interna e externamente. Sob o ponto de vista do cumprimento da legislação e regulamentação a responsabilidade de cumprir e fazer cumprir é do Director, sendo este responsabilizado pelo seu não cumprimento. Podemos considerar este modelo como sendo tendencialmente para a burocracia do tipo A.

1.3 - A avaliação das escolas no contexto das mudanças do modelo de administração e gestão.

As consecutivas alterações legislativas relativamente ao Sistema Educativo em geral e à gestão em particular, têm constituído um obstáculo à estabilidade do trabalho desenvolvido pelas escolas e pelos professores.

Tem havido preocupações “modernizadoras”, que no entanto, são influenciadas pelas ideias “gerencialistas”, sendo o gerencialismo baseado na ideia de que aos gestores deve ser dado o “*direito de gerir*” – a liberdade de tomarem decisões sobre o uso dos recursos organizacionais para atingirem os resultados desejados.

Esta questão é mais evidente quando se fala de aspectos ligadas à educação e ao ensino, e por isso, quando se aborda a utilização de processos de organização e gestão usados nos sistemas privados, verifica-se que as soluções “pronto-a-usar”, como lhe chama Friedberg (1993), são de difícil implementação no sistema público (de educação), uma vez que elas são definidas fora do “contexto humano”.

A gestão centrada na escola evidencia a aplicação das políticas da “nova gestão pública”.

Segundo Finger (1997), a “nova gestão pública” (new public management), permite:

- *“a clarificação dos papéis entre a administração e a política.*
- *a aproximação entre a administração e o cidadão.*
- *a dinamização da administração (descentralização e autonomia de gestão).*
- *descentralização do poder de decisão e de gestão.*
- *orientação para os resultados.”* (Finger, 1997, cit in Barroso, 2005:94).

As propostas de uma gestão centrada na escola são frequentemente baseadas em pressupostos de descentralização e princípios de autonomia, e defendidas com base nas ideias do gerencialismo e tendo como objectivo a aplicação da nova gestão pública. Este tipo de gestão destina-se a diminuir a intervenção do Estado no serviço público de educação e está associada a uma visão política neo-liberal dos governos que a implementam. Esta ideia está associada à mudança de paradigma protagonizada em

Portugal pelos sucessivos governos nas últimas décadas, a qual tem conduzido a uma procura de resultados.

Uma das formas mais representativas da “busca” de resultados é a Avaliação Externa, protagonizada pela Inspeção Geral de Educação, através de intervenções nas escolas e agrupamentos de escolas. Também a Avaliação Interna tem sido implementada nas nossas escolas, nos últimos anos, com o objectivo de regular os processos que se encontram implementados ou se pretendem implementar.

Nesse sentido, os responsáveis que tutelam a educação pretenderam criar, seguindo os seus termos, uma nova cultura de responsabilização e de prestação de contas.

Na realidade, o director de uma escola para além de prestar contas à tutela tem, igualmente, de prestar contas ao órgão representativo de todos os intervenientes da comunidade educativa – o Conselho Geral. A prestação de contas aos representantes da comunidade educativa ajuda o desenvolvimento de uma perspectiva mais alargada da gestão centrada na escola.

Essa perspectiva conduz a uma partilha e cooperação entre o director e os restantes órgãos da escola, permitindo uma actuação baseada na concepção “político-social” (Barroso, 2005) que abre caminho à negociação entre todos os intervenientes no processo educativo. A chave desta questão reside no perfil do director e no modo como os restantes órgãos exercem o poder que possuem.

Se estivermos perante um director que pretenda exercer uma **liderança transformativa**, participando activamente nos processos negociais com todos os grupos presentes na escola, levando para a negociação abertura, honestidade, colaboração e democracia, então, há condições para concretizar uma gestão centrada na escola, numa perspectiva de conquista de autonomia.

Este modelo pressupõe medidas de descentralização e de autonomia.

Em Portugal, como noutros países, a gestão centrada na escola apresenta como principal objectivo servir de alternativa ao centralismo e à burocracia dos modelos estatais.

A implementação do modelo de “**gestão centrada na escola**” implica uma maior autonomia, traduzida na transferência de competências e recursos para as escolas. O modelo aplicado às nossas escolas pode considerar-se (pelo menos parcialmente) dentro desta categoria. Em função da aplicação do modelo, verificam-se transferências

de competências e recursos da(s) tutela(s) para as escolas. No entanto, essas tutelas (Ministério da Educação e autarquias) exercem o controlo sobre as escolas através da prestação de contas, por via directa (inspecções e Avaliação Externa pela IGE, por parte do Ministério da Educação e apresentação de Relatórios e Contas às autarquias), ou por via indirecta, às autarquias, através da representação que têm no Conselho Geral.

Sob o ponto de vista das práticas utilizadas pelos gestores das nossas escolas podemos dizer que eles utilizam os três grandes modelos de tomada de decisão – **o racional, o hierárquico ou burocrático e o colegial ou colaborativo**.

A gestão destes três modelos revela-se particularmente difícil devido às contradições existentes entre eles.

Ainda a propósito da gestão centrada na escola, segundo vários autores citados por Barroso (2005):

“Estes autores consideram que este sistema normativo de gestão ignora as implicações da «micropolítica da escola» e da sua «ambiguidade organizacional».”(Barroso, 2005: 102).

Dentro desta ambiguidade organizacional surge a questão da autonomia que Barroso (1997) define da seguinte forma:

*“**autonomia da escola** significa que os estabelecimentos de ensino dispõem de uma capacidade de decisão própria (através dos seus órgãos representativos em função das suas competências), em determinados domínios (estratégicos, pedagógicos, administrativos e financeiros), que se exerce através de atribuições, competências e recursos, transferidos ou delegados de outros níveis da administração.”* (Barroso, 2005:108).

Muita coisa mudou, na gestão das escolas, nas últimas três décadas em Portugal. Existem escolas com Projectos Educativos muito bem elaborados e com boas condições para o desenvolvimento de um trabalho que conduzirá à conquista de um maior grau de autonomia relativamente ao existente. Para além de um bom Projecto Educativo, as escolas devem ter um bom Plano Anual de Actividades, devendo ambos estar correctamente articulados com o Projecto de Intervenção na Escola. No entanto, apesar

destes aspectos positivos no desempenho das escolas existem alguns constrangimentos e dificuldades que podem condicionar o sucesso desse desempenho. Nesse sentido, surge a Avaliação Externa das escolas protagonizada pela IGE, que, ao padronizar em excesso a avaliação do desempenho das escolas não tem em conta, entre outros, o enquadramento sócio-económico e cultural das populações e a sua influência nos resultados escolares dos alunos, nivelando todas as escolas pela mesma “bitola”, criando desigualdades enormes entre elas e colocando no fundo dos rankings escolas que desenvolvem um excelente trabalho de inclusão (entre outros), junto das populações mais desfavorecidas que compõem maioritariamente algumas escolas do nosso país.

O Ministério da Educação promove a Avaliação Externa para verificar a obtenção dos resultados, utilizando para esse efeito a Inspeção Geral da Educação (IGE). Como a própria IGE refere (cf. www.ige.min-edu.pt) na sua página na internet, este organismo destina-se ao controlo, acompanhamento, **avaliação** e auditoria dos estabelecimentos de ensino.

Quanto à avaliação, a Inspeção Geral da Educação refere que:

“ a actividade de Avaliação enquadra-se no âmbito da avaliação organizacional e pretende assumir-se como um contributo relevante para o desenvolvimento das escolas e para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos numa perspectiva reflexiva e de aperfeiçoamento contínuo.”
(www.ige.min-edu.pt).

Para operacionalizar a Avaliação Externa a Inspeção Geral da Educação conta com a Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro, que foi elaborada e aprovada com base no estabelecido na Lei 46/86, de 14 de Outubro – designada por Lei de Bases do Sistema Educativo.

A Lei 31/2002 define os objectivos do sistema de avaliação, a sua concepção, a estrutura, a auto-avaliação, os parâmetros e a interpretação dos resultados. Esta lei define ainda os objectivos (gerais e específicos) dos resultados da avaliação, bem como a sua divulgação.

Foi tomando por base o trabalho realizado, à luz da Avaliação Externa efectuada no Agrupamento de Escolas Colorido, (no início do ano de 2010), que me propus

trabalhar com o seu Director. Acompanhei o trabalho realizado pelo Director antes, durante e após a visita da IGE, ao Agrupamento. Esse acompanhamento permitiu-me realizar o trabalho, tomando em consideração o desempenho dos diferentes Papéis, Funções e o exercício da Liderança desempenhados pelo Director, bem como os Processos de Tomada de Decisão por ele levados a cabo.

Para um melhor entendimento do contexto em que o director trabalha passo a apresentar o Agrupamento de Escolas que dirige.

2 – O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS E O SEU DIRECTOR

A caracterização do Agrupamento baseia-se num conjunto de documentos facultados pelo Director, nomeadamente, o Projecto Educativo, bem como, em documentos usados para a “Caracterização do Agrupamento” destinada à apresentação à Inspeção Geral da Educação, no âmbito da Avaliação Externa. Episodicamente, esta caracterização recorre também a elementos recolhidos por observação não sistemática.

O Agrupamento de Escolas Colorido, foi criado no ano lectivo de 2003/2004, e é constituído pela sua escola sede, a Escola Básica 2/3 Arco Íris, e por 3 escolas do 1º Ciclo, sendo uma delas com Jardim de Infância. A Escola sede do Agrupamento nasceu como Escola Preparatória, passando posteriormente a E.B. 2/3, está situada no distrito de Lisboa, e abriu os seus portões em 3 de Novembro de 1980 por pressão de Encarregados de Educação da classe média, residentes na área geográfica da escola.

2.1 - Localização da escola, caracterização da população e locais de proveniência dos alunos

A área de influência do Agrupamento é caracterizada pela diversidade habitacional, existindo na sua envolvência um bairro social de casas unifamiliares, e outro de cariz social. As restantes zonas são caracterizadas pela presença de famílias da classe média.

Na freguesia, onde se situam as Escolas, podem pois distinguir-se várias realidades sócio - económicas e urbanísticas, habitadas por populações muito diferenciadas. A população escolar é maioritariamente proveniente dos bairros

circundantes das Escolas. No entanto todos os anos o Agrupamento recebe alunos de fora da área de influência, pelos mais diversos motivos (por local de trabalho dos Encarregados de Educação, por falta de vagas em outras áreas do concelho, etc...)

Quanto ao nível de escolaridade da população, em duas zonas habitacionais os défices escolares são evidenciados por taxas de analfabetismo muito elevadas, largamente acima das calculadas para a freguesia e concelho.

De referir que ao longo dos últimos anos muitos alunos chegaram ao agrupamento, provenientes dos PALOP, nomeadamente da Guiné, e outros oriundos de países de Leste. O desconhecimento da Língua Portuguesa é grande, quer a nível oral, quer escrito. Os alunos brasileiros, por seu turno, apesar de dominarem a Língua Portuguesa, possuem uma escolaridade pouco sustentada, manifestando, de um modo geral, dificuldades de aprendizagem, nomeadamente nas línguas estrangeiras.

2.2– Recursos materiais

EB 2/3 Arco Íris – Sede

A escola está implantada num terreno acidentado e é composta por três blocos bem distribuídos no espaço.

O primeiro bloco destina-se aos serviços de apoio, estando localizados no rés-do-chão os serviços administrativos, a reprografia, o gabinete da Direcção, a sala de reuniões, a sala de Professores, o PBX e a sala de pessoal não docente. No primeiro andar existem três salas de aula (para além da sala de Educação Musical), uma biblioteca / centro de recursos, um gabinete dos directores de turma para recepção aos encarregados de educação, um gabinete de Ensino Especial funcionando igualmente como Gabinete de Acção Disciplinar e instalações sanitárias.

O segundo bloco está vocacionado para aulas: no rés-do-chão 1 sala específica para as Ciências Naturais, 1 sala para as Ciências Físico-químicas, 1 para Educação Visual, outra para Educação Visual e Tecnológica e um gabinete de Professores de Físico-química e Ciências; no 2º andar 1 sala de TIC, 1 gabinete de Matemática e TIC e 6 salas de aula "normais". As salas são bem dimensionadas e arejadas, estando bem equipadas do ponto de vista tecnológico (todas têm projector de vídeo e metade quadros interactivos).

O terceiro bloco é constituído pela cozinha, o refeitório e o ginásio para a Educação Física, 2 gabinetes para professores, 1 sala equipada para pequeno auditório e uma sala de reuniões.

Existem ainda pátios amplos, corredores cobertos, um campo de jogos e vários espaços ajardinados. A escola está bem apetrechada com equipamento e mobiliário, embora uma parte se encontre degradada. Nota-se que existe a preocupação de não deixar degradar o edifício e os equipamentos. No entanto, são perceptíveis alguns sinais de degradação nos sistemas eléctricos, iluminação e pintura exterior.

EB 1º ciclo Amarela com JI

A escola é formada por 2 edifícios. Num deles funciona o 1º ciclo, uma sala do JI e uma UAAM (Unidade de Apoio a Alunos Multideficientes). O edifício tem uma sala de professores, um Centro de Recursos, refeitório, cozinha, uma sala polivalente e 4 salas de aulas do 1º ciclo. No outro edifício funciona o Jardim de Infância. Este edifício é de construção recente, estando muito bem equipado com 2 salas de actividades; sala de educadores, cozinha, refeitório, despensa de cozinha, despensa de material, 2 casas de banho (1 de adultos e 1 de crianças) e um espaço polivalente.

EB 1º ciclo Azul

A escola tem 4 salas de aula, uma sala de arrumação, uma sala polivalente, um campo de Jogos e 4 instalações sanitárias, encontra-se em muito mau estado e a necessitar de urgente renovação. Tem, no entanto, os equipamentos mínimos para funcionar.

EB 1º ciclo Tricolor

A escola dispõe de 7 salas de aula, 5 casas de banho, 1 sala polivalente, 1 biblioteca/ludoteca, 1 sala ATL, 1 sala professores, 1 sala apoio, 2 gabinetes de apoio e 1 cozinha, apresentando boas condições de trabalho.

2.3 – Recursos humanos

Professores, Administrativos e auxiliares.

EBs 1º ciclo – EB1 Amarela/JI – 4 professores, 4 educadoras (1 coordenadora sem sala atribuída), 2 professores de educação especial, e 5 auxiliares, 1 sala **UAAM** (Unidade de Apoio a Alunos Multideficientes), 2 assistentes; EB1 Azul – 3 professores), 1 professor de educação especial e 1 auxiliar; EB1 Tricolor – 9 professores (2 sem turma atribuída – Coordenador de estabelecimento e Coordenador de Departamento), 1 professor de educação especial e 3 auxiliares;

EB 2.3 Arco Íris, escola sede do Agrupamento – 50 professores, 2 professores de educação especial (para o agrupamento), 1 psicólogo e 15 auxiliares da acção educativa; 3 funcionárias asseguram o funcionamento da cozinha. A secretaria, localizada na escola sede, funciona com 6 assistentes técnicos.

2.4 – Alunos

A escola sede tem cerca de 370 alunos, cujo nível etário varia entre os 9 e os 17 anos, distribuídos equilibradamente pelo 2º e 3º ciclos; os alunos estão distribuídos por 16 turmas “regulares” e 1 turma de percursos alternativos (2º ciclo), funcionando em regime de desdobramento.

A EB1 Tricolor tem 164 alunos distribuídos por 7 turmas, a EB1 Amarela tem 96 alunos distribuídos por 4 turmas e uma sala UAAM (Unidade de Apoio a Alunos Multideficientes), o JI (Jardim de Infância) tem 77 crianças distribuídos por 3 salas. a EB1 Azul tem 70 alunos distribuídos por 3 turmas.

2.5 – Relacionamento inter-organizacional

O Agrupamento de Escolas Colorido mantém um relacionamento com todas as escolas da área pedagógica a que pertence. Este relacionamento é consubstanciado através de reuniões regulares entre as escolas; da interacção e deslocamento dos seus alunos para algumas escolas da zona; das reuniões de trabalho realizadas no âmbito da

rede escolar. Esta relação traduz-se ainda através das actividades culturais e desportivas realizadas com as outras escolas da área pedagógica.

Existe também um relacionamento com as escolas particulares do 1º ciclo da área de influência, tendo em conta que destas escolas provêm alunos para o Agrupamento. O Agrupamento e estas escolas desenvolvem um trabalho conjunto com vista à racionalização dos meios existentes e à articulação com o Agrupamento de Escolas vizinho, sediado a pouca distância deste.

O Agrupamento integra a Comissão Pedagógica do Centro de Formação, que tem a sua sede na escola secundária vizinha. O Centro desenvolve acções de formação nas quais participam regularmente o Pessoal Docente e não Docente do Agrupamento. A sua actividade abrange também o apoio a projectos e a disponibilização de laboratórios de informática e de audiovisuais, nas várias escolas que compõem a sua Comissão Pedagógica.

No que respeita à Câmara Municipal, nomeadamente através dos Serviços Educativos e de Desporto, o relacionamento inter-organizacional é profundo, na medida em que a autarquia tem a seu cargo uma parcela significativa do contributo para o desenvolvimento da actividade do Agrupamento. O trabalho realizado com o Clube de Basket é materializado através de protocolo no qual também está envolvida a Câmara Municipal, e prevê a cedência de instalações e o desenvolvimento de trabalho desportivo com as camadas jovens.

Também com a Junta de Freguesia existe um relacionamento que permite ao Agrupamento desenvolver muitas actividades culturais e desportivas. O apoio da Junta de Freguesia é traduzido através da disponibilização de transporte e a doação de subsídios. O Agrupamento disponibiliza-se para participar em iniciativas da Junta.

A Polícia de Segurança Publica, através da Escola Segura, presta um apoio muito valioso ao trabalho desenvolvido pelo Agrupamento, nomeadamente através da protecção à Comunidade Escolar, apoiando também iniciativas levadas a cabo, por exemplo, no âmbito da Prevenção Rodoviária.

A relação com os Bombeiros Voluntários traduz-se em diversos domínios, tendo expressão materializada através do apoio às simulações previstas no Plano de Emergência, do apoio às emergências médicas e a actividades, desenvolvidas pelo Agrupamento, no âmbito da aprendizagem de primeiros socorros.

A Santa Casa da Misericórdia e o Agrupamento desenvolvem uma parceria estratégica, nomeadamente através de protocolos que permitem levar a cabo a alfabetização. São ainda relevantes os trabalhos conjuntos desenvolvidos através do ATL local, que se encontra ao serviço de uma comunidade comum, onde se desenvolvem actividades desportivas e culturais, bem como diversas parcerias com vista à valorização e reconhecimento das culturas de grupos étnicos e raciais diferenciados.

O Centro de Emprego e o Centro Regional de Segurança Social localizados no concelho trabalham com o Agrupamento visando minimizar a escassez de recursos humanos, nomeadamente na área do pessoal não docente.

A relação com o Centro Paroquial tem uma dimensão alargada tendo em conta uma parte da população escolar que frequenta o Agrupamento. Assim, a intervenção social da Igreja em articulação com o Agrupamento de Escolas conduz a uma melhoria das condições de vida de muitas famílias.

O Centro de Saúde é um parceiro na área do apoio à saúde oral e nas campanhas consideradas de interesse para as crianças e jovens que frequentam o Agrupamento.

Existe ainda um protocolo entre o Agrupamento e a Escolinha de Rugby (ligada à Santa Casa da Misericórdia), proporciona às crianças e jovens do Agrupamento a possibilidade de praticarem um desporto que de outra forma não seria possível. Este protocolo permite ainda ao Director combater de uma forma objectiva e directa o insucesso e a indisciplina.

A CERCI, e o Agrupamento desenvolvem uma parceria estratégica no sentido do aproveitamento dos saberes e das condições que possuem, de modo a proporcionar apoio às crianças e jovens com deficiência.

Também os diversos jornais regionais existentes no concelho e zonas limítrofes, colaboram com o Agrupamento, nomeadamente através da divulgação das actividades internas e externas, levadas a cabo pelo Agrupamento.

Verifica-se que o Agrupamento de Escolas Colorido tem tido, nos últimos anos, uma grande procura por parte das famílias, nomeadamente nos inícios de ciclo, tendo dificuldade em responder às solicitações, devido às limitações existentes no que respeita aos espaços e aos recursos materiais e humanos.

2.6 - O Director¹

O Director do Agrupamento de Escolas Colorido é licenciado em Matemática, Ramo de Formação Educacional.

É professor titular do departamento de Matemática e Ciências Exactas (Grupo 230) do Agrupamento. Iniciou a sua actividade docente no ano lectivo de 1978/1979, realizando o estágio pedagógico integrado na licenciatura.

Em 1971 iniciou as suas actividades com computadores, tirando um curso de informática na área do *software*. Após ter terminado o curso de Matemática (1979), trabalhou permanentemente com computadores pessoais, procurando desde esse momento fazer a sua auto-formação em equipamentos, sistemas operativos e aplicações.

Desenvolveu ao longo da sua carreira um número muito significativo de projectos, acções de formação, seminários, colóquios, simpósios e congressos, os quais incidiram essencialmente nas áreas da disciplina de origem, a Matemática, e na área das Tecnologias da Comunicação e Informação (TIC).

Desenvolveu, igualmente, um papel muito activo na área da Formação, quer através da participação do trabalho realizado no Centro de Formação da área da sua escola, quer ainda como formador (sobretudo na área das TIC) e como formando. Tem uma longa experiência profissional, tendo desempenhado os cargos de delegado da disciplina de Matemática, director de turma, coordenador dos directores de turma e coordenador de projectos (na área das TIC e da Matemática). Desempenhou o cargo de vice - Presidente do Conselho Directivo nos anos lectivos de 1986/87 e 1987/88 numas das escolas onde trabalhou.

Fixou-se definitivamente na escola Arco Íris no ano lectivo de 1994/1995 tendo desempenhado diversos cargos até ao ano lectivo 2004/2005. A 1 de Julho de 2005 tomou posse como Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento de Escolas Colorido, sendo igualmente o Presidente do Conselho Pedagógico. Tomou posse como Director do Agrupamento de Escolas Colorido em Maio de 2009.

¹ Fonte: Documento de caracterização do Agrupamento para a visita da IGE

3 – PROBLEMAS E PROPÓSITOS

O problema que pretendo abordar toma como cenário o contexto da Avaliação Externa, pela IGE, do Agrupamento de Escolas Colorido.

O processo de Avaliação Externa, pela IGE, de uma escola ou agrupamento, assenta em cinco dimensões essenciais, que são: 1) Resultados, 2) Prestação do serviço educativo, 3) Organização e gestão escolar, 4) Liderança e 5) Capacidade de auto-regulação e melhoria da Escola. Para concretizar o processo a IGE estabelece uma calendarização para a visita que vai efectuar, a qual prevê painéis com a Direcção do Agrupamento, com os professores (com cargos e sem cargos), com os alunos, os encarregados de educação e os funcionários. O trabalho desenvolvido pela IGE prevê também visitas a todas as escolas do Agrupamento, bem como, visitas a vários locais de cada escola do Agrupamento. Destes locais merecem destaque as visitas às salas de aula, ao refeitório e à biblioteca.

Neste contexto, pretendo saber o que é que o Director fez para acompanhar o processo de Avaliação Externa. Que dilemas se levantaram? Que estratégias seguiu? Com quem e como trabalhou? Que dificuldades teve? Quais os pontos fracos e fortes em termos organizacionais? Como melhorar os pontos fracos?

Mais concretamente, pretendo identificar, descrever e compreender papéis e funções desempenhados pelo director, manifestações do exercício da liderança e modos de tomada de decisão do Director no contexto dos processos de avaliação externa.

Pretendo saber o que o Director faz e como faz; a forma como exerce o papel de liderança; e finalmente, como participa nos processos de decisão. Para tal, recorro à análise da documentação existente e de depoimentos do Director. No sentido de ir ao encontro de todas estas interrogações, efectuei dois questionários abertos e uma entrevista ao Director, por forma a entender o modo como ele se preparou para esta Avaliação Externa. Acompanhei um dia de trabalho do Director no sentido de entender como ele interage com a escola e como decide perante as questões que lhe vão surgindo.

Neste capítulo dei conta dos modelos de gestão adoptados desde a 1ª República até aos nossos dias. Fiz a caracterização do agrupamento onde o director trabalha, e uma breve referência à sua carreira profissional. Por fim, referi os problemas e propósitos que pretendo abordar ao longo do trabalho. No capítulo que se segue passo à abordagem teórica da problemática.

II - A PROBLEMÁTICA

No presente capítulo faz-se uma abordagem teórica acerca de “papéis e funções do gestor escolar”, bem como sobre a questão da liderança na escola, para além dos processos de tomada de decisão.

Estes três temas constituem os meus três **eixos da problematização** do trabalho do Director em contexto concreto da Avaliação Externa: *O Director: papéis, funções; o Director e o exercício da liderança O Director e os processos de tomada de decisão.*

1 - O director: papéis e funções

Será que no trabalho do dia a dia nas nossas escolas, os Directores influenciam “o caminho” das escolas que dirigem? Em que medida a acção que exercem, nomeadamente sobre o clima e a cultura da escola, tem influência nesse “caminho”?

Na sua acção o gestor desempenha diversos papéis e funções.

O gestor gere os diversos tipos de papéis e/ou funções de modo a dar expressão aos objectivos que tem em vista para a sua escola. De acordo com o estudo de Barroso e Sjorslev (1991), citado por Barroso (2005), as **funções** do gestor caracterizam-se por serem do tipo **administrativas** (e financeiras) e **pedagógicas** (educativas), por um lado, sendo por outro, viradas para as **relações internas e externas**.

De acordo com Mintzberg o gestor desempenha os **papéis decisoriais, informacionais e relacionais**.

O **papel relacional** requer do gestor a maior atenção, tendo este de estar preparado para dar resposta (por vezes com um elevado grau de incerteza e probabilidade de erro) a todas as solicitações que recebe. Olhando para o que alguns autores dizem sobre este assunto verifica-se a importância de um bom desempenho deste papel por parte do gestor. Assim, López (2002), refere que “*as organizações constroem-se falando.*” (López, 2002:24).

A comunicação é, de facto, um instrumento importante no trabalho do gestor. No seu dia-a-dia, o gestor interage com diversos interlocutores, acerca dos mais variados assuntos, como constatou Barrere (2006) através do acompanhamento do dia de trabalho de um gestor escolar. Também Gronn (1983, 1984a, 1984b), considera que: “*conversar*

é o trabalho da administração escolar.” (Gronn,1983, 1984a, 1984b, cit por Greenfield, 1999:265,266).

O diálogo permanente do gestor escolar com professores, alunos, funcionários, pais, autarcas e outros elementos da comunidade educativa, é importante no desenvolvimento do seu trabalho e revela uma diferença substancial relativamente ao trabalho do gestor em contexto não escolar.

Greenfield (1999: 259) condensa o pensamento de mais de uma dezena de trabalhos na seguinte ideia:

“o trabalho do administrador escolar envolve uma comunicação cara a cara, é orientado para a acção, é reactivo, os problemas que surgem são imprevisíveis, as decisões são frequentemente tomadas sem uma informação exacta ou completa, o trabalho acontece num contexto imediato, o ritmo é rápido, há interrupções frequentes, os próprios episódios de trabalho tendem a ser de curta duração, as respostas não podem ser adiadas, as resoluções de problemas envolvem muitas vezes vários actores, e o trabalho é caracterizado por uma pressão generalizada para manter uma escola pacífica e funcional, apesar de grandes ambiguidades e incertezas”.

Mintzberg destaca a variedade, descontinuidade e brevidade do trabalho do gestor, quando se refere a um dos quatro mitos que existem acerca do seu trabalho. A este propósito o autor refere que:

“Existem quatro mitos sobre o trabalho do executivo que não resistem ao exame minucioso dos fatos:

1º Mito: o executivo é um planeador sistemático e reflexivo. A evidência sobre essa questão parece irresistível. No entanto, nada contribui para comprová-la.

Realidade: Um grande número de estudos prova que os executivos trabalham em ritmo inexorável e que suas actividades se caracterizam pela brevidade, variedade e descontinuidade e que eles estão firmemente orientados para a acção, não apresentando inclinações para actividades de reflexão”, (Mintzberg,1986: 1, 3)

Segundo Barroso (2005), uma síntese dos resultados destas observações realizadas nos Estados Unidos, Sergiovanni (1991) mostra que existe semelhança entre os resultados obtidos sobre o trabalho dos directores de escolas e as conclusões a que chegou Mintzberg no seu estudo.

Seguindo de novo uma síntese de Greenfield (1999:265) sobre o assunto:

“O dia-a-dia dos administradores escolares é sobretudo de natureza social. Eles trabalham directamente, com e através doutras pessoas para influenciar, coordenar e controlar o seu trabalho, e para desenvolver e implementar programas e políticas de modo a levar a cabo os objectivos da escola”.

Os processos colaborativos devem também ser incentivados pelos gestores por forma a aumentar a participação de todos na vida da escola.

Nessa perspectiva, através do trabalho de participação de toda a comunidade educativa, por exemplo, na elaboração do Regulamento Interno da Escola, do Projecto Educativo ou no Plano Anual de Actividades, consegue-se obter o fortalecimento de uma cultura de escola que se pretende participada.

Cada membro da comunidade escolar que participa na elaboração de cada um daqueles documentos estruturantes da vida da escola, considera-o também seu e posteriormente evidencia uma vivência diferenciada face “ao produto obtido”. Nessa medida, é importante o alargamento de uma cultura de participação que durante muitos anos andou arredada das nossas escolas.

Para concretizar os aspectos relativos às competências constantes no decreto lei número 75/2008, o director necessita de articular o seu trabalho, no plano institucional, **a nível interno** com o Conselho Pedagógico (de que é presidente), o Conselho Geral (onde tem assento sem direito a voto), com os Coordenadores de Departamento e de Directores de Turma e com os restantes membros da comunidade escolar. **A nível externo** o director necessita de articular o seu trabalho com as associações de moradores, a junta de freguesia, a câmara municipal, entidades ligadas às Misericórdias, associações empresariais, clubes desportivos, recreativos e culturais, bem como, com outras entidades existentes na região, nomeadamente universidades, no sentido da

criação de parcerias e protocolos cuja importância estratégica é cada vez mais importante.

Em relação à “**gestão externa**” como lhe chama (Morgan, cit in. Barroso, 2005:147) quando se refere às relações com a comunidade e à prestação de contas, o director desempenha um papel fundamental na condução da escola, uma vez que a escola actual se encontra mais aberta à comunidade que no passado.

Esta abertura à comunidade traduz-se de diversas formas. Entre elas está a participação das autarquias na vida das escolas, a qual pode ser concretizada através da participação em acções isoladas, por iniciativa da escola ou da autarquia ou ainda, através de protocolos institucionais, nos quais as autarquias assumem responsabilidades directas na gestão das escolas, nomeadamente aquelas que dizem respeito ao pessoal não docente, à manutenção do património e às despesas correntes (no pré-escolar e 1º ciclo). Também a representação das autarquias no Conselho Geral é uma forma de participação institucional. As autarquias são ainda parceiros em iniciativas desportivas e culturais, por vezes integradoras de diversas escolas de um mesmo concelho.

Também a participação dos pais na vida das escolas é cada vez mais alargada, nomeadamente através da sua inclusão nos órgãos institucionais, e da participação nas reuniões de conselho de turma que não tenham carácter avaliativo. Há ainda a ter em conta a participação voluntária dos pais em iniciativas diversas, as quais no plano do funcionamento corrente, se podem traduzir na organização de eventos, participação na gestão de refeitórios, acompanhamento de visitas de estudo, participação na abertura do ano lectivo, participação na entrega dos Quadros de Excelência e Mérito aos alunos, etc.

Contudo, o trabalho de um director de escola não se confina somente à interacção com os órgãos estatutariamente definidos na legislação. O trabalho de um director “estende-se” a toda a dimensão física da escola e fora desta.

Nesse sentido, durante um dia de trabalho o director “consome” uma parte muito significativa do seu tempo em interacções (por vezes consecutivas), com diferentes pessoas e entidades.

Ao director é pedida uma permanente capacidade de resposta aos desafios que surgem diariamente. É igualmente pedida uma grande capacidade de comunicação quer a nível interno, quer a nível externo, com vista a dar resposta àquilo a que Katz chamou de “*relações humanas*”, (cit in Barroso, 2005: 147), que abrangem todos os aspectos da gestão de pessoal.

Por outro lado, o gestor deve modificar a estrutura organizacional no sentido de a tornar mais capaz de responder aos desafios que vão surgindo, com respostas mais eficazes, de modo conduzir a uma maior satisfação de professores, alunos, pais, funcionários e restantes membros da comunidade.

Finalmente, segundo Carvalho (1992), os gestores devem trabalhar para que “*o clima de escola*” seja o melhor possível para que todos os intervenientes no processo educativo sintam a escola como sua, e como um local onde existem condições para desenvolver o seu trabalho. Blase e Anderson (1995) referem que o clima de escola é condicionado pelo modo como o gestor exerce a liderança e pela forma como regula as relações formais e informais entre os diversos grupos e indivíduos. Ainda este propósito, Leithwood (2003) considera que a partilha do gestor com a comunidade envolvente proporciona a melhoria do clima de escola.

No desempenho das **funções administrativas**, o gestor desenvolve a direcção estratégica que pretende utilizar para gerir a sua escola, dando um uso eficiente e eficaz aos recursos materiais e humanos de que dispõem.

Os gestores “perdem” muito tempo nas funções administrativas que seria de grande utilidade no desempenho das funções pedagógicas.

Na realidade, devido ao reduzido número de funcionários administrativos e ao elevado número de questões de ordem administrativas e burocráticas existentes, os gestores necessitam de dedicar muito tempo a estas tarefas.

No cumprimento das funções relativas à “dimensão administrativa” como lhe chamou Greenfield, o gestor não pode perder de vista os aspectos relacionados com a coordenação, controlo e o funcionamento da escola. Ainda segundo Greenfield (1999: 267):

“a resolução dos problemas administrativos de rotina, tais como horários dos professores e alunos e a coordenação das actividades e procedimentos necessários à implementação das políticas e práticas educativas extracurriculares, são exemplos deste conjunto de exigências”.

Cuban (1988), considera as funções administrativas como “*o imperativo administrativo*”, que integra o apoio aos serviços alimentares, a gestão dos espaços, a

implementação de medidas relativas a contratos negociados, a diversidade de regras e regulamentos.

2 - O director e o exercício da liderança

A acção dos Presidentes dos Conselhos Executivos / Directores é, julgo, fundamental no sucesso das escolas que dirigem

Cabendo ao gestor a missão de gerir as escolas numa perspectiva pedagógica e educativa, é suposto fazê-lo através da interacção com todos os intervenientes no processo educativo, no respeito da autonomia de todos os membros da comunidade educativa. Nessa interacção o gestor pode adoptar atitudes diferentes, de acordo com o modelo de concepção que adopta. Barroso (2005:164), classifica, do ponto de vista político e administrativo, quatro concepções diferentes de directores.

Assim, se estivermos perante um gestor cuja concepção é **burocrática**, estatal e administrativa, ele será visto pelos professores como um executor das determinações do Estado e terá como principais funções executar e vigiar a aplicação dos normativos provenientes da tutela.

Por outro lado, o gestor cuja concepção é **corporativa**, e por isso, profissional e pedagógica, é visto pelos professores como um entre pares, e por essa razão considerado como um intermediário entre o Ministério da Educação e os professores.

O gestor pode ter uma concepção **gerencialista**, reflectindo uma visão para os professores, equiparada a um gestor de empresa. Segundo esta concepção, as principais preocupações do gestor centram-se nos recursos materiais, na formação e nas competências técnicas específicas dos professores, tendo em vista garantir a eficiência e a eficácia dos resultados obtidos.

Finalmente, o gestor com uma concepção **político-social**, é visto como um negociador face aos diferentes interesses dos pais, professores, alunos, funcionários e restantes grupos.

Sendo o professor a “chave da mudança” de todas as reformas do sistema educativo, o gestor tem de partir do princípio que não é possível operar mudanças que conduzam ao sucesso na sua escola sem contar com a participação dos professores, donde o exercício da influência é mais importante que o da autoridade.

Entramos, pois, na questão da liderança. Esta pode ser caracterizada do seguinte modo:

“A liderança da escola envolve um complexo conjunto de processos de influência e de actividades, empreendidas de modo a melhorar a eficácia da escola através de mudanças voluntárias em vez de outras que são iniciadas, estimuladas, guiadas, cultivadas, defendidas e apoiadas por líderes formais e informais, e especialmente pelo administrador escolar.” (Etzion, 1964, 1965, 1975; Greenfield, 1991a, 1991b; Lipham, 1964, 1973, cit in Greenfield, 1999:258).

Para Greenfield (1999) o exercício da liderança é um factor decisivo na administração de uma escola, porventura mais decisivo até que noutras organizações:

“Porque a escola é altamente normativa, a liderança é mais eficiente e eficaz do que a autoridade administrativa ou outras formas de poder como meio de influência sobre os professores.” (Greenfield, 1999:265).

De acordo com Blase e Anderson (1995), o gestor pode ter duas abordagens quanto ao modo como exerce a liderança – ou trabalha segundo uma liderança *“fechada e transaccional, que tem características autoritárias e é pseudo-participativa”*, ou age segundo uma liderança *“aberta, honesta, colaborativa, inclusiva e democrática”*, também designada como **transformativa**..

Segundo Blase e Anderson (1995), o estilo aberto é caracterizado pela disposição de partilhar o poder. Este estilo é visto pelos professores como sendo mais honesto, comunicativo, participativo e colegial.

Por seu turno, o estilo fechado é caracterizado pela não disposição de partilhar o poder, sendo os gestores que optam por este estilo, menos acessíveis, mais defensivos, egocêntricos e inseguros que os líderes abertos.

Na liderança **transaccional** existe uma troca de relações líder - liderados, havendo um pagamento de prémios aos seguidores, os quais correspondem ao esforço, à produtividade e à lealdade. Neste estilo de liderança pretende-se manter o “status quo”.

Quando falamos da liderança **transformativa**, estamos a falar de uma liderança que envolve uma relação onde se pretende a mudança, e em que o líder e os seguidores partilham os mesmos ideais. Neste tipo de liderança existe uma preocupação com os resultados finais. (Blase e Anderson,1995:15)

Para além do tipo de liderança que o líder exerce, é também possível olhar para o modo como o líder atinge os seus objectivos (metas) no que respeita ao modo de se relacionar com os seus seguidores.

Neste sentido, coloca-se ao gestor o **dilema** de seguir um dos três caminhos possíveis, que são, segundo Blase, e Anderson (1995), o do poder segundo três formas:

O “power over” (o poder sobre), o “power through” (o poder através de) e o “power with” (o poder com).

No primeiro caso, “*o poder sobre*”, o líder atinge as suas metas através do controlo, da persuasão e da posição hierárquica que ocupa. É o poder burocrático.

No segundo caso, “*o poder através de*”, é aquele em que os líderes atingem as metas através da mobilização e da motivação dos seguidores. Este é o poder através das relações humanas e desenvolvimento organizacional.

Finalmente, temos “*o poder com*”, em que as metas são atingidas através da colaboração entre os líderes e os seguidores. Neste caso, ambos podem alterar a sua posição, dependendo da questão em causa. Trata-se do poder através da participação democrática. (Blase, e Anderson,1995:13,14)

O mundo real das escolas é um mundo político, de poder, de influência, de regateio e de negociação, bem como de afirmação e de protecção. Nesse sentido e olhando para a definição de micropolítica de Hoyle (1996) verificamos que:

“a micropolítica é entendida como uma continuidade, um fim, que não se distingue dos procedimentos convencionais, mas dos quais divergem determinadas dimensões, como o interesse, o poder, as estratégias e a legitimidade – constituindo um mundo organizacional separado, de ilegitimidade, auto-interesse e manipulação.” (Hoyle, 1996:126).

Por seu turno, Blase e Anderson (1995) consideram que a micropolítica tem a ver com o poder e com o modo como as pessoas o usam para influenciar as outras e ao

mesmo tempo, para se protegerem. A micropolítica trata ainda dos conflitos e da forma como as pessoas competem entre si. Por outro lado, a micropolítica trata das questões da cooperação e do modo como as pessoas criam suportes entre elas para atingirem os fins comuns em vista. Finalmente, a micropolítica tem ainda a ver com o que as pessoas sentem e pensam, e com o que muitas vezes não é falado nem observado (Blase e Anderson, 1995: 93,95). Ainda segundo Blase e Anderson a micropolítica refere-se, de um modo geral, ao uso do poder formal e informal utilizado por indivíduos e grupos para atingirem as suas metas nas organizações. Para os autores o modo como é conduzida a liderança provoca diferenças significativas no clima de escola.

De acordo com a opinião de Lieberman e Miller (1984), “ *o director determina o que é importante, o que não será tolerado, fixa o tom da tensão, do valor, da esperança e do medo*”. (Lieberman e Miller, 1984, cit in Blase e Anderson, 1995:8). Referem ainda alguns autores, reportando-se à realidade americana que existem casos em que a autoridade do director é considerada “suprema”, mas, os professores esperam que os directores tomem decisões justas. No caso concreto das nossas escolas, a autoridade dos directores não é “suprema”, no entanto, os professores esperam igualmente que os directores tomem decisões justas. Casos há em que os directores demonstram falta de conhecimento, insegurança, falta de rumo, autoritarismo, incapacidade para evitar ou gerir os conflitos e que usam a intimidação como arma. Estas atitudes provocam nos professores um sentimento de frustração, de insegurança, de confusão e de apatia.

Para Beale (1936): “*um director de mente liberal pode ser o melhor amigo que o ensino em liberdade tem*”. (Beale, 1936, cit in Blase e Anderson, 1995:9). Sem dúvida que um director que esteja aberto ao diálogo, que escute o que a “escola tem para dizer”, que esteja atento a tudo o que o rodeia, que actue com ponderação e respeito pela opinião dos outros, tem boas condições para um desempenho positivo.

Os directores devem “apresentar-se” perante os professores demonstrando, de uma forma muito evidente, o rumo que querem para a sua escola, bem preparados relativamente aos conhecimentos necessários para o desempenho das suas funções, sendo capazes de gerir os conflitos usando o bom senso, o equilíbrio e a predisposição para a negociação em todas as situações.

De que depende o sucesso ou a qualidade de uma liderança em ambiente escolar?

Para Leithwood (2003), os líderes desenvolvem o seu trabalho no sentido de exercer influência de modo a conduzir a escola às metas estabelecidas e podem, através de uma liderança forte, proporcionar também um elevado nível de qualidade do ensino.

Para outros autores, o sucesso do trabalho do gestor, enquanto líder, está relacionado com a sua sensibilidade face aos imperativos institucionais que, segundo Greenfield (1999), se caracterizam por: “*exigências morais, sociais/interpessoais, instrutivas, administrativas e políticas.*” (Greenfield, 1999: 269).

De facto, a capacidade de os líderes influenciarem os outros, depende das suas qualidades pessoais, bem como, do consentimento de quem é influenciado.

“Embora esta perspectiva não seja exaustiva, os recursos para influenciar as relações com os outros incluem: a informação; a perícia técnica; a capacidade para ser simpático e empático; o nível de empenhamento em certos objectivos; valores e crenças; a experiência e reputação pessoal de ser eficiente no cumprimento de tarefas e resolver problemas; e o ser autêntico e digno de confiança como colega, amigo ou superior.” (Greenfield 1991a, 1991b, Thelen 1954, cit. in Greenfield,1999: 272).

Greenfield (1999: 272), considera ainda que:

“os líderes escolares que não possuam uma ou mais destas fontes de influência pessoal não serão muito eficazes nos seus esforços para liderar professores. Os professores simplesmente não consentirão. Dadas as exigências do contexto às escolas, se não houver uma liderança eficaz por líderes formais e/ou informais, os administradores também não serão tão eficazes como seriam doutro modo”.

Esta atitude do director face à escola que gere faz hoje mais sentido do que nunca em Portugal, devido ao modo como estão organizadas as escolas após a publicação do Decreto – Lei nº 75/2008.

Este Decreto – Lei preconiza a existência de um director, um conselho geral (com poderes deliberativos) e de um conselho pedagógico. A existência do conselho geral, com poder para eleger/exonerar o director, aprovar o projecto educativo de escola, o plano anual de actividades, o regulamento interno, o relatório de contas, etc, funciona como “um centro de poder” nas nossas escolas, que, ao ser efectivamente exercido, obriga os restantes órgãos (director e conselho pedagógico) à negociação permanente e em busca do equilíbrio com vista à concretização dos objectivos. Os directores necessitam de desenvolver processos relacionais, nomeadamente com o Conselho Geral, no sentido da obtenção de acordos com vista a uma boa governabilidade das suas escolas no que respeita aos processos decisoriais. Como exemplos deste tipo de situações temos a aprovação do orçamento, do regulamento interno, do projecto educativo e do plano anual de actividades.

Para que o director consiga colocar em prática o seu Projecto de Intervenção na Escola (com o qual foi eleito pelo Conselho Geral), necessita que haja abertura à negociação por parte dos três “centros de poder” formal da escola, o Conselho Geral, o Conselho Pedagógico e o Director.

Nos últimos anos, nas nossas escolas, devido às medidas tomadas pelos sucessivos governos, que conduziram à atribuição de tarefas (sobretudo de ordem burocrática), e responsabilidades acrescidas aos professores portugueses existe um sentimento de intensificação do trabalho, próximo da proletarização, semelhante àquele que Fuchs, (1967, cit. in Blase, 1995: 9) descreve relativamente aos professores americanos, pelas mesmas razões. No entanto, devido às diferenças existentes entre os sistemas educativos anglo-saxónicos e o português, no primeiro caso os directores por sua iniciativa podem ou não tomar determinadas medidas, ao passo que, no sistema português as medidas vêm “formatadas” da tutela para que os directores as cumpram e façam cumprir.

Contudo, e apesar das inúmeras medidas, que em catadupa são determinadas pelos responsáveis da Educação em Portugal, nos últimos anos, existe ainda algum “espaço de manobra” para que os directores possam gerir as suas escolas colocando em prática um estilo aberto, participativo e orientado para a resolução dos problemas, para através dele “arrastar” os professores, motivando-os por forma a aumentar o seu envolvimento e fazendo subir a sua moral.

Dentro deste espírito de interacção merece destaque a “aliança” entre os directores e os professores nas situações de conflito entre estes e os alunos ou os pais, em que os professores esperam que os directores estejam do seu lado e os apoiem na resolução desses problemas. Quando isso não se verifica, os professores perdem o respeito e a confiança nos directores.

De acordo com, Blase (1995: 7)

:

“apesar de existirem diferenças significativas na orientação da liderança dos directores de escola que se traduzem em efeitos substancialmente diferentes nos professores, poucos são os directores que exibem um estilo verdadeiramente democrático – colegial. A maioria dos directores orienta o seu trabalho no sentido do controle dos professores, apesar das estratégias que usam, para atingir tal controle, alternarem entre a directiva aberta e o autoritarismo diplomático e subtil.” (Ball, 1984, Blase, 1993 e Johnson, 1984, cit. in Blase e Anderson, 1995:11).

Os líderes escolares, segundo Leithwood (2003), desenvolvem a organização no sentido de:

- Fortalecer a cultura de escola;
- Modificar a estrutura organizacional;
- Construir processos colaborativos;
- Gerir o meio ambiente;

Para concretizar esses objectivos os líderes criam e desenvolvem normas, valores e atitudes no seio da organização escolar com vista à criação de uma cultura que mobilize a comunidade escolar, de modo a que sejam atingidos os objectivos propostos.

A criação das normas, valores e atitudes conduzem, em regra, ao reconhecimento por parte da comunidade, bem como à criação de uma identidade que conduz ao prestígio e, conseqüentemente, à procura da escola por parte dos alunos e dos encarregados de educação.

Também sob o ponto de vista da estrutura organizacional os líderes “moldam” as suas escolas, criando rotinas organizativas e procedimentos, de modo a melhorar os desempenhos.

A gestão participada de uma escola permite a intervenção dos seus membros em áreas que dominam, dando deste modo, contributos positivos nas tomadas de decisão. Este tipo de gestão permite que a escola seja “desenhada” tendo em consideração os objectivos individuais e colectivos com vista ao sucesso.

Finalmente, é de salientar a importância da partilha, por parte do gestor com a comunidade envolvente tendo como objectivo a melhoria do “*clima de escola*” (Leithwood, 2003:5). A acção do gestor deve constituir uma mais-valia para a escola que dirige, partindo do “*domínio das coisas básicas*” (Leithwood, 2003:5), que conduzirão ao sucesso da organização.

Tendo os gestores a responsabilidade do sucesso na mudança das organizações é-lhes pedido que ponham em prática os saberes e competências que possuem e que mobilizem todos os recursos disponíveis para efectuar essa mudança, agindo sobre aqueles que vão agir. A esse propósito, Valle (2006), refere que “*o líder deve possuir uma alta capacidade de adaptação, em momentos de transição deve ter decisão e firmeza para guiar com precisão seus subordinados na melhor direcção*”. (Valle, 2006:13) Também Wagner e Hollenbeck (2003), referem que “*o que torna o líder imprescindível para o bom desempenho das empresas é sem dúvida a capacidade de influenciar as pessoas.*” (Wagner e Hillenbeck, 2003, cit in Valle, 2006:13).

3. - O director e os processos de tomada de decisão

A tomada de decisão afigura-se como um dos aspectos fundamentais da vida de um director, enquanto gestor de uma escola.

O modo como decide em determinada situação tendo em conta a falta de elementos necessários para analisar se a decisão conduz (ou não) à solução do problema, depende de diversos factores.

Um destes factores é a experiência que o director possui, a qual lhe permite em determinados momentos passar da identificação dos problemas à sua resolução. Nestas circunstâncias, as decisões tomadas são aquelas que melhor se adaptam ao momento e se manifestam mais convenientes.

Contudo, nem sempre é assim, sobretudo nos casos em que o director é menos experiente, havendo necessidade de “consumir” as diversas etapas dos processos de decisão, o que, em determinadas situações retira eficácia e impacto à decisão.

Também existem casos em que o gestor usa a intuição para resolver os problemas que lhe são colocados.

Segundo vários autores, quando se pretende sistematizar demasiado com vista à resolução de um problema, deixam-se de lado dimensões importantes da decisão como sejam a intuição e a imaginação.

Muitas vezes estes aspectos têm um papel muito significativo nas tomadas de decisão.

Segundo Maroto (1996), os processos de tomada de decisão devem considerar seis etapas distintas, que são:

“identificação e definição do problema; produção de soluções alternativas; avaliação das mesmas; escolha das alternativas; tradução dessa escolha em acção; e avaliação dos resultados alcançados.” (Maroto, 1996: 207, 208, cit in Pina, 2003:60).

Segundo Pelletier (2003), existe uma associação implícita entre gestão e intuição. O autor considera que a gestão não é uma ciência aplicada mas uma prática social, que deve ser realizada com “arte”. A este propósito refere que;

“intuição e conhecimento estão intimamente ligados. A intuição baseia-se num conjunto de saberes que servem de base à análise de uma situação, a qual torna pouco claros os processos correspondentes, porque a intuição se manifesta no discurso argumentativo da lógica clássica.” (Pelletier, 2003: 25).

A intuição é tanto mais útil quanto mais complexo for o problema a resolver. A intuição proporciona, por vezes, soluções em que nunca se tinha pensado antes e assenta na experiência do gestor aliada ao conhecimento das situações que envolvem a acção.

Olhando para o estudo efectuado pela EURYDICE em 2007, no que se refere à tomada de decisão, verificamos que existem três instâncias de decisão nas escolas, que são nomeadamente, os directores, os professores e os outros órgãos de gestão.

Quando se consideram os processos de tomada de decisão aplicados aos gestores existem vários modelos que podem ser tomados em conta. Um dos modelos é o da racionalidade limitada. Segundo Motta e Vasconcelos (2002), este modelo considera que:

“ não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções, tendo em vista a impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las e o alto custo envolvido nesse processo. Tendo em vista a escassez de recursos, os gerentes e administradores contentam-se em obter um número limitado de informações, um nível satisfatório, que lhe permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas. Dessa forma, na prática, os gerentes e administradores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis.” (Motta e Vasconcelos, 2002: 105, 106).

Assim, as decisões são tomadas de acordo com os contextos em que as situações ocorrem. De acordo com o modelo da racionalidade limitada, os gestores tomam essas decisões tendo em consideração um número limitado de informações que têm disponíveis.

Nesta mesma linha, Pina (2003), caracteriza a tomada de decisão como:

“ processo de produção de sentido e a ideia de que as decisões são construídas pelos actores num quadro de racionalidade limitada e um contexto de interacção social, onde o cultural se articula com o político, o histórico e o institucional.” (Pina, 2003: 58).

Quando confrontado com a necessidade de decidir, o gestor deve ser imparcial, recorrer a toda a informação de que dispõe e sobrepor os interesses da organização aos interesses individuais ou de grupos.

Simon (1957) foi um dos primeiros autores a contestar o princípio da racionalidade absoluta partindo de três premissas, que são nomeadamente, o facto de o decisor não dispor de todas as informações de que necessita e de ter uma capacidade

limitada para tratar essas informações; ter preferências que são consideradas quando toma as decisões; não conseguir efectuar uma análise exaustiva e simultânea de todas as soluções e respectivas consequências, não conseguindo, por isso, otimizar as suas opções.

Friedberg (1993) retoma os contributos de Simon (1955, 1956) e de March e Simon (1958) para clarificar as limitações da racionalidade humana:

“a racionalidade humana é limitada por dois grandes constrangimentos de algum modo irreduzíveis. Por um lado, a informação de um decisor é sempre incompleta, porque o conhecimento das consequências das diferentes possibilidades de acção e dos seus valores respectivos no futuro é sempre fragmentário. Por toda a espécie de razões (falta de tempo, de recursos, de imaginação, de atenção), só um pequeno número das soluções possíveis ou imagináveis é realmente examinado. Por outro lado, nenhum decisor é capaz de otimizar as suas soluções, dado que a complexidade dos processos mentais implicados por toda a verdadeira optimização ultrapassa, e muito, as capacidades de tratamento das informações e de raciocínio do ser humano.” (Simon, 1955, 1956, e March e Simon, 1958, cit in Friedberg, 1993: 45).

Segundo Friedberg (1993), a tomada de decisão nas “anarquias organizadas” – tipo organizacional com o qual muitos autores fazem coincidir as escolas funciona em contraponto com aquelas que são tomadas nas organizações coesas e coerentes. Ainda segundo o mesmo autor, nas “anarquias organizadas” existe uma forte ambiguidade das preferências, uma tecnologia mal dominada e uma participação fluida nos processos de decisão.

O autor fundamenta este ponto de vista no facto de os decisores não saberem, com rigor, o que querem ou então saberem, mas a conciliação entre muitas coisas ser difícil. Por outro lado, os decisores não conhecem os processos de transformação do sistema, passando do seu início para o fim sem que se possa avaliar os resultados, o que impossibilita a sua regulação. Finalmente, os processos de decisão são mal estruturados, não havendo uma linha coerente de participação e decisão.

A este propósito Friedberg (1993) refere que:

“Toda a situação de escolha numa «anarquia organizada» pode, deste modo, ser comparada com um «caixote do lixo» ou com um «contentor» no qual se descarregam constantemente correntes relativamente independentes de «problemas», de «soluções» e de «participantes à procura de decisões». Estas correntes encontram-se em situações de escolha e cristalizam-se numa decisão. Este encontro e esta cristalização serão, portanto, o mais das vezes fortuitos, não completamente desejados ou dominados, e tributários de acontecimentos ou de encadeamentos temporais imprevistos.” (Friedberg, 1993: 74,75).

Deste modo, a avaliação das consequências das decisões tomadas e a sua relação com os objectivos inicialmente previstos praticamente não existe.

De acordo com este modelo e ainda segundo Friedberg (1993):

“Um mesmo efeito pode ter várias causas, uma mesma causa pode engendrar efeitos diferentes, ou mesmo contraditórios, uma solução pode gerar um problema, a existência de meios preceder a formulação da política que os utilizará, etc.” (Friedberg, 1993: 78).

Após ter realizado, neste capítulo, uma abordagem teórica acerca dos papéis e funções e o exercício da liderança, bem como dos processos de tomada de decisão, no capítulo que se segue irei introduzir como eixos de análise as questões relativas aos papéis e funções que o director desempenha no seu dia a dia e sobre o exercício de liderança e as questões relativas aos processos de tomada de decisão.

III – A METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a “arquitectura” do projecto, tendo em conta os objectivos em vista e as questões que se colocaram desde o início. Passa-se de seguida à descrição dos procedimentos e à correspondente sequência. Por fim, apresenta-se a justificação da “arquitectura” do projecto.

De acordo com Afonso (2005), as metodologias aplicadas à investigação sobre a organização escolar e a gestão, são “*predominantemente qualitativas*”, e nesse sentido, *considera-se adequada a opção tomada*.

1 - A “arquitectura” do projecto

O projecto teve como objectivos descrever o tipo de papéis e funções desempenhados pelo Director, o modo como exerce a liderança e finalmente, descrever processos de tomada de decisão face aos problemas e dificuldades surgidas no contexto da Avaliação Externa.

Optei por dois eixos de análise, que passo a descrever.

a - Questões relativas aos papéis, funções e exercício da liderança:

Neste eixo, em presença da avaliação externa de escola e face ao contexto em que o director trabalha, que papéis e funções exerce? Como desempenha as funções da liderança?

b - Questões relativas aos processos de tomada de decisão:

Tendo em conta o “modelo da racionalidade limitada” como decide o Director? Quais são os pressupostos de que parte para tomar decisões?

Para responder a estas questões a inquirição incluiu dois questionários abertos e uma entrevista semi-estruturada, por forma a atingir os objectivos apresentados no quadro seguinte.

Quadro 2

| Objectivos | Eixos de análise | Técnicas/Instrumentos |
|--|--|--------------------------------------|
| Descrever o tipo de papéis, funções e modos de liderança desempenhados pelo Director | Questões relativas aos papéis, funções que o Director desempenha no seu dia-a-dia e sobre exercício de liderança | Questionário exploratório aberto |
| Descrever os processos de tomada de decisão face às questões / problemas surgidos | Questões relativas aos processos de tomada de decisão | Entrevista focada (semi-estruturada) |

Procedi a três inquirições, definidas face ao calendário da Avaliação Externa do Agrupamento. A exploratória, como já foi dito, teve lugar antes da visita da IGE, o mesmo acontecendo com a segunda. A terceira e última teve lugar após a visita da Inspeção Geral da Educação. Inicialmente, a ideia era realizar três entrevistas. No entanto, face à impossibilidade de as concretizar devido a dificuldades de agenda do director recorri às duas inquirições anteriormente referidas (por via de questionário aberto) e a uma entrevista.

Uma das dificuldades sentidas na realização deste trabalho teve a ver com a pouca profundidade das respostas obtidas nas três inquirições. Admito que esta dificuldade tenha resultado do modo como as perguntas foram formuladas e pela substituição da entrevista pelo questionário aberto.

2 – As etapas da investigação e os correspondentes procedimentos

Numa primeira fase interpelei informalmente o Director para entender o modo como este se “movimenta” face às diversas questões e problemas. De seguida, tendo em conta a proximidade da Avaliação Externa do Agrupamento sugeri a abordagem da temática em função deste acontecimento.

Esta primeira abordagem foi realizada no gabinete do director e teve uma duração de 30 minutos. No decurso desta abordagem ficou definido que a recolha de dados iria ser efectuada através de entrevistas ao director. De seguida, haveria lugar à análise dos dados e finalmente proceder-se-ia à devolução desses dados. No âmbito da recolha dos dados seguiu-se a seguinte calendarização dos inquéritos. O questionário exploratório decorreu na primeira quinzena de Dezembro de 2009, tendo o segundo decorrido na segunda quinzena de Dezembro de 2009. A entrevista decorreu em Janeiro de 2010.

(Berger e Luckmann, 1966, cit in Afonso, 2005:14), referem que:

“toda e qualquer investigação, seja ela construída com informação quantitativa ou com informação qualitativa, pressupõe elementos subjectivos, dado que o conhecimento sobre a realidade social é em si mesmo um fenómeno subjectivo”.

Com vista a operacionalizar a recolha de dados, elaborei dois questionários abertos, enviados por e-mail ao Director, e a entrevista, com recurso a gravação. Posteriormente, fiz a agregação dos três inquéritos e o comentário analítico do texto delas resultante. Face ao texto resultante do comentário analítico solicitei ao Director que elaborasse um texto, sob a forma de narrativa, acerca de três problemas / dificuldades que tivessem surgido no decurso deste processo. Foi sobre os três problemas abordadas pelo Director que coloquei o enfoque do meu trabalho.

2.1 – O inquérito exploratório (ver anexo 1)

Foi realizado sob a forma de questionário aberto, tendo sido concretizado através de e-mail como já foi referido anteriormente. Foi constituída por um conjunto de perguntas que tinham como objectivo saber como o Director estava a preparar a visita da Inspeção Geral de Educação ao Agrupamento. Pretendia-se igualmente saber como a visita tinha sido organizada, bem como, o tipo de documentos a utilizar e o modo como estes foram elaborados.

Também se pretendeu saber como o Director escolheu os intervenientes nos painéis. Pretendeu-se igualmente saber como foi articulado, por parte do Director, o trabalho entre os diversos órgãos que intervieram no processo.

Com ela tentei perceber o modo como Director organizou todas as estruturas do Agrupamento face à proximidade da Avaliação Externa.

Neste questionário, que era constituído por 14 perguntas, foi dado um enfoque quase total à Avaliação Externa como facto em si, permitindo ainda assim, elencar problemas ou dificuldades surgidas no dia-a-dia do Agrupamento, em contexto de Avaliação Externa. De facto, nesta fase o trabalho do Director centrou-se no desempenho das funções administrativas e dos papéis relacionais.

2.2 - A inquirição que antecedeu a visita da IGE (ver anexo 2)

A segunda inquirição, que antecedeu a visita da IGE realizou-se (tal como a anterior) através de questionário aberto.

Através deste questionário pretendi saber de que modo o director se ia “movimentar” durante a visita da IGE, por forma a entender o seu desempenho quanto ao papel relacional com a comunidade e com a IGE. Pretendi igualmente saber de que modo o director iria abordar as questões relacionadas com as funções administrativas.

Para entender o modo como o director se relacionou com a comunidade e a IGE questionei-o através das perguntas 3 e 4 da inquirição. Dessa inquirição merece destaque a acção do director no sentido de contornar a necessidade de formação, “à pressa”, da Associação de Pais e Encarregados de Educação, e o modo como foram conduzidas as “negociações” com vista à constituição dos diversos painéis.

Para ter a percepção do modo como o director desempenhou as funções administrativas inquiri-o através das perguntas 7 e 8. Relativamente a esta questão, ficou evidenciado que o director revelou várias preocupações, nomeadamente na preparação e organização de toda a documentação necessária, na organização das actas das reuniões, na análise dos dados relativamente aos resultados da avaliação do 1º período e na exportação de dados para a MISI (base de dados do Ministério da Educação).

2.3 - A entrevista após a visita da Inspeção Geral da Educação (ver anexo 3)

A terceira e última inquirição, que ocorreu após a visita da IGE, foi realizada por entrevista com recurso a gravador. Decorreu na sala de reuniões da direcção do Agrupamento, no final de uma manhã de 6ª feira e teve a duração aproximada de 60 minutos.

Nesta entrevista pretendi saber como o director abordou as questões relacionadas com a tomada de decisão. Nesse sentido, formulei as questões 4, 7, 8, 9, 10 e 11. Através das respostas dadas, verifiquei que, no âmbito da tomada de decisão, e com o objectivo de reduzir o insucesso, o director deu continuidade às decisões tomadas anteriormente no que diz respeito à Língua Portuguesa, a Matemática e ao Inglês. Também nas questões ligadas à indisciplina o director tomou decisões importantes.

Embora o objectivo da entrevista se centrasse nos aspectos relativos à tomada de decisão, algumas questões abordadas referiam-se a aspectos relacionais (perguntas 1 e 2) realçando-se o facto de o director ter conseguido o envolvimento de toda a comunidade educativa na realização das actividades ligadas à visita da IGE. Relativamente aos aspectos ligados ao desempenho das funções administrativas, traduzidas nas perguntas 3, 5 e 6, mereceu destaque a necessidade de reformular os Projectos Curriculares de Turma com vista a facilitar a recolha de dados.

A “arquitectura” do projecto baseou-se nos dois eixos de análise considerados. Com base nos objectivos definidos relativamente a cada um dos eixos de análise, efectuaram-se três inquirições. Relativamente à descrição do tipo de papéis, funções e modos de liderança desempenhados pelo director foram realizadas duas inquirições. A partir dessas inquirições analisei o modo como o director organizou a recepção à IGE e o que fez no sentido da elaboração e tratamentos dos documentos. Através das respostas a essas inquirições verifiquei de que modo o director articulou com os demais intervenientes no processo. A entrevista teve como objectivo descrever os processos de tomada de decisão levados a cabo pelo director. Da análise feita a partir da entrevista, e com base nas respostas indicadas em 2.3 o director procurou tomar decisões a reduzir o insucesso e a melhorar a disciplina.

No capítulo que se segue é feita a apresentação e análise dos dados recolhidos.

IV- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A sequência deste capítulo começa com a referência aos papéis e funções desempenhados pelo director. Dentro deste sub-capítulo estão incluídos os dados recolhidos, o comentário analítico e Interpelação a partir de todos os dados recolhidos, e o modo como observei o trabalho desenvolvido pelo director no âmbito dos papéis e funções, bem como, o exercício da liderança. *No sub-capítulo seguinte aborda-se a tomada de decisão, apresentando-se as narrativas do director. Por último, faz-se referência à síntese final e às recomendações.*

1 – Os papéis e as funções

Neste capítulo pretende-se fazer uma abordagem aos **papéis e funções** que o Director desempenhou antes, durante e após o processo da Avaliação Externa. Nesse sentido, seguem-se as súmulas das respostas concedidas pelo Director, que transformei sob a forma de narrativa. Estas narrativas aparecem na primeira pessoa. Seguidamente aparece o comentário analítico do que observei com o texto e a respectiva interpelação a partir do quadro teórico. Finalmente, introduz-se o modo como observei o desempenho do director no âmbito dos papéis e das funções.

1.1 – Os dados recolhidos

1.1.1 - Súmula do questionário aberto exploratório realizado ao Director

O processo de avaliação externa foi desencadeado pela Inspeção Geral de Educação, mediante ofício. Foi-nos comunicado em Outubro de 2009 que seríamos avaliados no início de Janeiro de 2010.

A organização do processo de Avaliação Externa foi assumida por mim, como Director, na perspectiva de tomada de decisão inerente ao desempenho do cargo.

A Avaliação Externa, realizar-se-á num momento de transição de órgãos – Conselho Geral Transitório para o Conselho Geral, em que existe um vazio do ponto de vista legislativo no que diz respeito à aprovação de documentos fundamentais para a vida do Agrupamento. Assim, apenas com o Regulamento Interno já aprovado, a minha primeira preocupação foi terminar todos os outros documentos – Projecto Educativo do

Agrupamento, Projecto Curricular do Agrupamento e Plano Anual de Actividades do Agrupamento.

A discussão e aprovação destes documentos apenas foi feita pelo Conselho Pedagógico (e departamentos curriculares) aguardando-se a primeira reunião do Conselho Geral para desencadear o processo de aprovação dos mesmos.

Seguidamente foi explicado aos departamentos, através dos seus coordenadores, os objectivos da Avaliação Externa e transmitido a todos o seu modo de funcionamento (itens a avaliar, painéis de avaliação, constituição dos painéis, modo de eleição ou representação de todos nos painéis).

A terceira fase foi a elaboração, por mim, pela subdirectora e com a colaboração da Presidente do CGT, do documento de apresentação do Agrupamento e a discussão do mesmo com o Conselho Pedagógico. A elaboração deste documento, bem como do Projecto Educativo estava facilitada por ser uma consequência natural do projecto de intenções apresentado na minha candidatura a director e pela Avaliação Interna terminada em Agosto.

Numa última fase procedemos á entrega de toda a documentação exigida, aos convites a entidades, à eleição de representantes de funcionários administrativos, auxiliares de acção educativa, e professores, segundo a metodologia indicada. Devido ao facto de as associações de pais estarem praticamente paradas procedemos à dinamização de reuniões de pais para activação das mesmas nas várias escolas do Agrupamento e levámos a cabo reuniões com os alunos para eleição dos representantes destes.

A iniciativa foi sempre minha, embora com o acordo de toda a direcção, na tomada de decisões, quer no estabelecimento do calendário de procedimentos, quer nas metodologias a adoptar.

Houve uma boa articulação entre a Direcção e o Conselho Pedagógico verificando-se uma perfeita colaboração entre os dois órgãos. Quanto ao Conselho Geral, a Presidente do CGT (também eleita para o CG), tem sido mantida ao corrente de toda a situação, tendo colaborado na elaboração de parte do documento de apresentação do Agrupamento, em virtude de ser também a Coordenadora do Processo de avaliação Interno.

Não foram formados grupos de trabalho com vista à participação no processo de Avaliação Externa porque a escola não tem dimensão para o desenvolvimento

desses grupos, que seriam paralelos aos conselhos de departamento (dos 6 departamentos a dimensão varia entre 4 professores e 18), assim o trabalho organizativo passou pelas estruturas já existentes – conselhos de directores de turma, conselhos de departamento e disciplina. O Agrupamento tinha terminado a sua avaliação interna em que todos participaram pelo que não era necessário voltar a fazer o mesmo trabalho.

Não houve uma especial influência nas decisões face ao que ficou dito atrás.

Foi elaborada documentação para a avaliação interna durante os meses de Junho e Julho. Esse trabalho foi conduzido e organizado pela Presidente do Conselho Geral transitório, com o objectivo de o apresentar a toda a comunidade escolar em Setembro e de o aprovar na 1ª reunião do Conselho Geral entretanto parcialmente eleito.

O Director e a sua equipa elaboraram, organizaram e discutiram a construção dos principais documentos a entregar à IGE (com excepção do Regulamento Interno e relatório da Avaliação Interna já elaborados). Para além da elaboração dos documentos o Director articulou a intervenção de todos os grupos intervenientes na Avaliação Externa decidindo a cada momento aquela que lhe parecia ser a melhor solução no sentido da participação no processo dos vários grupos.

O Conselho Pedagógico discutiu o Projecto Educativo, os objectivos e metas aí expressas, a sua adequação à avaliação realizada e a razoabilidade dos mesmos. Tratou igualmente da convocatória dos membros para o painel com o Conselho Pedagógico.

O Conselho Geral ainda não está completo faltando a eleição dos representantes dos Pais e encarregados de educação. Os restantes estão convocados para o painel com o Conselho Geral

As Coordenações de Departamento participaram na discussão do projecto educativo, na elaboração do Projecto Curricular de Agrupamento e no Plano Anual de Actividades, processos novos e formas de organização no presente ano lectivo (mais de metade dos docentes não eram do Agrupamento). Participaram ainda na análise de resultados anteriores e na eleição de um professor sem cargos para o painel.

Os Coordenadores de Directores de Turma e do Conselho de Directores de turma participaram na análise de resultados do ano transacto, na discussão das medidas de recuperação, elaboração do Plano Anual de Actividades (PAA) na parte

respeitante aos Directores de Turma (e Formação Cívica). Elaboração dos Projectos Curriculares de Turma (PCTs). Eleição dos representantes dos DT do 6º e 9º para o Painel com os Directores de Turma.

A Associação de Estudantes, não existe, pelo que houve necessidade de reunir uma vez por período com os delegados de turma para nos inteirmos sobre as suas opiniões acerca dos problemas da escola sede na óptica dos alunos. Em Formação Cívica efectuou-se, com os Directores de Turma, o trabalho de preparação das reuniões. Na reunião do 1º período foram eleitos entre os representantes os alunos para o painel.

No que respeita à participação dos Pais e Encarregados de Educação no processo de Avaliação Externa foram promovidas reuniões pelo Director nas escolas em que não havia associação ou estava parada, com o objectivo de recuperar a participação dos pais e encarregados de educação na escola. Das 4 escolas do Agrupamento, 1 associação estava a funcionar (EB1 Tricolor), uma segunda já voltou a funcionar (EB23 Arco Íris) e duas estão em formação (EB1 Amarela e EB1 Azul). Nas reuniões preparatórias foi mencionada a necessidade de participação dos pais nos órgãos de gestão e na avaliação do Agrupamento tendo sido solicitada a indicação de representantes para ambos os fins.

A Direcção é composta por um director uma subdirectora e uma adjunta; as tomadas de decisão são conjuntas no entanto em virtude da subdirectora e a adjunta serem de ciclos diferentes ambas participam nas decisões referentes aos seus ciclos. Em termos de Conselho Administrativo apenas participa o Director, a subdirectora e a chefe dos serviços.

O Conselho Pedagógico é um órgão de confiança do director e nomeado por este. O director ouve mensalmente e quando necessário os seus membros em plenário ou em comissão. Em relação à avaliação interna, a comissão era externa ao Conselho Pedagógico (entendeu-se assim ser mais independente). O Conselho Pedagógico já discutiu por diversas vezes os resultados da avaliação interna.

Os departamentos intervieram activamente na avaliação interna. Na avaliação externa vão intervir através dos seus coordenadores e através dos professores eleitos para o efeito. As decisões tomadas pelos Departamentos têm que ser apresentadas ao Conselho Pedagógico para ratificação.

A Coordenação de Ciclo é a responsável imediata pela análise dos resultados das avaliações. Pela execução dos Planos Curriculares e pelos Planos de recuperação e acompanhamento, passando por ela muito do trabalho de avaliação interna. No entanto as tomadas de decisão são sempre propostas em conselho pedagógico.

Dois meses após o início das aulas e de ter terminado a avaliação interna achei que não haveria muito mais a preparar, temos consciência dos nossos pontos fortes e fracos e não os pretendemos esconder até porque também existe a ideia que os processos têm melhorado e se mais não se fez e se fez foi devido ao clima criado no ano transacto pela avaliação que levou à desmotivação de muitos e ao fim de muita carolice que mantinha muitas coisas a funcionar.

1.1.2 - Súmula do questionário aberto exploratório realizado ao Director no período que antecedeu a visita da Avaliação Externa

Com base no calendário fornecido pela Inspeção Geral da Educação houve necessidade de preparar a visita, e nesse sentido foi necessário acelerar o processo que vinha decorrendo relativamente à formação da Associação de Pais da escola sede, sendo necessário convocar uma reunião para revitalizar a Associação (que já não tinha direcção, e da qual apenas restava uma pessoa). Foi igualmente desencadeado o processo de revitalização da Associação de Pais de uma das escolas de 1º ciclo do Agrupamento. Seguidamente promoveu-se a eleição dos representantes para o Conselho Geral de forma a este estar completo no mais breve espaço de tempo possível.

Simultaneamente dei indicações para todas as eleições necessárias; a direcção procedeu a todos os convites e convocatórias, tendo elaborado um calendário da visita com todos os presentes.

O calendário da Inspeção Geral da Educação apresentava um problema, pois coincidia com o momento da análise dos resultados do 1º período pelo que foi necessário fazer esta análise durante o período de interrupção lectiva do Natal. Esta análise foi realizada pela Director.

As principais questões que pretendo colocar à IGE têm a ver com a falta de pessoal auxiliar, no entanto, nos dias que antecederam a visita foram ultrapassados alguns problemas graves com a atribuição de contratos até ao limite de 42 horas, que embora não diferindo do número de horas de limpeza permite uma maior estabilidade

pois tem um período temporal de 3 meses, renováveis. A principal questão apresentada prende-se com o estatuto do aluno e a sua aplicação burocrática, com a necessidade da sua revisão.

Outra questão a levantar prende-se com as consequências negativas da avaliação de professores, nomeadamente a burocracia que lhe está associada.

Ainda outra questão importante a levantar tem a ver com a ausência de Serviço de Psicologia e Orientação e com o terminar de um trabalho de anos que vinha a ser desenvolvido no Agrupamento e no encaminhamento de alunos.

Uma das dificuldades que poderá surgir tem a ver com a intervenção dos encarregados de educação. Será uma incógnita porque foram escolhidos da maneira possível de entre os representantes e foi mais por disponibilidade do dia que por outro motivo. Não sei até que ponto estarão conscientes de tudo o que tem sido feito no Agrupamento.

Não foi criado nenhum modelo de registo para acompanhar a visita, apenas o calendário da visita e a lista de pessoas participantes.

Não foi traçada nenhuma estratégia especial para os dias que antecederam a visita da IGE. Devido à existência de algumas situações que exigiam a intervenção directa do director e da direcção, nomeadamente no domínio das obras, início do serviço de confecção de comida no refeitório com avarias eléctricas simultâneas não houve muito tempo para “estratégias”, dividimo-nos o melhor possível por todas as tarefas que teriam de ser feitas e executámo-las.

A maior preocupação surgida nos dias que antecederam a visita da IGE teve a ver com a análise estatística de resultados devido à altura em que a visita foi feita. Os dados ainda não tinham sido exportados para a MISI, o programa PRODESIS apresentava problemas na exportação e tudo atrasou só sendo possível fornecer alguns dados à posteriori.

1.1.3 - Súmula da entrevista semi-estruturada realizada ao Director após a visita da IGE

O primeiro dia foi encarado como a oportunidade de dar a conhecer aos nossos parceiros: Câmara Municipal, Misericórdia, Junta de Freguesia, Boa Nova, Basket Clube, que iriam estar presentes, todo o trabalho feito no Agrupamento e pelo

Agrupamento, aproveitando o documento de apresentação como documento “dessa apresentação”. Em seguida, da parte da tarde tínhamos oportunidade de explicar à IGE o nosso projecto Educativo os nossos pontos fortes e os problemas que se nos deparam e a forma como pensamos enfrentá-los e resolvê-los. Neste dia, contactei de perto com os participantes nos painéis tendo um especial cuidado em garantir a presença de todos os convocados.

No segundo dia procedi à visita ao Agrupamento, mostrando todas as escolas, as instalações, o funcionamento das aulas, salas especiais, e os problemas de cada uma. Em seguida, o meu papel interventivo terminou. Estive sempre ao dispor da equipa mas a minha intervenção terminou aí, não querendo de maneira alguma influenciar tudo o que iria ser dito nos painéis pretendi apenas assegurar as presenças dos convocados.

A relação com a equipa da Inspeção Geral de Educação, durante a visita, foi boa. Foram pedidas algumas informações adicionais no decurso da visita (sobre o funcionamento da cantina, sobre o centro de recursos, sobre o estado das instalações etc....) A visita ao Agrupamento decorreu com normalidade, tendo as visitas às salas de aula sido facilitadas pelo facto de as aulas serem dadas de porta aberta em todo o Agrupamento.

A equipa da IGE deteve-se em conversas mais alongadas com os professores do 1º ciclo em todas as escolas do Agrupamento.

Os encarregados de educação fizeram-se representar durante a visita. Contudo, a escolha dos pais representantes de ano, através de votação, para os painéis correspondentes foi feita a partir de um número muito reduzido de encarregados de educação, não sendo, por isso, muito representativos do grupo. Por outro lado, não existe representante dos encarregados de educação no Conselho Pedagógico.

O calendário da visita foi rigorosamente cumprido. A Inspeção Geral de Educação fez uma visita pormenorizada a todas as escolas do 1º ciclo do Agrupamento de modo a ter um conhecimento profundo de todas as escolas.

Numa das escolas (EB1 Azul), deu-se conta da existência de uma manifesta falta de espaço devido às obras em curso, que fazem com que os alunos estejam “amontoados”. Por outro lado, todas as escolas do Agrupamento possuem instalações sanitárias e refeitórios em pleno funcionamento e em boas condições.

Como consequência da visita da Inspeção Geral da Educação no âmbito da Avaliação Externa verificou-se a necessidade de reformular o Projecto Curricular de Turma com vista a facilitar a recolha de dados. Até agora os dados eram recolhidos à posteriori a partir da MISI.

Pretende-se tornar os Planos Curriculares de Turma “mais trabalháveis” no sentido de obter informações mais rigorosas, relativamente ao número de alunos estrangeiros, às suas nacionalidades, aos seus pais, à caracterização das turmas, às visitas de estudo e aos professores.

No período que mediou entre a Avaliação Interna e a Avaliação Externa foram detectados problemas relativamente a três vectores de aprendizagem na transição do 1º para o 2º ciclo.

Um dos problemas detectados tem a ver com o insucesso na Língua Portuguesa. Na sequência de levantamentos efectuados constatou-se que os alunos não lêem. Esse facto dificulta, de uma forma muito evidente, a aprendizagem nesta disciplina. Este constrangimento é especialmente evidente quando os alunos transitam do 1º para o 2º ciclo. Como estratégia para auxiliar a resolução deste problema desenvolveram-se, no âmbito do Plano Nacional de Leitura, acções de leitura e de compreensão para os alunos do 1º ciclo.

Por outro lado, detectaram-se problemas na aprendizagem da Matemática. Estes problemas, que foram detectados na transição do 1º para o 2º ciclo, têm a ver com a falta de articulação entre as aquisições de competências no 4º ano e as exigidas para o 5º pelo que os professores terão que trabalhar em conjunto no próximo período.

Pretende-se que através de aulas de apoio “mais cirúrgicas” se consiga obter resultados mais encorajadores. Estes apoios terão como público alvo só os alunos com mais dificuldades.

Finalmente, também na disciplina de Inglês se detectaram problemas na transição entre os dois ciclos. Os níveis de aprendizagem no 1º ciclo tiveram como consequência não uma melhor aprendizagem no 5º ano mas a desmotivação de alguns alunos, no entanto a análise de resultados do 1º período dá a entender que as medidas tomadas quer na formação de turmas quer na coordenação do inglês estão a ter resultados positivos este ano.

Por outro lado, houve necessidade de intervir relativamente a problemas de indisciplina (trazidos do exterior para o interior do Agrupamento) por grupos rivais de

alunos. Estes dois grupos protagonizaram alguma agitação na escola sede do Agrupamento devido às suas rivalidades. Houve necessidade de estabelecer uma estratégia de intervenção que passou pela integração, na mesma equipa do Desporto Escolar, de elementos dos dois grupos.

Também o rugby foi usado como estratégia para ultrapassar o insucesso. Deitando mão a um protocolo com uma escola de rugby, alunos com insucesso e posturas menos adequadas foram integrados numa equipa de rugby. Para acompanhar o processo, o treinador de rugby foi convidado a estar presente nas salas de aulas. Maus resultados escolares implicam a saída da equipa.

Também o combate ao insucesso e a inserção social de alunos de etnia cigana foram concretizados, nomeadamente através de processos de alfabetização e da introdução de mediadores (também eles de etnia cigana) com vista à melhoria dos resultados escolares destes alunos.

A visita da IGE mais que uma inspecção serviu para detectar debilidades em alguns processos que foram objecto de intervenção logo no Conselho Pedagógico como sejam, nomeadamente alguns Planos Curriculares de Turma (PCTs) incompletos, e actas pouco descritivas das reuniões efectuadas. Serviu essencialmente para dar a conhecer o que tem sido feito nos últimos 4 anos neste Agrupamento e como a realidade se alterou, nomeadamente na melhoria a nível disciplinar, melhoria do sucesso escolar, melhoria das instalações, melhoria dos serviços, melhoria das condições de trabalho de professores e alunos, não só por intervenção da direcção mas também da Câmara Municipal e das organizações que intervêm no terreno.

No seguimento do trabalho realizado no âmbito da Avaliação Externa e antes de conhecer os resultados pretendo desenvolver, em articulação e coordenado pelo Conselho Geral, uma revisão da Avaliação Interna de forma uniformizar os itens a observar.

Após a saída dos resultados da Avaliação Externa pretendo actuar sobre os pontos críticos, com vista à sua melhoria e ao melhor entendimento das duas visões existentes relativamente a esses pontos

1.2 - Comentário analítico e Interpelação a partir de todos os dados recolhidos

Com base nas leituras efectuadas e do quadro teórico delas decorrente debruçei-me sobre os dados recolhidos. Da análise efectuada verifiquei que o director denotou preocupações com **funções administrativas**, nomeadamente no decurso da preparação de toda a documentação necessária à visita da Inspeção Geral da Educação ao Agrupamento. Um dos aspectos em que o director revelou preocupação foi na organização dos documentos a apresentar à IGE.

Também nesta fase de preparação do trabalho, o director se debruçou sobre as actas das reuniões tendo dado conta do facto de elas se revelarem pouco descritivas, e por essa razão, pouco esclarecedoras de determinadas situações.

Ainda no exercício das funções administrativas que lhe estão cometidas o director revelou preocupação com o facto da exportação de dados para a MISI (base de dados do Ministério da Educação) coincidir com a visita, não permitindo, por essa razão, efectuar a análise estatística dos resultados em tempo útil.

Finalmente, o director revelou durante a visita da IGE especial preocupação com a falta de espaço numa das escolas de 1º ciclo do Agrupamento, devido a obras.

Também vai neste sentido o estudo realizado por Barrère (2006), no qual a autora refere que, os directores consideram que as funções administrativas lhes consomem muito tempo, chegando, em alguns casos, a atingir 50% do total do tempo de trabalho.

Em resultado de entrevistas realizadas a directores Barrère (2006) refere que existe um sentimento comum entre eles, de que, as tarefas administrativas traduzidas pela gestão do correio de papel, correio electrónico, assinatura de facturas e preenchimento de inquéritos, pelo tempo que consomem e pelo seu carácter rotineiro lhes retiram muito tempo considerado precioso para tarefas de maior importância, como a relação e a decisão.

Relativamente aos inquéritos os directores são muito críticos e consideram que estes, por serem em número excessivo, pedidos em simultâneo por entidades diferentes e de conteúdos similares, tornam a situação absurda e bastante penosa.

Por outro lado, o director assumindo o papel de líder profissional, em articulação com os professores e os seus departamentos teve necessidade de intervir com vista a ultrapassar alguns problemas que lhe surgiram. Esta intervenção justificou-se porque o

director no exercício das funções que lhe estão conferidas fez o levantamento das situações mais urgentes e, eventualmente mais difíceis, com vista à sua resolução.

Assim, no cumprimento das funções pedagógicas e educativas, o director desenvolveu a sua acção de modo a resolver os problemas de insucesso dos alunos na transição do 4º para o 5º ano, nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês. A sua intervenção neste domínio direccionou-se ainda para os problemas de insucesso dos alunos de etnia cigana e para a indisciplina entre grupos rivais.

Ainda no domínio pedagógico, o director sentiu necessidade de propor o completamento dos Planos Curriculares de Turma (que se encontravam quase todos incompletos), bem como a sua reformulação de modo a facilitar a recolha de dados, com vista a um melhor conhecimento da realidade acerca da população escolar.

Sob o ponto de vista do desempenho dos papéis, no quadro da Avaliação Externa, o director desempenhou **papéis informacionais** como lhe chama Mintzberg, a **nível interno** ao fazer chegar a informação aos alunos, pais, funcionários e professores, com vista à participação destes nos painéis propostos pela IGE. No mesmo âmbito, fez ainda chegar toda a informação disponível ao Conselho Pedagógico e promoveu reuniões com os alunos e encarregados de educação.

No **plano externo**, o director fez chegar todas as informações consideradas relevantes para o processo a todos os parceiros externos do Agrupamento.

No entanto e apesar disso, os papéis e funções desempenhadas pelo director ao longo de todo o processo surgiram bem explicitadas nas súmulas e tiveram, especial relevância, uma vez que, no desempenho dos **papéis informacionais e relacionais** o director desenvolveu todos os contactos e forneceu todas as informações, de modo a chegar próximo de todos os intervenientes. De salientar ainda que os **papéis relacionais** tiveram uma **vertente interna e outra externa**, pois os painéis solicitados pela IGE envolviam membros de toda a comunidade educativa. As entrevistas traduzem a realização de um trabalho relacional intenso e evidenciam algumas dificuldades sentidas pelo director na sua concretização.

O Director liderou todo o processo que conduziu à Avaliação Externa. Contudo, nem sempre a sua presença foi muito notada na perspectiva da liderança que se espera e deseja de quem lidera um processo deste tipo.

A elaboração do documento de apresentação do Agrupamento foi efectuada pelo director, a subdirectora e a presidente do Conselho Geral. Podemos considerar que, sob

o ponto de vista da liderança, o método usado foi do tipo “o poder através de”, tendo em conta que foi exercido através das relações humanas e de desenvolvimento organizacional. O mesmo sucedeu em relação à elaboração dos restantes documentos utilizados durante a visita da IGE. A elaboração dos documentos não teve uma efectiva participação de todos os intervenientes no processo.

Por outro lado, segundo Leithwood (2003), os líderes devem desenvolver a organização no sentido de gerir positivamente o clima de escola. O director teve dificuldade em aplicar este princípio face ao “mau estar docente” gerado pela avaliação de desempenho. Face a esse “mau estar docente” (referido na segunda entrevista), o director não “colocou no terreno” nenhuma estratégia de liderança no sentido de contrariar esta tendência. Deste modo, não houve por parte do director, uma abordagem positiva em relação à forma como a micropolítica é “vívda” no seio do agrupamento.

Também a participação dos encarregados de educação no processo da Avaliação Externa ficou aquém do que era desejado, quedando-se pela participação dos encarregados de educação com mais disponibilidade de tempo (alguns com pouco conhecimento da vida do Agrupamento). Nesse sentido, o director não conseguiu exercer a sua influência de modo categórico com vista a uma mobilização efectiva que levasse a uma participação mais alargada e diversificada, como era desejável.

Apesar do que foi dito, ao nível da micropolítica, o director obteve sucesso, uma vez que teve a cooperação de todos os membros da comunidade educativa no sentido da sua intervenção no processo da Avaliação Externa (o fim comum em vista).

Considero que ao longo do período em que o trabalho foi desenvolvido, nomeadamente antes, durante e logo após a visita da IGE, o Director exerceu demasiadas funções e papéis de carácter secundário e pouco relevante em detrimento da tomada de decisão, e, sobretudo do desempenho da liderança.

2 – A tomada de decisão

Pretendeu-se neste capítulo descrever as questões relativas ao terceiro eixo de análise relativo aos processos de tomada de decisão.

Nesse sentido, apresenta-se de seguida a narrativa do Director face a três problemas / dificuldades encontradas, sendo apresentadas através de três narrativas apresentadas na **primeira pessoa**. Estas narrativas serão contextualizadas, havendo de

seguida a descrição da situação, seguindo-se a análise feita pelo Director e a tomada de decisão correspondente, surgindo finalmente o desfecho. Todas as situações que conduziram às narrativas do director surgiram no seguimento da Avaliação Interna levada a cabo algum tempo antes da Avaliação Externa.

2.1 – As narrativas do director

As três narrativas que se apresentam a seguir referem-se a:

- a) insucesso em Inglês na transição do 1º para o 2º ciclo;
- b) insucesso em Língua Portuguesa na transição do 1º para o 2º ciclo;
- c) clima de hostilidade entre dois grupos rivais

2.1.1 – Insucesso de Inglês

Há cerca de dois anos verificámos um aumento significativo de níveis negativos a Inglês no 5º ano, a situação não tinha uma explicação óbvia, os professores não tinham mudado, os alunos no geral eram idênticos aos dos anos anteriores sem uma diferenciação significativa no entanto o sucesso tinha diminuído, numa altura em que eu estava convencido de que iria suceder precisamente o contrário, pois os alunos que chegavam já tinham tido iniciação ao inglês no 1º ciclo. Falando com os professores a razão apontada era a desmotivação. No entanto era uma razão fácil para se apontar e difícil de determinar a origem pois porque surgia naquele ano em que as condições não tinham sido alteradas no 5º ano. Olhando para os valores do insucesso numa reunião do executivo para determinarmos o que deveríamos fazer, disse que os resultados se assemelhavam ao que anteriormente eram obtidos no 6º ano, que era considerado o ano crítico do inglês. A razão disso foi-me apontada por ser um ano de consolidação de conhecimentos e de trabalho na gramática. A subdirectora, que é professora de Inglês levantou a questão (pertinente) se o que estaríamos a observar não seria uma antecipação dessa desmotivação exactamente resultante da anterior introdução do inglês no 4º ano. Daqui surgiu a necessidade de uma estreita colaboração na programação de inglês dos 4º anos do agrupamento e os professores do 2º ciclo de forma a que, embora o inglês no 4º ano seja não curricular, tivesse uma sequência no

5º que não contribuisse para a desmotivação dos alunos. Numa primeira análise aos resultados deste ano (que só em Setembro será completada) parece-me que a situação reverteu, tendo o 5º ano melhores resultados

2.1.2 - Insucesso em Língua Portuguesa na transição do 1º ciclo

*Nos dois últimos anos lectivos tem-se verificado que os resultados em língua portuguesa que pareciam vir a melhorar voltaram a piorar. Para além disso verificava-se um desfasamento entre as avaliações externas (provas aferidas do 4º ano e avaliações do 5º ano). Era necessário confirmar que os resultados das aferidas eram fidedignos, e caso o fossem procurar, em conjunto com os professores dos dois ciclos, encontrar quais os pontos sobre os quais se devia centrar a acção. No ano lectivo anterior foram trocados os professores de escola nas provas aferidas, fizeram-se testes diagnóstico no 5º ano no início do ano lectivo incidindo sobre as competências que deviam ter sido adquiridas. O problema foi centrado na leitura. Não só na falta de hábitos de leitura, mas essencialmente na compreensão da leitura. Assim as medidas adoptadas para o presente ano lectivo passaram por desenvolvimento das bibliotecas de Escola. A **EB1 Amarela** pela 1ª vez teve um responsável pela Biblioteca, tendo o professor bibliotecário do Agrupamento actuado em conjunto com o Coordenador de estabelecimento para dinamizar a Biblioteca. Para além disso os professores do 1º ciclo e 2º tiveram reuniões conjuntas para coordenar a sua actuação. Para chamar a atenção para a leitura, foi criada uma actividade que se pretende que seja trimestral chamada “15 minutos de leitura”. Pretende-se que durante 15 minutos, todo o Agrupamento pare e dedique esse tempo à leitura, desde alunos, professores e funcionários todos ocupam esses 15 minutos lendo. O balanço desta actividade que já decorreu no 3º período foi bastante positiva, mas é importante a sua continuação.*

2.1.3 - Clima de hostilidade entre grupos rivais

Pela primeira vez, no presente ano lectivo confrontámo-nos com uma situação nova. A progressiva hostilidade entre um grupo de alunos brasileiros e um grupo de alunos negros. Situações como estas têm sido raras no Agrupamento nos últimos anos. Devido ao número de alunos envolvidos, cerca de 8 a 10, e na possibilidade de esta “guerra”

alastrar para o interior da escola-sede do Agrupamento foi necessário tomar de imediato medidas para evitar que os conflitos tomassem uma proporção incontável, envolvendo elementos exteriores à escola. Em primeiro lugar tentamos encontrar a origem dos conflitos, estes prendiam-se com problemas de namoros e o roubo de uma bola de futebol. Isto tinha conduzido a perseguições fora da escola, ameaças de espancamentos e ataques a um aluno, alguns alunos começaram a ter medo de vir à escola. O que se fez: promoveu-se uma reunião com a escola segura que explicou aos intervenientes as consequências para alunos com 16 anos de se verem envolvidos em desordens públicas. O ambiente continuou tenso na escola embora tenham parado as agressões. Tentando resolver o problema e aproveitando a presença voluntária na escola de um professor de Educação Física, foi-lhe solicitado que criasse uma equipa de futebol de salão e que estes alunos fossem inscritos na equipa. Os resultados foram quase imediatos, ao fim dos primeiros treinos alunos que pertenciam a grupos rivais, confraternizavam e jogavam como se nada se tivesse passado.

2.2 - Análise das narrativas do director

No âmbito dos **papéis decisoriais** o director seguiu um dos quatro papéis referido por Mintzberg (1986). O autor refere que o executivo deve desenvolver o seu trabalho no sentido da melhoria da sua escola, de modo a que haja resposta às mudanças que se vão verificando. O director revelou estar atento e tomou medidas no sentido de resolver alguns problemas surgidos no período que antecedeu a Avaliação Externa, dos quais se destacam as medidas para eliminar o insucesso dos alunos do 5º ano em Língua Portuguesa, Matemática e Inglês. O director decidiu ainda completar e reformular os Projectos Curriculares de Turma, bem como intervir num processo de indisciplina desencadeado por dois grupos rivais.

O director baseou-se num conjunto seguro, mas limitado, de informações que lhe permitiram tomar estas decisões, seguindo o modelo decisional da Racionalidade Limitada. Este modelo, defendido por Simon (1947), considera que o decisor não tem acesso a todas as informações, e por isso, face ao número limitado de informações de que dispõe, as decisões que toma são, somente, “satisfatórias e aceitáveis.” (Motta e Vasconcellos, 2002:105, 107).

O Director desenvolveu essencialmente funções do tipo administrativas por um lado, e viradas para as relações internas e externas, por outro. Para além destas funções o Director desempenhou ainda papéis informacionais e relacionais no decurso do processo da Avaliação Externa do Agrupamento. Este tipo de actuação corresponde à visão de Barrère sobre o assunto, considerando a autora que existe o risco de o papel de decisão ser “engolido” pelas outras actividades. Barrère considera ainda, a propósito do papel decisional, que: *“Ele é perfeitamente misturado com o resto das tarefas administrativas ou relacionais e como tal, poderá tornar-se invisível.”* (Barrère, 2006: 57).

Tendo em conta a apresentação e análise dos dados efectuada neste capítulo, pode considerar-se que o desempenho do director foi especialmente activo no âmbito dos papéis e funções, indo ao encontro da abordagem teórica efectuada por vários autores. No que se refere aos modos de liderança a sua posição foi discreta, especialmente num aspecto relevante como o “mau estar docente” provocado pela avaliação de desempenho, não tendo desenvolvido nenhuma estratégia no sentido de reverter a situação, apresentando um tipo de liderança pouco transformativa. Por seu turno, em relação à tomada de decisão, a posição do director foi proactiva, apresentando-se determinado e revelando especial preocupação no combate ao insucesso e à indisciplina, aspectos em que apostou claramente no sentido de inverter a situação.

3 – Síntese final e recomendações

No contexto do processo de avaliação externa da IGE, o director desempenhou papéis e funções diversos de forma muito activa. O trabalho desenvolvido pelo director ao nível dos papéis e funções garantiu o cumprimento integral do que foi solicitado pela IGE. Nesse sentido, cumprindo o papel informacional e as funções administrativas, o director garantiu a elaboração e entrega da documentação necessária a todos os intervenientes. Garantiu igualmente a preparação e elaboração dos dados a apresentar. A exportação dos dados da MISI (base de dados do Ministério da Educação). Ainda ao nível do desempenho de papéis e funções o director garantiu a análise dos PCT's (Projectos Curriculares de Turma) e a análise das actas pouco descritivas.

Quanto ao papel relacional, o director interagiu com todos os participantes no processo de Avaliação Externa, promovendo a articulação entre todos os grupos. Acompanhou a equipa da Inspeção Geral da Educação durante a visita às escolas do Agrupamento.

Sob o ponto de vista da gestão da liderança, o director não conseguiu inverter o “mau estar docente” provocado pela *Avaliação de Desempenho dos Professores*. Esta revelou-se um factor de perturbação do normal funcionamento da vida do Agrupamento, causando mau estar entre a classe docente, revelando-se através da deterioração das relações entre os professores.

O director sentiu muitas dificuldades em “mobilizar” os encarregados de educação com vista à participação no processo de Avaliação Externa. Os encarregados de educação que participaram no processo saíram de um número muito reduzido de pessoas, e por isso, não eram muito representativos da realidade do agrupamento. Esta questão teve especial importância devido ao facto de estes se encontrarem praticamente ausentes da vida do Agrupamento enquanto grupo representativo.

Relativamente aos processos de tomada de decisão, o director estabeleceu os procedimentos e as metodologias a usar durante a visita da IGE. Face aos resultados do ano transacto houve necessidade de laborar um plano de recuperação. O director teve igualmente de antecipar o momento da análise dos resultados do 1º período devido ao momento em que a visita ocorreu.

Teve ainda de tomar decisões relativamente aos problemas de aprendizagem em Português, Matemática e Inglês, bem como no que respeita a um caso de violência entre grupos rivais e em relação à integração de alunos de etnia cigana.

Relativamente ao Insucesso na aprendizagem o Director foi confrontado com a necessidade de intervir face a diversas situações de insucesso no Agrupamento. Das situações relatadas merecem especial destaque as que têm a ver com o insucesso nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, na transição do 1º para o 2º ciclo.

No que respeita à Língua Portuguesa constatou-se que o facto de os alunos não terem hábitos de leitura ao longo do 1º ciclo provocava constrangimentos que conduziam ao insucesso no ciclo seguinte.

Por outro lado, na disciplina de Matemática, a falta de articulação entre a aquisição de competências no 4º ano e as competências exigidas no 5º ano conduziram

também ao insucesso. Esta situação revelou a necessidade de trabalho conjunto dos professores dos dois ciclos.

Finalmente, existem os problemas de insucesso relacionados com a fraca inserção social dos alunos de etnia cigana.

Também os problemas de aprendizagem na disciplina de Inglês provocaram a desmotivação e o insucesso nos alunos do 5º ano por razões semelhantes às verificadas na Matemática.

No que se refere à questão da Indisciplina, o Director teve necessidade de intervir, uma vez que ocorreram problemas de cariz disciplinar trazidos do exterior para o interior do Agrupamento.

Através da sua intervenção no âmbito dos processos de tomada de decisão, o director tentou inverter a situação de insucesso e da indisciplina, revelando-se moderadamente optimista perante os resultados obtidos após a detecção dos problemas.

Sob o ponto de vista do exercício da liderança, como já foi dito na síntese, o director teve um desempenho “apagado”. No entanto, o director cumpriu os papéis e funções proporcionando todas as condições aos intervenientes do processo nas áreas em que era pedida a sua intervenção.

No seguimento do que foi dito no ponto 2 deste capítulo considero que o trabalho desenvolvido, pelo director durante a visita da IGE, teve uma grande incidência no desempenho das funções e papéis e pouca relevância quanto ao exercício da liderança, sendo relativamente relevante no que diz respeito à tomada de decisão

Tendo em conta que a presença do director foi pouco notada essencialmente na perspectiva da liderança, a sua presença deverá ser mais efectiva no que diz respeito a esta questão, porque o papel do director sob o ponto de vista da liderança deve ser pautado pela “presença”, qualquer que seja o modelo de concepção ou o tipo de liderança que adopte. Compete ao director definir, em função da escola que quer, o tipo de relação existente entre quem gere e quem é gerido, tendo em conta a necessidade de salvaguardar as condições para a existência de um bom clima de escola. Do mesmo modo, o gestor deve pautar claramente o rumo que quer para a sua escola sempre que é chamado a decidir. A sua acção deve ser mais centrada na “gestão da liderança” e nos papéis relacionais, em detrimento das funções administrativas.

BIBLIOGRAFIA

Afonso, Natércio. (2005). *Investigação Naturalista em educação: um guia prático e crítico*. Porto: Asa Editores SA.

Barrère, Anne. (2006). *Taches et temporalités, in Sociologie des Chefs d'Établissement*. Paris: PUF, pp. 41 – 69.

Barroso, João. (1993). *A Organização Pedagógica e a Administração dos Liceus (1836-1960)*. Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Barroso, João. (2003). *Organização e Regulação dos Ensinos Básico e Secundário, em Portugal: sentidos de uma evolução*. Campinas: Edu. Sec, vol. 24, n. 82, p. 63-92.

Barroso, João. (2005). *Os gestores escolares, in J. Barroso, Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Barroso, João. (2005). *Revista Espanhola de Pedagogia*, nº 232. Instituto Europeo de Iniciativas Educativas.

Blase, Joseph & Anderson, Gary. (1995). *The Micropolitics of Educational Leadership*. Cassel. Teacher Development.

Carvalho, L. M. (1992). *Clima de escola e estabilidade dos professores*. Lisboa Educa.

Diniz, Luís, L. (2002). *O Presidente do Conselho Directivo: dilemas do profissional docente enquanto administrador*. *Administração Educacional*, 2, 114 – 135.

Friberg, Erhard. (1993). *O Poder e a Regra: Dinâmicas da Acção organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.

Greenfield, William, D. (1999). *Para uma teoria da Administração Escolar: a centralidade da liderança*. In Manuel Sarmiento, *Autonomia da Escola. Políticas e práticas*. Porto: Edições ASA, pp. 257 – 284.

Leithwood, Kenneth & Riehl, Caroline. (2003). *What do we know about successful leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.

Lima, Licínio. (2006). *Administração da Educação e Autonomia das Escolas*. In Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, ed. *A Educação em Portugal (1996-2006). Alguns contributos de investigação*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação

Lopez, Yañez. Julian et al., (2002). *La dirección y nuestra visión sobre las organizaciones*, in J. Lopez Yañez et al., *Dirección de Centros Educativos*, Madrid: Síntesis, 17-35.

Mintzberg, Henry. (1986). *O trabalho executivo: o folclore e o fato*. São Paulo: Coleção Harvard de Administração, 3.

Motta, F & Vasconcelos, I. (2002). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson.

Pelletier, G. (2003). *Formar a los dirigentes de la educación – aprendizaje en la acción*. Madrid: Colección Aula Aberta.

Pina, Ana. (2003). *Sentido e modos de gestão – histórias do quotidiano e processos de tomada de decisão*. Lisboa: Departamento de Educação Básica.

Valle, Patrícia. (2006). *Inteligência Emocional no Trabalho: um estudo exploratório*. Rio de Janeiro: Ibmecc.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 1

Guião da Inquirição exploratória

- 1 - Como foi desencadeado o processo de Avaliação Externa da Escola?**
- 2 – Quem conduziu o processo de Avaliação Externa da Escola?**
- 3 – Refira as diversas etapas por que passou/passa o processo de Avaliação Externa da Escola?**
- 4 - No desenvolvimento dessas etapas qual o grau de intervenção que o Director teve, nomeadamente no que se refere aos processos de tomada de decisão**
- 5 – Houve/há articulação entre a Direcção, o Conselho Pedagógico, Conselho Geral e os restantes órgãos da escola com vista a dar uma resposta adequada às solicitações feitas pela IGE?**
- 6 – Se sim, de que forma essa articulação funcionou/funciona?**
- 7 – Foram formados grupos de trabalho com vista à sua participação no processo da Avaliação Externa?**
- 8 – Se sim, de que forma foram organizados?**
- 9 – Em que medida o Director influenciou as decisões tomadas no seio dos grupos de trabalho formados?**
- 10 – Esses grupos elaboraram documentos preparatórios com vista à participação no processo de Avaliação?**
- 11 – Se sim, que tipo de documentos?**
- 12 - Quem conduziu o processo de elaboração dos documentos criados?**

13 – Que tipo de trabalho foi desenvolvido pelos grupos/órgãos abaixo indicados no que respeita, ao seu grau de intervenção no processo da Avaliação Externa?

A - Direcção

B - Conselho Pedagógico

C - Conselho Geral

D - Coordenações de Departamento

E - Coordenações de Área

F - Associação de Estudantes

G - Associação de Pais

H - Professores em geral

I - Alunos

J - Funcionários

14 - Como funcionaram/funcionam, do ponto de vista dos processos de tomada de decisão, os 5 primeiros grupos referidos na questão anterior.

ANEXO 2

ANEXO 2

Guião da inquirição que antecedeu a visita da IGE

- 1- Com base no calendário fornecido pela IGE, como se preparou o Director para a visita?**
- 2 – O calendário da visita requer algum cuidado especial por parte do Director?**
- 3 – Como pensa o Director “movimentar-se” durante os 3 dias da visita?**
- 4 – Com quem pensa falar o Director durante a visita?**
- 5 – Que tipo de questões pensa colocar o Director?**
- 6 – Quais as dificuldades que o Director espera encontrar ao longo dos três dias?**
- 7 – O Director criou/vai criar algum modelo de registo para acompanhar a visita?**
- 8 – Que tipo de preocupações tem/sente o Director nos dias que antecedem a visita da IGE?**
- 9 – O Director “traçou” alguma estratégia especial para os dias que antecedem a visita?**
- 10 – E para os dias em que vai decorrer a visita?**
- 11 – O que representa/que significado tem, a visita da IGE ao Agrupamento neste momento?**

ANEXO 3

ANEXO 3

Guião da entrevista após a visita da Inspeção Geral da Educação

1 – Como decorreu o primeiro dia da visita?

2 – Como decorreram os 2º e 3º dias da visita?

3 - O calendário da visita foi cumprido em todas as suas vertentes?

4 - Quais os principais constrangimentos e/ou dificuldades surgidas no período que antecedeu a visita da IGE?

5 - Quais os principais constrangimentos e/ou dificuldades surgidas no âmbito da visita?

6 – Como foram / estão a ser ultrapassados esses constrangimentos e/ou dificuldades?

7 – No seguimento da visita surgiu alguma ideia / sugestão no sentido da melhoria do desempenho relativamente a algum aspecto?

8 – Qual o balanço da visita no quadro da Avaliação Externa?

9 – Que ilações se podem tirar dos problemas detectados?

10 – Existe algum plano de acção para colocar em prática no sentido da resolução dos problemas detectados, após a visita da IGE?

11 – Após a saída dos resultados da Avaliação Externa existe algum plano de acção?

ANEXO 4

ANEXO 4

AGENDA DA VISITA DA IGE

1º dia

| Dia | Hora | Actividade |
|----------|-------------|--|
| 6/1/2010 | 9:00 -11:00 | <p>Sessão de apresentação do Agrupamento pela Direcção</p> <p>Interpelação da equipa de avaliação externa</p> <ul style="list-style-type: none">- Director- Subdirectora- Adjunta- Presidente do Conselho Geral <p><u>Convidados</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Câmara Municipal <ul style="list-style-type: none">- Vereadora da Educação- Chefes de Divisão- Coordenadora Programa Alimentar- Técnicos <ul style="list-style-type: none">➤ Junta de Freguesia <ul style="list-style-type: none">- Presidente- Coordenadores <ul style="list-style-type: none">➤ Santa Casa da Misericórdia <ul style="list-style-type: none">- Coordenadora- Mediador <ul style="list-style-type: none">➤ Centro Paroquial <ul style="list-style-type: none">- Directora <ul style="list-style-type: none">➤ Grupo Desportivo <ul style="list-style-type: none">- Presidente <ul style="list-style-type: none">➤ Associação de Pais e Encarregados de Educação <ul style="list-style-type: none">- Presidentes <p>Visita à Escola – sede do Agrupamento</p> <p>Visita acompanhada pelo Director; Subdirectora e Adjunta</p> |

AGENDA DA VISITA DA IGE

1º dia (continuação)

| Dia | Hora | Actividade |
|----------|-----------------|--|
| 6/1/2010 | 12:30 h | Almoço |
| | 14:30 – 16:30 h | Entrevista com a Direcção do Agrupamento: - Director - Subdirectora - Adjunta |
| | 17:00 – 18:00 h | Entrevista com a equipa de Auto-Avaliação do Agrupamento: - Membros do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais - Membro do Departamento do 1º ciclo |

AGENDA DA VISITA DA IGE

2º dia

| Dia | Hora | Actividade |
|----------|-----------------|--|
| 7/1/2010 | 9:00 – 12:00 h | Visitas: - EB 1º ciclo Amarela com JI - EB 1º ciclo Tricolor (entrevista com 5 alunos do 4º ano) - EB 1º ciclo Azul |
| | 12:30 h | Almoço |
| | 14:00 – 15:15 h | Painel com Coordenadores de Unidade Educativa - EB 1º ciclo Amarela com JI – Coordenadora - EB 1º ciclo Azul – Coordenadora - EB 1º ciclo Tricolor - Coordenadora |
| | 15:30 – 17:15 h | Painel com Coordenadores de Departamento e de outras estruturas de coordenação pedagógica - Coordenadora de Departamento do Jardim de Infância - Coordenadora de Departamento do 1º ciclo - Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais - Coordenadora de Departamento de Ciências Sociais e Humanas - Coordenador do Departamento de Expressões - Coordenadora do Departamento de Línguas - Coordenador do 1º ciclo - Coordenador do 2º ciclo - Coordenador do 3º ciclo - Coordenadora Pedagógica do Plano Tecnológico - Coordenadora da BE/CRE |
| | 17:30 – 18:30 h | Painel com representantes da Associação de Pais e Encarregados de Educação e representante dos pais de Grupo e de Turma - Associação de Pais e Enc. Educação EB 2/3 Arco Íris – Sede - Associação de Pais e Enc. Educação EB 1º ciclo Tricolor - Representantes dos Enc. Educação do J. I. - Representantes dos Enc. Educação do 4º ano. - Representantes dos Enc. Educação do 6º ano - Representantes dos Enc. Educação do 9º ano |

AGENDA DA VISITA DA IGE

3º dia

| Dia | Hora | Actividade |
|----------|-----------------|--|
| 8/1/2010 | 9:00 – 10:00 h | <p>Painel com os Serviços Especializados de Apoio Educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representante da Educação Especial - Coordenadora de Departamento com Apoio Educativo - Coordenadora de Estabelecimento com Apoio Educativo - Psicólogo - Professor com APED 1º ciclo - Professor com APED 2º ciclo - Professor 2º/3º ciclo turma Percursos Alternativos |
| | 10:00 – 11:00 h | <p>Painel com alunos Delegados de Turma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aluno 5º ano - Aluno 6º ano - Aluno 7º ano - Aluno 8º ano - Aluno 9º ano |
| | 11:30 – 13:00 h | <p>Painel com os Directores de Turma e Coordenadores de ciclo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director Turma 6º ano - Director Turma 6º ano - Coordenador 2º ciclo - Coordenador 3º ciclo |
| | 13:00 h | Almoço |
| | 15:30 – 16:00 h | <p>Painel com Assistentes Técnicos e Operacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chefe Serviços Administração Escolar - Assistente Técnico Gestão de Alunos - Assistente Técnica Acção Social escolar - Coordenadora Pessoal Assistente Operacional - Assistente Operacional - Assistente Operacional Cozinha - Apoio Laboratório - Jardim de Infância - EB 2/3 ciclo - Eb 1º ciclo |

AGENDA DA VISITA DA IGE

3º dia (continuação)

| Dia | Hora | Actividade |
|----------|-----------------|--|
| 8/1/2010 | 16:00 – 17:00 h | <p>Painel com Docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Docente Jardim Infância - Docente 1º ciclo - Docente Departamento Expressões - Docente Departamento Ciências Sociais e Humanas - Docente Departamento de Línguas - Docente Departamento de Matemática e Ciências Exactas |
| | 17:15 – 18:30 h | <p>Painel com o Conselho Geral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Docente 2º/3º ciclo - Educadora Jardim Infância - Docente 2º ciclo - Docente 2º/3º ciclo - Docente 3º ciclo - Docente 1º ciclo - Docente 1º ciclo - Técnica Câmara Municipal - Técnica Câmara Municipal - Representante Centro Paroquial - Representante Santa Casa da Misericórdia - Representante da Junta de Freguesia - Representante do Pessoal não Docente - Representante do Pessoal não Docente - Representante dos Encarregados de Educação |

ANEXO 1

ANEXO 1

Inquirição exploratória

1 - Como foi desencadeado o processo de Avaliação Externa da Escola?

1 – O processo de avaliação externa foi desencadeado pela Inspeção Geral de educação, mediante ofício. Foi-nos comunicado em Outubro que seríamos avaliados no início de Janeiro.

2 – Quem conduziu o processo de Avaliação Externa da Escola?

2 – A organização do processo de Avaliação externa foi assumida por mim, como director.

3 – Refira as diversas etapas por que passou/passa o processo de Avaliação Externa da Escola?

3 – A Avaliação Externa, realiza-se num momento de transição de órgãos – Conselho Geral transitório para o conselho geral, em que existe um vazio do ponto de vista legislativo no que diz respeito à aprovação de documentos fundamentais para a vida do Agrupamento. Assim, apenas com o Regulamento Interno já aprovado, a minha primeira preocupação foi terminar todos os outros documentos – Projecto Educativo do Agrupamento, Projecto Curricular do Agrupamento e Plano Anual de Actividades do Agrupamento.

A discussão e aprovação destes documentos apenas foi feita pelo Conselho Pedagógico (e departamentos curriculares) aguardando-se a primeira reunião do Conselho Geral para o desencadear do processo de aprovação dos mesmos.

Seguidamente foi explicado aos departamentos, através dos seus coordenadores, os objectivos da avaliação externa e transmitido a todos o seu modo de funcionamento (itens a avaliar, painéis de avaliação, constituição dos painéis, modo de eleição ou representação de todos nos painéis).

A terceira fase, foi a elaboração, por mim, pela subdirectora e com a colaboração da Presidente do CGT, do documento de apresentação do Agrupamento e a discussão do mesmo com o Conselho Pedagógico. A elaboração deste documento, bem como do projecto educativo estava facilitada por ser uma consequência natural do projecto de intenções apresentado na minha candidatura a director e pela Avaliação Interna terminada em Agosto.

Numa última fase procedemos á entrega de toda a documentação exigida, aos convites a entidades, à eleição de representantes de funcionários administrativos, auxiliares de acção educativa, e professores, segundo a metodologia indicada. Devido à associações de pais estarem praticamente paradas procedemos à dinamização de reuniões de pais para activação das mesmas nas várias escolas do Agrupamento e a reuniões com os alunos para eleição dos representantes destes.

4 - No desenvolvimento dessas etapas qual o grau de intervenção que o Director teve, nomeadamente no que se refere aos processos de tomada de decisão

4 – A iniciativa foi sempre minha, embora com o acordo de toda a direcção, na tomada de decisões, quer no estabelecimento do calendário de procedimentos, quer nas metodologias a adoptar.

5 – Houve/Há articulação entre a Direcção, o Conselho Pedagógico, Conselho Geral e os restantes órgãos da escola com vista a dar uma resposta adequada às solicitações feitas pela IGE?

6 – Se sim, de que forma essa articulação funcionou/funciona?

5/6 – A relação entre a Direcção e o Conselho Pedagógico é de perfeita colaboração. Quanto ao Conselho Geral, a Presidente do CGT (também eleita para o CG), tem sido mantida ao corrente de toda a situação, bem como colaborou na elaboração de parte do documento de apresentação do Agrupamento, em virtude de ser também a Coordenadora do Processo de avaliação Interno.

7 – Foram formados grupos de trabalho com vista à sua participação no processo da Avaliação Externa?

8 – Se sim, de que forma foram organizados?

9 – Em que medida o Director influenciou as decisões tomadas no seio dos grupos de trabalho formados?

7 , 8 e 9 – A escola não tem dimensão para o desenvolvimento de grupos de trabalho paralelos aos conselhos de departamento (dos 6 departamentos a dimensão varia entre 4 professores e 18), assim o trabalho organizativo passou pelas estruturas já existentes – conselhos de directores de turma, conselhos de departamento e disciplina. O Agrupamento tinha terminado a sua avaliação interna em que todos participaram pelo que não era necessário voltar a fazer o mesmo trabalho.

10 – Esses grupos elaboraram documentos preparatórios com vista à participação no processo de Avaliação?

11 – Se sim, que tipo de documentos?

12 - Quem conduziu o processo de elaboração dos documentos criados?

10, 11, 12 – Toda a documentação tinha sido elaborada para a avaliação interna durante os meses de Junho, Julho. Esse trabalho foi conduzido e organizado pela Presidente do Conselho Geral transitório, com o objectivo de o apresentar a toda a comunidade escolar em Setembro e de o aprovar na 1ª reunião do Conselho Geral entretanto parcialmente eleito.

13 – Que tipo de trabalho foi desenvolvido pelos grupos/órgãos abaixo indicados no que respeita, ao seu grau de intervenção no processo da Avaliação Externa?

A - Direcção

B - Conselho Pedagógico

C - Conselho Geral

D - Coordenações de Departamento

E - Coordenações de Área

F - Associação de Estudantes

G - Associação de Pais

H - Professores em geral

I - Alunos

J - Funcionários

13 - A – Elaboração, organização e discussão de todos os documentos principais a entregar à IGE (com excepção do Regulamento Interno e relatório da Avaliação Interna já elaborados).

B – Discussão do Projecto Educativo, dos objectivos e das metas aí expressas, da sua adequação à avaliação realizada e da razoabilidade dos mesmos. Convocatória dos membros para o painel com o conselho Pedagógico.

C – O Conselho Geral ainda não está completo faltando a eleição dos representantes do Pais e encarregados de educação. Os restantes estão convocados para o painel com o Conselho Geral

D – Coordenação de departamento – Discussão do projecto educativo, Participação na elaboração do Projecto curricular de Agrupamento e no Plano Anual de actividades, processos novos e formas de organização no presente ano lectivo (mais de metade dos docentes não eram do Agrupamento), análise de resultados anteriores – eleição de um professor sem cargos para o painel.

E- Coordenação de Directores de Turma e Conselho de Directores de turma. Análise de resultados do ano transacto, discussão das medidas de recuperação, elaboração do PAA na parte respeitante aos DTs (e Formação Cívica). Elaboração dos PCTs. Eleição dos representantes dos DT do 6º e 9º para o Painel com os DTs.

F, I – Não existe Associação de Estudantes, no entanto eu e a sub-directora reunimos uma vez por período com os delegados de turma para nos inteirarmos sobre as suas opiniões sobre os problemas da escola sede. Os alunos em Formação Cívica com os DTs preparam estas reuniões. Na reunião do 1º período foram eleitos entre os representantes os alunos para o painel.

G – Promovidas pela direcção reuniões nas escolas em que não havia associação ou estava parada, com o objectivo de recuperar a participação dos pais e encarregados de

educação na escola. Das 4 escolas do Agrupamento, 1 associação estava a funcionar (EB1 Tricolor), 1 já voltou a funcionar (EB23 Arco-Íris) e 2 estão em formação (EB1 Amarela e Azul). Nas reuniões preparatórias foi mencionada necessidade de participação dos pais nos órgãos de gestão e na avaliação do Agrupamento tendo sido solicitada a indicação de representantes para ambos os fins.

14 - Como funcionaram/funcionam, do ponto de vista dos processos de tomada de decisão, os 5 primeiros grupos referidos na questão anterior.

14 – A Direcção – a direcção é composta por um director uma subdirectora e uma adjunta; as tomadas de decisão são conjuntas no entanto em virtude da subdirectora e a adjunta serem de ciclos diferentes ambas participam nas decisões referentes ao seus ciclos. Em termos de Conselho Administrativo apenas participa o Director, a subdirectora e a chefe dos serviços.

B - Conselho Pedagógico – o conselho é um órgão de confiança do director e nomeado por este. O director ouve mensalmente e quando necessário os seus membros em plenário ou em comissão. Em relação à avaliação interna, a comissão é externa ao Conselho Pedagógico (entendeu-se assim ser mais independente). O Conselho Pedagógico já discutiu por diversas vezes os resultados da avaliação interna.

C – ainda não reuniu este ano

D – Os departamentos intervieram activamente na avaliação interna. Na avaliação externa vão intervir através dos seus coordenadores e através dos professores eleitos para o efeito. As decisões tomadas pelos Departamentos têm que ser apresentadas ao Conselho Pedagógico para ratificação.

E – Coordenação de Ciclo – A coordenação de ciclo é a responsável imediata pela análise dos resultados das avaliações. Pela execução dos Planos Curriculares e pelos Planos de recuperação e acompanhamento, daí passar por ela muito do trabalho de avaliação interna. No entanto as tomadas de decisão são sempre propostas a conselho pedagógico.

- 2 meses depois do inicio das aulas e de ter terminado a avaliação interna achei que não haveria muito mais a preparar, temos consciência dos nossos pontos fortes e fracos e nao os pretendemos esconder ate porque também tenho consciência que os processos têm melhorado e se mais não se fez e se faz foi devido ao clima criado no ano transacto pela avaliação que levou à desmotivação de muitos e ao fim de muita carolice que mantinha muitas coisas a funcionar.

ANEXO 2

ANEXO 2

A inquirição que antecedeu a visita da IGE

1- Com base no calendário fornecido pela IGE, como se preparou o Director para a visita?

1 - Com base no calendário fornecido pela Inspeção Geral da Educação houve necessidade de preparar a visita, e nesse sentido foi necessário acelerar o processo que vinha decorrendo relativamente à formação da Associação de Pais da escola sede, sendo necessário convocar uma reunião para revitalizar a Associação (que já não tinha direcção, e da qual apenas restava uma pessoa). Foi igualmente desencadeado o processo de revitalização da Associação de Pais de uma das escolas de 1º ciclo do Agrupamento. Seguidamente promoveu-se a eleição dos representantes para o Conselho Geral de forma a este estar completo no mais breve espaço de tempo possível.

Simultaneamente dei indicações para todas as eleições necessárias; a direcção procedeu a todos os convites e convocatórias, tendo elaborado um calendário da visita com todos os presentes.

2 – O calendário da visita requer algum cuidado especial por parte do Director?

2 - O calendário da Inspeção Geral da Educação apresentava um problema, pois coincidia com o momento da análise dos resultados do 1º período pelo que foi necessário fazer esta análise durante o período de interrupção lectiva do Natal. Esta análise foi realizada pela Director.

3 – Como pensa o Director “movimentar-se” durante os 3 dias da visita?

4 – Com quem pensa falar o Director durante a visita?

5 – Que tipo de questões pensa colocar o Director?

3, 4, e 5 - As principais questões que pretendo colocar à IGE têm a ver com a falta de pessoal auxiliar, no entanto, nos dias que antecederam a visita foram ultrapassados alguns problemas graves com a atribuição de contratos até ao limite de 42horas, que embora não diferindo do número de horas de limpeza permite uma maior estabilidade pois tem um período temporal de 3 meses, renováveis. A principal questão apresentada

prende-se com o estatuto do aluno e a sua aplicação burocrática, com a necessidade da sua revisão.

Outra questão a levantar prende-se com as consequências negativas da avaliação de professores, nomeadamente a burocracia que lhe está associada.

Ainda outra questão importante a levantar tem a ver com a ausência de Serviço de Psicologia e Orientação e com o terminar de um trabalho de anos que vinha a ser desenvolvido no Agrupamento e no encaminhamento de alunos.

6 – Quais as dificuldades que o Director espera encontrar ao longo dos três dias?

6 - Uma das dificuldades que poderá surgir tem a ver com a intervenção dos encarregados de educação. Será uma incógnita porque foram escolhidos da maneira possível de entre os representantes e foi mais por disponibilidade do dia que por outro motivo. Não sei até que ponto estarão conscientes de tudo o que tem sido feito no Agrupamento.

7 – O Director criou/vai criar algum modelo de registo para acompanhar a visita?

7 - Não foi criado nenhum modelo de registo para acompanhar a visita, apenas o calendário da visita e a lista de pessoas participantes.

8 – Que tipo de preocupações tem/sente o Director nos dias que antecedem a visita da IGE?

8 - A maior preocupação surgida nos dias que antecederam a visita da IGE teve a ver com a análise estatística de resultados devido à altura em que a visita foi feita. Os dados ainda não tinham sido exportados para a MISI, o programa PRODESIS apresentava problemas na exportação e tudo atrasou só sendo possível fornecer alguns dados à posteriori.

9 – O Director “traçou” alguma estratégia especial para os dias que antecedem a visita?

10 – E para os dias em que vai decorrer a visita?

9 e 10 - Não foi traçada nenhuma estratégia especial para os dias que antecederam a visita da IGE. Devido à existência de algumas situações que exigiam a intervenção

directa do director e da direcção, nomeadamente no domínio das obras, início do serviço de confecção de comida no refeitório com avarias eléctricas simultâneas não houve muito tempo para “estratégias”, dividimo-nos o melhor possível por todas as tarefas que teriam de ser feitas e executámo-las.

11 – O que representa/que significado tem, a visita da IGE ao Agrupamento neste momento?

11 – Representa um momento importante na vida do agrupamento que nos permite detectar as debilidades existentes em alguns processos e procedimentos.

ANEXO 3

ANEXO 3

A entrevista após a visita da Inspeção Geral da Educação

1 – Como decorreu o primeiro dia da visita?

1 - O primeiro dia foi encarado como a oportunidade de dar a conhecer aos nossos parceiros: Câmara Municipal, Misericórdia (ATL e Casa Grande), Junta de Freguesia, Boa Nova, Basket Clube, que iriam estar presentes, todo o trabalho feito no Agrupamento e pelo Agrupamento, aproveitando o documento de apresentação como documento “dessa apresentação”. Em seguida, da parte da tarde tínhamos oportunidade de explicar à IGE o nosso Projecto Educativo os nossos pontos fortes e os problemas que se nos deparam e a forma como pensamos enfrentá-los e resolvê-los. Neste dia, contactei de perto com os participantes nos painéis tendo um especial cuidado em garantir a presença de todos os convocados.

2 – Como decorreram os 2º e 3º dias da visita?

2 - No segundo dia procedi à visita ao Agrupamento, mostrando todas as escolas, as instalações, o funcionamento das aulas, salas especiais, e os problemas de cada uma. Em seguida, o meu papel interventivo terminou. Estive sempre ao dispor da equipa mas a minha intervenção terminou aí, não querendo de maneira alguma influenciar tudo o que iria ser dito nos painéis, pretendi apenas assegurar as presenças dos convocados.

A relação com a equipa da Inspeção Geral de Educação, durante a visita, foi boa.

Foram pedidas algumas informações adicionais no decurso da visita (sobre o funcionamento da cantina, sobre o centro de recursos, sobre o estado das instalações etc...)

A visita ao Agrupamento decorreu com normalidade, tendo as visitas às salas de aula sido facilitadas pelo facto de as aulas serem dadas de porta aberta em todo o Agrupamento.

A equipa da IGE deteve-se em conversas mais alongadas com os professores do 1º ciclo em todas as escolas do Agrupamento.

Os encarregados de educação fizeram-se representar durante a visita. Contudo, a escolha dos pais representantes de ano, através de votação, para os painéis correspondentes foi feita a partir de um número muito reduzido de encarregados de educação, não sendo, por isso, muito representativos do grupo. Por outro lado, não existe representante dos encarregados de educação no Conselho Pedagógico.

3 - O calendário da visita foi cumprido em todas as suas vertentes?

3 - O calendário da visita foi rigorosamente cumprido. A Inspeção Geral de Educação fez uma visita pormenorizada a todas as escolas do 1º ciclo do Agrupamento por forma a ter um conhecimento profundo de todas as escolas.

Numa das escolas (G3), deu-se conta da existência de uma manifesta falta de espaço devido às obras em curso, que fazem com que os alunos estejam “amontoados”. Por outro lado, todas as escolas do Agrupamento possuem instalações sanitárias e refeitórios em pleno funcionamento e em boas condições.

4 - Quais os principais constrangimentos e/ou dificuldades surgidas no período que antecedeu a visita da IGE?

4 - No período que mediou entre a Avaliação Interna e a Avaliação Externa foram detectados problemas relativamente a três vectores de aprendizagem na transição do 1º para o 2º ciclo.

Um dos problemas detectados tem a ver com o insucesso na Língua Portuguesa. Na sequência de levantamentos efectuados constatou-se que os alunos não lêem. Esse facto dificulta, de uma forma muito evidente, a aprendizagem nesta disciplina. Este constrangimento é especialmente evidente quando os alunos transitam do 1º para o 2º ciclo.

Como estratégia para auxiliar a resolução deste problema desenvolveram-se, no âmbito do Plano Nacional de Leitura, acções de leitura e de compreensão para os alunos do 1º ciclo.

Por outro lado, detectaram-se problemas na aprendizagem da Matemática. Estes problemas, que foram detectados na transição do 1º para o 2º ciclo, têm a ver com a falta de articulação entre as aquisições de competências no 4º ano e as exigidas para o 5º pelo que os professores terão que trabalhar em conjunto no próximo período.

Pretende-se que através de aulas de apoio “mais cirúrgicas” se consiga obter resultados mais encorajadores. Estes apoios terão como público alvo só os alunos com mais dificuldades.

Finalmente, também na disciplina de Inglês se detectaram problemas na transição entre os dois ciclos. Os níveis de aprendizagem no 1º ciclo tiveram como consequência não uma melhor aprendizagem no 5º ano mas a desmotivação de alguns alunos, no entanto a análise de resultados do 1º período dá a entender que as medidas tomadas quer na formação de turmas quer na coordenação do inglês estão a ter resultados positivos este ano.

Por outro lado, houve necessidade de intervir relativamente a problemas de indisciplina (trazida do exterior para o interior do Agrupamento) por grupos rivais de alunos. Estes dois grupos protagonizaram alguma agitação na escola sede do Agrupamento devido às suas rivalidades. Houve necessidade de estabelecer uma estratégia de intervenção que passou pela integração, na mesma equipa do Desporto Escolar, de elementos dos dois grupos.

Também o rugby foi usado como estratégia para ultrapassar o insucesso. Deitando mão a um protocolo com uma escola de rugby, alunos com insucesso e posturas menos adequadas foram integrados numa equipa de rugby. Para acompanhar o processo, o treinador de rugby foi convidado a estar presente nas salas de aulas. Maus resultados escolares implicam a saída da equipa.

Também o combate ao insucesso e a inserção social de alunos de etnia cigana foram concretizados, nomeadamente através de processos de alfabetização e da introdução de mediadores (também eles de etnia cigana) com vista à melhoria dos resultados escolares destes alunos. 5 - Quais os principais constrangimentos e/ou dificuldades surgidas no âmbito da visita?

5 - Quais os principais constrangimentos e/ou dificuldades surgidas no âmbito da visita?

6 – Como foram / estão a ser ultrapassados esses constrangimentos e/ou dificuldades?

5 e 6 - Como consequência da visita da Inspeção Geral da Educação no âmbito da Avaliação Externa verificou-se a necessidade de reformular o Projecto Curricular de

Turma com vista a facilitar a recolha de dados. Até agora os dados eram recolhidos à posteriori a partir da MISI.

Pretende-se tornar os Planos Curriculares de Turma “mais trabalháveis” no sentido de obter informações mais rigorosas, relativamente ao número de alunos estrangeiros, às suas nacionalidades, aos seus pais, à caracterização das turmas, às visitas de estudo e aos professores.

7 – No seguimento da visita surgiu alguma ideia / sugestão no sentido da melhoria do desempenho relativamente a algum aspecto?

8 – Qual o balanço da visita no quadro da Avaliação Externa?

9 – Que ilações se podem tirar dos problemas detectados?

10 – Existe algum plano de acção para colocar em prática no sentido da resolução dos problemas detectados, após a visita da IGE?

7,8,9 e 10 - A visita da IGE mais que uma inspecção serviu para detectar debilidades em alguns processos que foram objecto de intervenção logo no Conselho Pedagógico como sejam, nomeadamente alguns Planos Curriculares de Turma (PCTs) incompletos, e actas pouco descritivas das reuniões efectuadas. Serviu essencialmente para dar a conhecer o que tem sido feito nos últimos 4 anos neste Agrupamento e como a realidade se alterou, nomeadamente na melhoria a nível disciplinar, melhoria do sucesso escolar, melhoria das instalações, melhoria dos serviços, melhoria das condições de trabalho de professores e alunos, não só por intervenção da direcção mas também da Câmara Municipal e das organizações que intervêm no terreno.

No seguimento do trabalho realizado no âmbito da Avaliação Externa e antes de conhecer os resultados pretendo desenvolver, em articulação e coordenado pelo Conselho Geral, uma revisão da Avaliação Interna de forma uniformizar os itens a observar.

11 – Após a saída dos resultados da Avaliação Externa existe algum plano de acção?

11 - Após a saída dos resultados da Avaliação Externa pretendo actuar sobre os pontos críticos, com vista à sua melhoria e ao melhor entendimento das duas visões existentes relativamente a esses pontos.

ANEXO 4

ANEXO 4

COMPETÊNCIAS DO DIRECTOR

As competências dos directores estão definidas no artigo 20º do decreto-lei nº 75/2008.

“Artigo 20.º

Competências

1 — Compete ao director submeter à aprovação do conselho geral o projecto educativo elaborado pelo conselho pedagógico.

2 — Ouvido o conselho pedagógico, compete também ao director:

a) Elaborar e submeter à aprovação do conselho geral:

i) As alterações ao regulamento interno;

ii) Os planos anual e plurianual de actividades;

iii) O relatório anual de actividades;

iv) As propostas de celebração de contratos de autonomia;

b) Aprovar o plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município.

3 — No acto de apresentação ao conselho geral, o director faz acompanhar os documentos referidos na alínea *a)* do número anterior dos pareceres do conselho pedagógico.

4 — Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, compete ao director, em especial:

- a) Definir o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- b) Elaborar o projecto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
- c) Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;
- d) Distribuir o serviço docente e não docente;
- e) Designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar;
- f) Designar os coordenadores dos departamentos curriculares e os directores de turma;
- g) Planear e assegurar a execução das actividades no domínio da acção social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
- h) Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;
- i) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e colectividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea p) do n.º 1 do artigo 13.º;
- j) Proceder à selecção e recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis;
- l) Dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico -pedagógicos.

5 — Compete ainda ao director:

- a) Representar a escola;
- c) Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;

d) Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos;

e) Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;

f) Proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente.

6 — O director exerce ainda as competências que lhe forem delegadas pela administração educativa e pela câmara municipal.

7 — O director pode delegar e subdelegar no subdirector e nos adjuntos as competências referidas nos números anteriores.

8 — Nas suas faltas e impedimentos, o director é substituído pelo subdirector.”

ANEXO 5

ANEXO 5

Total de alunos do Agrupamento Ano lectivo 2009/2010

| <u>JI</u> | | <u>1º CEB</u> | | <u>2º CEB</u> | | <u>3º CEB</u> | |
|-----------------|-----------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| Grupos | 3 | Turmas | 14 | Turmas | 8 | Turmas | 9 |
| Crianças | 76 | Alunos | 336 | Alunos | 172 | Alunos | 225 |

Acção Social Escolar – Total de alunos abrangidos – 420

| <u>Escalão A</u> | <u>Escalão B</u> |
|------------------|------------------|
| 284 | 136 |

Nacionalidade dos alunos

| | |
|-----------------|-------|
| PORTUGAL | 558 |
| BRASIL | 87 |
| GUINÉ | 42 |
| ESPANHA | 2 |
| HOLANDA | 1 |
| ROMÉNIA | 6 |
| MOÇAMBIQUE | 1 |
| FRANÇA | 3 |
| REP. DOMINICANA | 1 |
| ANGOLA | 4 |
| CABO VERDE | 7 |
| BULGÁRIA | 2 |
| ALEMANHA | 1 |
| ÁUSTRIA | 1 |
| UCRÂNIA | 3 |
| RUSSIA | 2 |
| SÃO TOMÉ | 2 |
| CHINA | 2 |
| MOLDÁVIA | 7 |
| INDONÉSIA | 1 |
| TOTAL | 733 * |

* Nota: Estes valores dizem respeito aos alunos do Ensino Básico constantes na MISI, alunos que se encontram no sistema de ensino português

ANEXO 6

ANEXO 6

Projecto Educativo do Agrupamento de Escolas Colorido (inclui caracterização do Agrupamento)

Quadriénio 2009/2010 a 2012/2013

PREÂMBULO

A escola, encarada como comunidade educativa, é um organismo colectivo, vivo e dinâmico que se insere numa comunidade mais ampla, com a qual compartilha aspirações, problemas e permuta influências.

Como organismo dinâmico que é, a escola requer a existência de um projecto educativo que estabeleça as grandes finalidades que pretende atingir, bem como as estratégias para as alcançar (L.B.S.E. Decretos-Lei nº 286/89, nº43/89 e outros).

Este projecto pretende dar resposta às necessidades da comunidade educativa, no quadro de uma autonomia assumida.

"A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projecto educativo próprio constituído e executado de forma participada, dentro dos princípios da responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e as solicitações e apoios da comunidade em que se insere" (Decreto-Lei nº 43/89).

As respostas deverão ser criadas colectivamente, tendo por base as linhas orientadoras que este projecto contém, sendo, por isso, um projecto aberto, flexível, em constante construção. Embora todas as escolas tenham, do ponto de vista formal, a mesma estrutura organizacional, cada escola é uma escola diferente, uma organização social com cultura própria, integrando-se num ecossistema educativo específico, implicando, por isso mesmo, respostas possivelmente diferentes às mesmas propostas de inovação e as necessidades da escola.

O Projecto Educativo do Agrupamento integrará uma parte comum às diversas escolas e outra parte específica, relativa a cada uma das escolas que o compõem. A elaboração deste projecto resultou da análise da legislação em vigor, de leituras que lhe serviram de quadro conceptual, dos projectos educativos anteriormente elaborados no Agrupamento, da filosofia de Escola e dos resultados expressos nas auto-avaliações realizadas em anos lectivos anteriores.

Este Projecto terá a duração de quatro anos, podendo anualmente ser revisto, fruto dos resultados da avaliação interna que realizamos com a mesma periodicidade e da avaliação externa.

A aprovação final é da competência do Conselho Geral.

1. CONCEPÇÃO DE ESCOLA

1.1. PRINCÍPIOS BÁSICOS

"A educação deve visar a plena expansão da personalidade humana e o reforço dos direitos do Homem e das liberdades fundamentais e deve favorecer a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e todos os grupos ou religiosos, bem como o desenvolvimento das actividades das Nações Unidas para a manutenção da paz". (Declaração *Universal dos Direitos do Homem* - art. 26º, 2)

"O Estado promove a democratização da educação e as demais condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para o desenvolvimento da personalidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida colectiva". (Constituição da República Portuguesa - *artigo 73º. 2*)

"Todos têm direito ao ensino com garantia do direito a igualdade de oportunidades de acesso ao êxito escolar. O ensino deve contribuir para a superação de desigualdades económicas, sociais e culturais, habilitar os cidadãos a participar democraticamente numa sociedade livre e promover a compreensão mútua, a tolerância e o espírito de solidariedade".(Constituição da *República Portuguesa* - art. 74º, 1e 2)

"O sistema educativo responde as necessidades resultantes da realidade social, contribuindo para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, incentivando a formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos e solidários, valorizando a dimensão humana do trabalho". (*Lei de Bases do Sistema Educativo* - artigo 2º, 4)

1.2. GRANDES FINALIDADES

O Agrupamento de Escolas Colorido terá como grandes finalidades:

- A promoção do sucesso educativo de todos os alunos, tendo em vista a sua formação pessoal e social, o desenvolvimento cognitivo, a educação para a cidadania e a inserção na vida activa de uma forma plena e responsável;
- A promoção de uma educação fundada na tolerância, nos Direitos do Homem e no respeito pelo Meio Ambiente;
- A valorização da autonomia e a abertura da escola à comunidade;
- A promoção da "qualidade".

É ainda de destacar a formação e educação dos alunos. Numa sociedade em que muitas vezes esse papel cabe quase em exclusivo à escola, teremos como escola, não só de desempenhar o nosso papel e incentivar a comunidade escolar para o cumprimento

das suas obrigações, como também procurar junto da mesma, parceiros adequados ao prosseguimento destas finalidades.

1.3. A ESCOLA QUE QUEREMOS

“Uma escola de sucesso”.

A sociedade actual exige do cidadão níveis cada vez mais elevados de competência, o que implica uma formação especializada e, como complemento, uma formação global que permita responder e acompanhar a constante transformação da actividade científica, tecnológica e laboral. Torna-se, portanto, imprescindível uma formação humanista e socio-tecnológica.

A Escola, para além de proporcionar a aquisição de conhecimentos básicos fundamentais, deve ainda, desenvolver nos alunos capacidades crítico-reflexivas e criativas, assim como, incentivar o desenvolvimento de valores, dotando-os das ferramentas essenciais à sua inclusão e sucesso na sociedade actual.

Assim, queremos uma escola que:

Proporcione boas condições de trabalho e de relacionamento assegurando assim, uma vivência saudável e feliz e um desenvolvimento global de todos os participantes no processo educativo; Fortaleça a sua autonomia pela capacidade reflexiva, implicando o envolvimento dos professores e restantes elementos da comunidade educativa na concepção de um projecto de mudança, fixação de objectivos comuns e coordenação de atitudes;

Promova o desenvolvimento integral do aluno, especificamente no domínio dos valores consagrados na Lei de Bases do Sistema Educativo, valores individuais de liberdade, autonomia e responsabilidade, valores sociais de abertura ao outro (respeito, tolerância, diálogo), de solidariedade, de intervenção (para a transformação e mudança) e de crítica;

Desenvolva nos alunos o gosto e a responsabilidade pelo trabalho, criando “o sentido do dever “ de ter sucesso escolar.

Promova valores da interculturalidade: aprender a apreciar e respeitar o património cultural dos outros, e aprender a valorizar aspectos interculturais;

Eduque para o que é nobre no Homem e não para o consumismo, para a valorização do ser, em detrimento do ter;

Fomente a participação dos Pais na vida escolar, através de um trabalho básico em casa com a organização dos tempos a dedicar ao estudo, apoio específico na organização dos materiais e na execução de trabalhos de casa e projectos de trabalho dos seus educandos, e também através de um envolvimento na Escola, apoio à Biblioteca e participação em reuniões e actividades de índole diversa;

Uma Escola cooperante com as outras escolas, interveniente nas suas estruturas organizativas, nomeadamente no funcionamento do Centro de Formação de Professores;

uma Escola interveniente a nível local, procurando sempre estabelecer parcerias com a Câmara Municipal, Junta de Freguesia, Centro de Saúde, com a Santa Casa da Misericórdia através do ATL local, com o Centro Paroquial e a futura Escola Profissional, bem como outras entidades parceiras nos domínios da formação de adultos e desportivos.

Coopere com a PSP, ao nível da Escola Segura de forma a garantir uma intervenção adequada, proporcionada e educativa junto da comunidade escolar;

1.4. POSICIONAMENTO PEDAGÓGICO / METODOLÓGICO

As transformações ocorridas na sociedade e os seus reflexos na Escola trouxeram novos papéis para os participantes no processo educativo, deixando o professor de se confinar ao papel de mero transmissor de conhecimentos e o aluno de mero receptor, optando-se por um papel muito mais activo de ambos, cabendo ao aluno a exploração e pesquisa individual e em grupo, no sentido da construção dos seus próprios conhecimentos, e ao professor a organização e animação de actividades e processos de aprendizagem, tendo em conta as diferenças individuais, fazendo avançar cada um no sentido da sua autonomia.

O modelo curricular deve ser aberto, flexível e permeável. É necessário que o professor seja um prático reflexivo, um protagonista activo do processo de ensino e não um utilizador de manuais e textos, " fiel cumpridor e gestor " do programa oficial.

O projecto curricular, a gestão dos programas e os critérios de avaliação dos mesmos será feita em grupo disciplinar, cabendo ao docente efectuar as adaptações necessárias à realidade das turmas e dos alunos.

Serão incentivadas experiências de utilização de metodologias activas e participativas, extravasando, por vezes, os limites da disciplina e da escola (trabalho de grupo, trabalho de projecto, trabalho investigatório, individualização do ensino) e que poderão conduzir a modificações positivas nas relações entre os alunos, entre os professores, entre os alunos e professores e dos alunos com o saber, através de uma maior iniciativa, autonomia e responsabilização.

Espaços abertos, ateliers, clubes, são também factores de aproximação e reencontro entre a comunidade, promovendo relações mais personalizadas e confiantes.

O acto educativo, para influir, provocar a adesão dos alunos e para poder prolongar-se no tempo, deve motivar o entusiasmo pela pesquisa autónoma, fascínio pelo saber, levando à criação de um movimento crítico. Devem ser adoptados métodos pedagógicos conducentes à organização de situações sociais, orientadas para a participação autónoma dos alunos no seu processo educativo e ainda no funcionamento de grupos, que levem os alunos a dar provas de iniciativa na sua aprendizagem; o recurso às novas tecnologias, à inovação de processos, poderá ser um estímulo impulsionador para a atitude que se pretende desenvolver nos alunos. Queremos alunos empreendedores, conscientes da realidade social e confiantes nas suas capacidades.

Ao fornecer instrumentos para uma investigação objectiva, uma análise e reflexão crítica, o professor deve desencadear um movimento dialéctico que faça avançar os alunos para a emancipação e autonomia.

O diálogo, a resolução de problemas, a utilização de tentativa e erro, o trabalho em grupo e o trabalho de projecto, são alguns dos meios que permitem concretizar aquela perspectiva. O diálogo, como exercício de problematização de ideias, de escuta e relativização de opiniões, permite desenvolver capacidades, que levam à integração de pontos de vista e ao desenvolvimento da interacção. O trabalho em grupo e o trabalho de projecto são métodos que requerem a participação de cada um, de acordo com as suas características e capacidades, com o objectivo de realização de um trabalho conjunto, decidido, planificado e organizado de comum acordo e orientado para uma finalidade comum.

A resolução de problemas, ao exigir uma análise dos dados e da questão, a descoberta e ensaio de múltiplas soluções e a fundamentação na escolha da melhor decisão, contêm, em si, uma série de passos que os alunos deverão seguir no percurso cognitivo-social, o que permitirá dar resposta a situações concretas do seu quotidiano.

A Escola deve estimular uma modificação de atitudes e comportamentos face às culturas extra-escolares, dar uma atenção especial a todas as crianças na sua diversidade e nas suas diferenças e proporcionando-lhes uma apropriação de meios para comunicar e agir.

A Escola deve igualmente proporcionar e incentivar os alunos à utilização das novas tecnologias de informação e comunicação postas à sua disposição, quer fora quer dentro dos tempos curriculares, tendo em atenção a igualdade de oportunidades entre alunos de estratos sociais diversos.

Valores como a tolerância, a autonomia, a responsabilidade / liberdade, o respeito por si e pelo outro e a solidariedade deverão ser desenvolvidos nos alunos através da vivência diária na escola e de uma forma transversal nas várias disciplinas.

O acto educativo só ganha significado quando ajuda o aluno no domínio do seu próprio desenvolvimento e na sua formação integral.

Cada ciclo tem os seus objectivos próprios pelo que passo a destacar em cada um deles o que considero ser importante.

Jardim de Infância

Pretendo valorizar o Jardim de Infância como espaço pedagógico, promovendo a qualidade educativa e o desenvolvimento pessoal e social das crianças e numa aquisição, quanto mais precoce possível, de valores de cidadania e democracia.

Pretendo igualmente que a este nível de ensino se façam aprendizagens significativas e diferenciadas e se desenvolvam capacidades nas áreas da Formação Pessoal e Social, Expressão e Comunicação e Conhecimento do Mundo.

As competências aqui adquiridas pelas crianças serão decisivas no 1º ciclo e um factor de enriquecimento inquestionável, pelo que procurarei mobilizar as Educadoras,

as Auxiliares de Acção Educativa e parceiros para um projecto comum, onde sobressaia a criatividade, a cooperação, a inovação e a excelência.

Também pretendo direccionar aqui a Educação Especial para a despistagem e sinalização de casos de inadaptação, deficiências ou precocidades procedendo a um encaminhamento adequado.

Criarei condições para que continue a ser proporcionado o Apoio à Família, através de protocolo a estabelecer conjuntamente com os parceiros Câmara Municipal e Santa Casa da Misericórdia.

1º Ciclo

Aprendizagens activas, significativas, diversificadas, integradas e socializadoras”

É desta forma que o Programa do 1º ciclo caracteriza o tipo de aprendizagens necessárias. Neste nível a descoberta permanente centrada nos interesses das crianças terá de ser o cerne das aprendizagens a realizar.

Pretende-se que os professores tenham capacidade de, em função desta diversidade, dar resposta às necessidades educativas individuais dos alunos, respeitando ritmos de aprendizagem.

É necessário que os professores tenham ao seu dispor uma pluralidade de recursos que lhes permita ter diversas opções metodológicas, tendo sempre em atenção a função integradora e socializadora da educação.

O Projecto Educativo existente e o que proponho, dá particular importância à Língua Portuguesa, à Matemática e às Ciências Experimentais. No 1º ciclo a aquisição de competências nestas três áreas é determinante no desenvolvimento do indivíduo. Considero que deve ser dado particular ênfase no domínio da Língua Portuguesa, através de uma prática integrada, à comunicação (quer oral quer escrita) e ao funcionamento da língua. Na Matemática é fundamental que seja desenvolvida a capacidade de raciocínio e resolução de problemas, no entanto, este desenvolvimento deve ser acompanhado de uma boa capacidade de cálculo, de conceitos de grandezas, de espaço e de tempo adequados ao nível etário. No Estudo do Meio é imprescindível que sejam criados hábitos de investigação, experimentação e pesquisa.

Só com o desenvolvimento das capacidades descritas nos vários domínios, se poderá garantir o sucesso no prosseguimento de estudos. Uma das formas de controlo destas finalidades será através dos resultados de avaliação interna transversal ao Agrupamento e externa, que pretendo que seja um indicador valioso para testar o cumprimento destas finalidades.

2º Ciclo e 3º Ciclo

A transição entre o 1º ciclo e o 2º ciclo sempre tem sido um dos problemas do nosso sistema educativo. De um sistema mono docente passava-se a um sistema em que o aluno poderia ter até nove professores. Hoje essa situação está atenuada, quer com a

introdução das AEC's no 1º ciclo, quer com as orientações de organização do ano lectivo em que é proposto um modelo de redução de professores. Esta transição pressupõe igualmente, a aquisição de hábitos de organização e trabalho, muitas vezes impeditivos de integração com sucesso. Estarei atento a estes aspectos na organização do ano lectivo, nomeadamente com a escolha privilegiada de Directores de Turma experientes para o 5º ano, assim como um equilíbrio adequado entre a redução de professores por turma e a apetência/experiência de cada professor para as matérias a leccionar.

Do conjunto de competências gerais de saída do ensino básico, mencionadas no Currículo Nacional do Ensino Básico permito-me destacar os seguintes:

- (1) Mobilizar saberes culturais, científicos e tecnológicos para compreender a realidade e para abordar situações e problemas do quotidiano;
- (3) Usar correctamente a Língua Portuguesa para comunicar de forma adequada e estruturar o pensamento próprio;
- (6) Pesquisar, seleccionar e organizar informação para transformar em conhecimento mobilizável;

A escola de sucesso que pretendo prende-se com um nível elevado de concretização destas competências, pois entendo que são os que mais influenciam a igualdade de oportunidades que desejo que existam nos nossos alunos à saída do agrupamento.

Serão descritas, na intervenção pedagógica, as propostas de concretização conducentes ao desenvolvimento das competências enunciadas.

2. CARACTERIZAÇÃO CONTEXTUAL

O Agrupamento de Escolas Colorido, criado no ano lectivo 2003 / 2004, é formado pela sua escola sede, a Escola Básica 2.3 Arco-Íris, pelas escolas do 1º Ciclo – Escola Básica do 1º Ciclo Tricolor, Escola Básica do 1º Ciclo Amarela com Jardim de Infância e pela Escola Básica do 1º Ciclo Azul, A Escola Preparatória, hoje E.B. 2.3, situada no distrito de Lisboa, abriu os seus portões em 3 de Novembro de 1980, por pressão de Encarregados de Educação da classe média, residentes na área geográfica da escola.

2.1. LOCALIZAÇÃO

A área de influência do Agrupamento localiza-se entre a auto-estrada a Norte, a Oeste o Bairro Social, bairro social de casas unifamiliares, também de cariz social; a Sul e Este o mar.

2.2. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E LOCAIS DE PROVENIÊNCIA DOS ALUNOS

Na freguesia, onde se situam as Escolas, podem distinguir-se várias realidades sócio - económicas e urbanísticas, habitadas por populações muito diferenciadas.

A nossa população escolar provém dos bairros circundantes das Escolas. No entanto todos os anos o Agrupamento recebe alunos de fora da nossa área de residência, pelos mais diversos motivos (por local de trabalho dos Encarregados de Educação, por falta de vaga em outras áreas do Concelho, etc...)

As últimas estatísticas publicadas no Concelho datam de 2001 e embora desactualizadas da realidade actual servem de ponto de referência para a análise efectuada. Quanto ao nível etário, a freguesia tem uma população classificada como tendencialmente envelhecida, com algumas excepções de sinal contrário dos emigrantes.

Na perspectiva sócio - económica, a freguesia contava em 2001 com 24000 habitantes com 12 ou mais anos, dos quais 51% (10.708) estavam na situação de empregados, com predominância percentual da zona interior. Hoje sentimos no Agrupamento que a realidade é muito mais preocupante e que a população desempregada na freguesia totalizava 745 no censo de 91, hoje terá valores muito superiores.

Percentualmente, as localidades em que se destacavam os reformados eram, principalmente, as da zona interior.

Quanto a escolaridade:

Numa situação mais problemática, convém destacar, em primeiro lugar, as localidades circundantes da escola sede e da zona próxima da auto-estrada. Em ambos os casos, os défices escolares são evidenciados por taxas de analfabetismo muito elevadas e largamente acima das calculadas para a freguesia e concelho. No bairro social a parcela dos que concluíram ou frequentavam o Ensino Secundário era substancialmente abaixo dos da freguesia e embora sem dados actuais pensamos que continuará a ser.

Por outro lado, os dados relativos às habilitações nos níveis superiores ao Ensino Secundário Unificado revelam uma duplicação da percentagem num período de 10 anos. São, portanto, dois casos, radicalmente, dissonantes com o quadro escolar percebido na freguesia que no seu todo revela um quadro escolar relativamente elevado, sobretudo se o compararmos com outras freguesias do concelho e até mesmo do país. Relembramos mais uma vez que a situação dos últimos 9 anos é substancialmente diferente devido à emigração.

Relativamente aos estudantes (com 12 ou mais anos) a situação em 1991 apresentava uma baixa percentagem de frequência no bairro social. Este défice de estudantes, era ainda mais preocupante em números absolutos se tivermos presente o facto de que se tratava da população mais jovem da freguesia, o que se traduzia numa tendência local para o abandono escolar prematuro. O trabalho desenvolvido no Bairro pelo Agrupamento e pelas Organizações sociais que aí operam nos últimos anos, tem-se mostrado extremamente eficiente no combate ao abandono escolar, atingindo a E.B. 2.3 taxas de abandono escolar muito baixas.

Uma nota final para referir que ao longo dos últimos anos muitos alunos chegaram à escola provenientes dos PALOP, nomeadamente da Guiné, e outros

oriundos de países de Leste. O desconhecimento da Língua Portuguesa é grande, quer a nível oral, quer escrito. Algo de semelhante se passa com alunos brasileiros, não que não dominem a Língua Portuguesa, mas a escolaridade que fizeram foi muito pouco sustentada, não trazendo também conhecimentos na área das Línguas Estrangeiras. Estes alunos são igualmente prejudicados em termos de aprendizagens, embora beneficiados do ponto de vista de progressão em anos escolares, pelos critérios de equivalência existentes entre os dois sistemas de ensino.

2.3. RECURSOS MATERIAIS

EB 2.3 Arco-Íris

A escola/Agrupamento está implantada num terreno inicialmente acidentado e é composta por três blocos bem distribuídos no espaço.

O 1º bloco está destinado a serviços de apoio, no rés-do-chão – serviços administrativos, reprografia, gabinete da Direcção Executiva, sala de reuniões, sala de Professores, PBX e sala de pessoal não docente; no 1º andar, três salas de aula (das quais um laboratório de Matemática, uma sala de Educação Musical), uma biblioteca / centro de recursos, um gabinete dos directores de turma para recepção aos encarregados de educação, um gabinete de Ensino Especial funcionando igualmente como Gabinete de Acção Disciplinar e instalações sanitárias.

O segundo bloco está vocacionado para aulas: no rés-do-chão 1 sala específica para as Ciências Naturais, 1 sala para as Ciências Físico-químicas, 1 para Educação Visual, outra para Educação Visual e Tecnológica e um gabinete de Professores de Físico-química e Ciências; no 2º andar 1 sala de TIC, 1 gabinete de Matemática e TIC e 6 salas de aula "normais". As salas são bem dimensionadas e arejadas e bem equipadas do ponto de vista tecnológico (todas têm projector de vídeo e metade quadros interactivos).

O terceiro bloco contém a cozinha, o refeitório e o ginásio para a Educação Física, 2 gabinetes para professores, 1 sala equipada para pequeno auditório e reuniões.

Circundando os blocos, podemos ver pátios amplos, corredores cobertos, um campo de jogos e vários os espaços ajardinados. Inicialmente, aquando da abertura, a escola foi bem apetrechada com equipamento e mobiliário. Tem sido preocupação de todos os que nela trabalham não deixar degradar nem o edifício nem os equipamentos. A filosofia é arranjar de imediato tudo o que se estraga. No entanto, começam a ser necessárias grandes obras de manutenção/alteração, nomeadamente do ponto de vista de electrificação, iluminação e pintura exterior, impossíveis de fazer com o orçamento da escola.

EB 1º ciclo Amarela com JI

A escola é formada por 2 edifícios. Num deles funciona o 1º ciclo, uma sala do JI e uma UAAM. O edifício tem uma sala de professores, um Centro de Recursos, refeitório, cozinha, uma sala polivalente e 4 salas de aulas. Noutro edifício separado funciona o Jardim de Infância. Este edifício é de construção recente e está em muito

bem equipado com 2 salas de actividades; uma sala de CASE, sala de educadores, cozinha, refeitório, despensa de cozinha, despensa de material, 2 casas de banho (1 de adultos e 1 de crianças) e um espaço polivalente.

EB 1º ciclo Azul

A escola tem 4 salas de aula, uma sala de arrumação, uma sala polivalente, um Campo de Jogos e 4 instalações sanitárias, encontra-se em muito mau estado precisando de urgente renovação.

A escola tem os equipamentos mínimos para funcionar.

EB 1º ciclo Tricolor

A escola dispõe de 7 salas de aula, 5 casas de banho, 1 sala polivalente, 1 biblioteca/ludoteca, 1 sala ATL, 1 sala professores, 1 sala apoio, 2 gabinetes de apoio e 1 cozinha. A escola tem sido melhorada nos últimos anos, apresentando boas condições de trabalho.

2.4. RECURSOS HUMANOS

PROFESSORES E AUXILIARES

EB1Amarela, Jardim de Infância – 4 professores, 4 educadoras (1 coordenadora sem sala atribuída), 2 professores de educação especial, e 5 auxiliares (2 sala UAAM), 2 assistentes; EB1Azul – 3 professores), 1 professor de educação especial e 1 auxiliar; EB1Tricolor – 9 professores (2 sem turma atribuída – Coordenador de estabelecimento e Coordenador de Departamento), 1 professor de educação especial e 3 auxiliares;

EB 2.3 Arco-Íris – 50 professores, 2 professores de educação especial (para o agrupamento), 1 psicólogo e 15 auxiliares da acção educativa; 3 funcionárias asseguram o funcionamento da cozinha.

SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

A secretaria funciona na escola sede com 6 elementos.

ALUNOS

A escola sede tem cerca de 370 alunos, cujo nível etário varia entre os 9 e os 17 anos, distribuídos equilibradamente pelo 2º e 3º ciclos; os alunos estão distribuídos por 16 turmas regulares e 1 turma de percursos alternativos (2º ciclo), funcionando em regime de desdobramento.

A EB1 Tricolor tem 164 alunos em 7 turmas, a EB1 Amarela tem 96 alunos em 4 turmas e uma sala UAAM, o Jardim de Infância tem 77 crianças distribuídos por 3 salas. a EB1 Azul tem 70 alunos distribuídos por 3 turmas.

3. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

3.1. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA:

Conselho Geral - 7 docentes, 2 funcionários, 3 membros da CMC, 4 representantes dos pais e EE e 3 representantes da Comunidade

Direcção Executiva

Director:

Subdirectora:

Adjunta: para o 1º ciclo

Assessor: para os alunos do 2º e 3º ciclo

Conselho Pedagógico

- Presidente: Director
- 6 Coordenadores dos departamentos
- 1 Representante da Educação Especial
- 1 Coordenador PTE Pedagógico /Projectos
- 3 Coordenadores de ciclo
- 1 Coordenador da BE/CRE
- 1 Representante do pessoal não docente
- 1 Elemento da Associação de Pais

Conselho Administrativo

Presidente do CA - Director

Vogais: - Subdirectora e Chefe dos serviços administrativos

3.2. ESTRUTURAS DE ORIENTAÇÃO EDUCATIVA

- Departamentos Curriculares
- Departamento de Línguas
- Departamento de Matemática e Ciências Experimentais.
- Departamento de Ciências Sociais e Humanas
- Departamento de Expressões
- Departamento 1º Ciclo
- Departamento II
- Conselho dos Directores de Turma e Conselho de docentes titulares de turma (1º ciclo)
- Conselhos de Turma e Conselhos de docentes (1º ciclo)

3.3. SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE APOIO EDUCATIVO

- Núcleo de Apoio Educativo, constituído por um psicólogo de atribuição anual pela DRELVT.

3.4. CENTRO DE FORMAÇÃO CONTÍNUA DE PROFESSORES DO CONCELHO

O Agrupamento integra a Comissão Pedagógica do Centro de Formação, que tem a sua sede na Escola Secundária da área. O Centro tem vindo a desenvolver acções de formação nas quais têm participado regularmente o Pessoal Docente e não Docente deste Agrupamento. A sua actividade abrange também o apoio a projectos e a

disponibilização de laboratórios de informática e de audiovisuais, nas várias escolas que compõem a sua Comissão Pedagógica.

3.5. RELACIONAMENTO INTER-INSTITUCIONAL

Escolas da Área Pedagógica
Escolas particulares do 1º ciclo da nossa área de influência
Câmara Municipal (Serviços Educativos, Desporto)
Clube de Basket
Junta de Freguesia
Polícia de Segurança Pública (Escola Segura)
Bombeiros Voluntários
Santa Casa da Misericórdia
Centro Regional de Segurança Social
Centro de Emprego
Centro Paroquial
Centro de Saúde
A.T.L.
Escolinha de Rugby
CERCI
Jornais regionais

3.6. PROJECTOS RECENTES

Para, de algum modo, ajudar a caracterizar o nosso Agrupamento, julgamos de interesse identificar alguns projectos que têm tido alguma sequência temporal e por isso poderão levar a traçar-lhe um perfil mais correcto, pois que traduzem dinamismo e qualidade. Pretendemos no próximos quatro anos manter o nível de participação em projectos semelhantes e que contribuam para a concretização deste projecto educativo:

- **O ambiente e o meio envolvente dinamizado pelas** professoras do Clube do Ambiente e do Clube de azulejaria.
 - “Recuperação do túnel de acesso à Praia” (2002/03) com alunos do 5º ao 9º ano e a colaboração da Câmara Municipal, Junta de Freguesia, Associação de Pais;
 - “Recuperação ambiental e histórica da zona envolvente da praia e passeio marítimo” (2003/04) já com a participação dos alunos das escolas do 1º ciclo e Jardim de Infância;
 - “Os avós vêm à escola” – em parceria com o centro de dia do Centro Paroquial, Câmara Municipal e um encarregado de educação em voluntariado (2005/06)
 - “Requalificação ambiental do túnel de Santo António” – Clube do Ambiente e de Azulejaria em parceria com a Junta de freguesia (2005/06)
- **Projecto Eco-Escolas** – atribuição do galardão (Bandeira verde) no ano lectivo 2005/06, 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009.

- **Projecto RedeMatic e PORMAT:** professores de Matemática e alunos dos 2º e 3º ciclos para utilização das tecnologias da informação e comunicação e outros materiais didácticos na aprendizagem da Matemática;
- Projectos apresentados nos concursos do **CRIE** (2006) para apetrechamento das escolas com portáteis e outros materiais informáticos.
- **Rock In Rio Solar** – Utilização da energia solar para a poupança de energia.
- **Aprender a empreender** – Contacto com a realidade empresarial (1º Ciclo).
- **Ler +** - todo o Agrupamento

4. ÂMBITO DE INTERVENÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO

4.1. PRINCIPAIS PROBLEMAS DETECTADOS

A reflexão conjunta realizada no Conselho Geral, no Conselho Pedagógico, nos Conselhos de Disciplina, nos Conselhos de Turma, nos Conselhos de Directores de Turma, nas Assembleias de Delegados e ainda na avaliação interna do Agrupamento evidenciaram alguns problemas com que nos deparamos:

- taxas de retenção (embora com tendência para melhorar);
- elevadas taxas de insucesso nalgumas disciplinas (LP, Matemática e FQ);
- Um número cada vez mais reduzido de alunos incluídos em quadros de excelência;
- redução de tempo lectivo nalgumas disciplinas e dificuldade em cumprir programas;
- Um número relativamente elevado de alunos que não dominam a Língua Portuguesa, nomeadamente no 2º ciclo, sendo a maioria deles estrangeiros (brasileiros e oriundos dos PALOP e países de Leste);
- Instabilidade nos serviços de Psicologia e Orientação Profissional, devido à atribuição anual (ou não) de Psicólogo ao Agrupamento.

Na Escola coexistem alunos provenientes de meios sócio - económicos muito diversificados e com variadas referências culturais. Existe, também, uma grande heterogeneidade de alunos relativamente a capacidades, competências e expectativas de futuro. Esta realidade exige da Escola respostas diferenciadas.

4.2. OBJECTIVOS e METAS

Os objectivos definidos no Projecto Educativo, devem ser claros e sucintos para que se possam estabelecer metas com valores concretos a atingir anualmente pelo Agrupamento. Com base nestas metas será feita anualmente a avaliação dos resultados do Agrupamento.

Para os Alunos

- Reduzir o insucesso escolar. Reduzir sempre em relação ao resultado do ano anterior.
Aumentar o número de alunos sem níveis negativos.
- Melhorar os conhecimentos dos alunos na disciplina de Matemática, através da aplicação do Plano da Matemática.
- No 1º, 2º e 3º ciclos – melhorar os resultados das provas de avaliação externa, em relação ao ano anterior.
- Intensificar os apoios na disciplina de Língua Portuguesa.
- Promover a experimentação nas disciplinas e áreas das Ciências Experimentais, aumentando o sucesso nestas áreas.
- Implementar o ensino experimental no 1º ciclo e nas disciplinas do 2º (CN) e 3º ciclos (CN e FQ) criando desdobramentos que tornem possível a experimentação.
- Promover o cumprimento de regras e o saber-estar na sala de aula.
- Alargar a aquisição de conhecimentos básicos na área das TIC a todos os anos.
- Implementar o Plano Nacional de Leitura.
- Reduzir o abandono escolar.

Para os Professores

- Formação adequada, quer científica quer pedagógica, de acordo com as necessidades individuais e do Agrupamento, nomeadamente nas áreas já mencionadas do Ensino da Matemática, de Língua Materna e das Ciências Experimentais e metodologias activas.
- Formação a nível de TIC necessária ao desenvolvimento da prática lectiva para todos os professores do Agrupamento.

Para os Auxiliares de Acção Educativa

Formação na área de mediação e resolução de conflitos. Formação na área das TIC, nível básico relacionado com as funções desempenhadas.

Formação na área específica – cozinha e cantina – formação HCCP.

Para os Funcionários Administrativos

Formação na área das TIC, relacionado com as aplicações utilizadas nos serviços administrativos.

METAS PARA OS ANOS LECTIVOS 2009/2010/2011/2012 – os valores anuais serão publicados em anexo

• **Reduzir o insucesso escolar.**

Meta – reduzir sempre em relação ao resultado do ano anterior.

• **Insucesso no 4º e 5º ano**

Meta - Reduzir 5% da percentagem de insucesso nos referidos anos tendo como referência o ano anterior.

• **Aumentar o número de alunos sem níveis negativos**

Meta – aumento da percentagem de alunos sem níveis negativos em relação ao ano anterior.

Matemática (todos os ciclos)

• Melhorar os conhecimentos dos alunos na disciplina de Matemática, através da aplicação do Plano da Matemática.

Metas – baixar a percentagem de níveis inferiores a 3, nos 2º e 3º ciclos, no final do ano lectivo, nesta disciplina, em relação a cada ano lectivo anterior.

No 1º e 2º ciclos – melhorar os resultados das provas aferidas em relação ao ano anterior. Manter os resultados no 9º ano, traduzindo uma percentagem nos níveis positivos, idêntica à média das escolas públicas do 2º e 3º ciclo do Concelho, nos exames nacionais (Resultados do próprio ano).

Língua Portuguesa (todos os ciclos)

• **Intensificar os apoios na disciplina de Língua Portuguesa.**

• Metas – manter os bons resultados no 9º ano, traduzindo uma percentagem nos níveis positivos, idêntica à média das escolas públicas do 2º e 3º ciclo do Concelho, nos exames nacionais (Resultados do próprio ano)

No 1º e 2º ciclos – melhorar os resultados das provas aferidas em relação ao ano anterior.

• **Implementar o Plano Nacional de Leitura.**

Meta – Ter formandos nesta área das línguas no Agrupamento neste triénio.

Ciências Naturais, da Natureza, Físico-química e Estudo do Meio

• Melhorar o sucesso nas Disciplinas de Ciências Naturais e Ciências Físico-química.

Meta – média de níveis superior ao ano anterior.

- Promover a experimentação nas disciplinas e áreas das ciências experimentais, aumentando o sucesso nestas áreas.

Metas - Formação em Ciências Experimentais – ter formandos no Agrupamento no 1º ciclo neste quadriénio.

- Implementar o ensino experimental nas disciplinas do 3º ciclo (CN e FQ) criando desdobramentos que tornem possível a experimentação.

Meta – Ensino experimental em todas as turmas dos 8º e 9º anos. Evidências de trabalho experimental partilhado (exposições ou laboratório aberto ou dia da ciência, etc...).

Cidadania e disciplina

- Promover o cumprimento de regras e o saber-estar na sala de aula.

Meta – Diminuir o número de alunos com faltas disciplinares nos 2º e 3º ciclos, em relação ao ano anterior; diminuir o número de medidas sancionatórias e disciplinares.

Número de procedimentos disciplinares.

- Aumentar o número de alunos no quadro de valor.

Utilização das novas tecnologias

- Alargar a aquisição de conhecimentos básicos na área das TIC a todos os anos.

Meta – implementar as TIC no 8º ano. Não diminuir o sucesso na disciplina.

Utilização do BE/CRE

- Promover a leitura.

Meta – Aumentar o número de livros requisitados todos os anos.

Abandono escolar

- Controlo efectivo dos alunos que faltam à escola, ultrapassando o limite de faltas

Meta – Todos alunos terem no processo, com todos os procedimentos cumpridos.

- Manutenção de uma turma de percursos alternativos.

Meta – Criar uma turma para dar resposta aos casos de insucesso no 2º ciclo.

- Apoio ao Estudo

Meta - Manter o número de horas semanais de Apoios Pedagógicos igual ao número de professores.

Desporto Escolar

- Dinamizar o desporto escolar,

Meta – Oferecer 4 modalidades. Aumentar o número de inscritos

4.3. POTENCIALIDADES

- Dimensão do Agrupamento;
- Excelentes equipamentos desportivos na escola sede;
- Biblioteca / Centro de Recursos na escola sede (pertencente à rede de Bibliotecas Escolares) e na EB 1 Tricolor;
- Plano da Matemática;
- Actividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo com protocolos estabelecidos;
- Apoio a alunos com problemas de deficiência;
- Protocolos/Parcerias com Entidades influentes no meio

ATL, Projecto da Casa Grande, Escolinha de Rugby;
Clube de Basket.

- Bom relacionamento com outras escolas públicas e privadas da AP.

4.4. CONCRETIZAÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO

A concretização do Projecto Educativo será feita através da execução de actividade que integram os seguintes planos e projectos:

- Plano Anual de Actividades do Agrupamento e Projecto Curricular de Agrupamento
- Projectos anuais dos Departamentos/Disciplinas/Anos;
- Planos Anuais do Desporto Escolar;
- Projectos Curriculares de Turma
- Plano Anual dos Conselhos dos Directores de Turma;
- Plano Anual da Biblioteca / Centro de recursos educativos;
- Plano de Trabalho dos alunos abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 3 /2008
- Plano de Formação do Agrupamento.

A elaboração do Plano Anual de Actividades do Agrupamento terá em conta as reflexões feitas no Conselho Pedagógico e também os resultados da avaliação interna. O Plano Anual de Actividades do Agrupamento é da responsabilidade do Conselho Pedagógica, tendo como referência o Projecto Educativo do Agrupamento.

4.4.1. Plano de Intervenção para o triénio

A apresentação do plano de intervenção, após terem sido enunciados os princípios básicos e objectivos que o norteiam, será dividida em três níveis de intervenção, níveis esses que se interligam, mas que por necessidade de sistematização aqui se apresentam separados:

A) A nível Pedagógico

B) A nível Funcional

C) A nível Institucional.

Em cada um dos níveis de intervenção, será feita uma pequena análise dos principais problemas diagnosticados, bem como das propostas apresentadas.

A) Intervenção a nível Pedagógico

O presente triénio será de mudança no Agrupamento de Escolas Colorido. Os concursos de professores, as reformas solicitadas, a abertura de novas instalações constituem só por si motivo para uma quebra de processos e a iniciação de outros que se pretendem mais ajustados aos objectivos propostos.

Feito um diagnóstico, salientam-se os seguintes aspectos:

- Transição entre ciclos e articulação curricular entre os mesmos

Analisando este problema a todos os níveis concluí-se pela necessidade de promover um Projecto Educativo do Agrupamento, desde o JI ao 3º Ciclo, de forma a incentivar a transição destas crianças directamente entre as escolas do Agrupamento.

No JI, tal facto teve até agora muito pouca relevância, devido à falta de oferta na zona, eram inscritos no JI do Agrupamento muitos alunos que no 1º Ciclo eram integrados noutros Agrupamentos. Com o alargamento da oferta de JI's oficiais e de instituições de solidariedade social é possível dar uma maior resposta aos pedidos correspondentes a crianças da área de residência do nosso Agrupamento. É também decisivo que o Projecto Educativo seja suficientemente inovador e atractivo para os Encarregados de Educação sintam esta continuidade como um factor de estabilidade para as crianças e que optem pela sua permanência no Agrupamento. Para que esta transição se faça é necessário **aumentar a capacidade do JI** de forma a dar resposta aos pedidos de crianças da nossa zona envolvente e que não são atendidos por falta de capacidade (na maioria de crianças de 3 e 4 anos).

Este aumento de capacidade permitirá, para além de fidelizar mais crianças às escolas do Agrupamento, dar resposta às necessidades sociais da população envolvente, permitindo que um maior número de crianças frequente o ensino pré-escolar.

A articulação pedagógica entre o 1º ciclo e o 2º ciclo tem vindo a ser feita de uma forma muito ténue. Os motivos prendem-se basicamente com:

- (i) factores ligados à própria natureza física dos estabelecimentos de ensino,
- (ii) com formações distintas entre os professores;
- (iii) com hábitos enraizados de muitos anos de trabalho separado e compartimentado.

Será implementado neste quadriénio **uma estrutura de trabalho entre o Coordenador de Departamento do 1º ciclo e os Representantes das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática**, para que sejam organizados processos de equilíbrio entre as escolas do Agrupamento, quer a nível de conteúdos necessários, quer a nível de avaliação dos resultados obtidos.

Em relação ao Inglês, a introdução do mesmo nas AECs veio levantar problemas que não existiam nos anos lectivos anteriores. A introdução da língua estrangeira a nível do 1º ciclo teve pontos fortemente positivos, mas também graves implicações no sucesso escolar a nível do 5º ano. Aí foram constatados níveis diferentes de introdução da língua devido a uma planificação conjunta inexistente. Nalguns casos, esta falta de continuidade, levou a uma desmotivação dos alunos no 5º ano, o que não acontecia quando ali era feita a iniciação da língua. É pois necessário um **relacionamento entre estas duas estruturas** –

Escolas de Línguas responsáveis pelo Inglês das AEC e Representante da disciplina, de forma a prever instrumentos de controlo de aprendizagens e análise de resultados de transição entre ciclos.

- Insucesso escolar

O insucesso escolar no 1º Ciclo apesar de não apresentar valores preocupantes convém ser devidamente analisado de forma a poder ser reduzido. Assim, mais uma vez, convém realçar a necessidade de uniformização de critérios e processos de avaliação entre escolas, alicerçados numa avaliação externa fiável. Em relação a anos anteriores propomos:

- A concretização de um Projecto Curricular de Agrupamento comum, com as necessárias adaptações às realidades de cada escola.
- Um **controlo horizontal de aprendizagens por ano**, e **vertical por área** de aprendizagem, instituindo uma prática colaborativa entre os professores das várias escolas.
- Uma prática de **apoios educativos** alicerçada em planos de recuperação concretos implicando todos os intervenientes no processo.

- A **utilização das novas tecnologias** como factor de motivação e de superação de dificuldades. A utilização de novas tecnologias implica uma gestão dos recursos do Agrupamento, ultrapassando os condicionalismos das verbas camarárias destinadas a este efeito. É necessário que o mais rapidamente possível todas as escolas tenham internet a funcionar correctamente **computadores, projectores de vídeo e quadro interactivo**.

Uma das formas de combate ao insucesso escolar, relaciona-se directamente com os serviços de Psicologia e Orientação Escolar. É necessário insistir junto do Ministério da Educação para a importância da **colocação** no Agrupamento, o mais cedo possível **de um Psicólogo** para desenvolver este trabalho. O trabalho de Orientação Escolar permite encaminhar alunos para CEF ou Cursos Profissionais, consoante a sua idade, permitindo que seja traçado um percurso educativo ao aluno, obviando assim situações precoces de abandono escolar. Sempre que existam serviços de Orientação Profissional será levado a cabo no 9º ano, **testes psicotécnicos**, suportados financeiramente pela escola, para todos os alunos.

Outro instrumento muito importante de combate ao insucesso escolar, consiste num bom funcionamento do Grupo de Educação Especial, com a referenciação precoce dos casos problemáticos, bem como a elaboração conjunta com os professores de planos educativos, concretizáveis e conducentes ao sucesso destes alunos. Procuraremos, junto ME, manter os **ratios aceitáveis** de número de alunos por professor, para que este apoio não seja apenas um pró-forma.

A nível do 2º Ciclo, as disciplinas com maior insucesso escolar continuam a ser a Matemática, a Língua Portuguesa e o Inglês e nalguns casos as Ciências.

No 3º Ciclo o insucesso centra-se novamente nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática, Inglês e Ciências Físico-Química. Também aqui a transição de ciclo se tem feito sentir e é necessário corrigir processos relativamente ao afastamento entre ciclos dentro dos Departamentos. Tem sido feito um esforço financeiro da Escola para pôr à disposição de todos, **os meios tecnológicos** que permitam abordagens inovadoras, proporcionando aulas mais activas e motivadoras para os alunos. A **formação de professores** ocupa aqui um lugar primordial no sentido de uma rentabilização máxima destes recursos.

Em relação à Matemática e Língua Portuguesa os problemas estão devidamente diagnosticados e prendem-se com:

- A falta ou a inadequação de pré-requisitos.

Como já foi referido, é necessária a criação de uma estrutura que controle a qualidade da transição entre ciclos. Para além disso, é importante fazer um diagnóstico precoce das situações, permitindo a aplicação de fortes medidas de apoio o mais cedo possível. Pretendemos manter a estrutura curricular do ciclo, já proposta, em que a disciplina de oferta de escola é o **Reforço de Língua Portuguesa**, se possível leccionada pelos professores da turma, consciencializando simultaneamente Encarregados de Educação e Professores para o trabalho conjunto necessário para combater este problema.

Ainda em relação à Língua Portuguesa, são ainda propostas as seguintes medidas, relacionadas com os problemas detectados:

(i) a iliteracia - **o Plano Nacional de Leitura**, veio chamar a atenção para a questão fulcral da deficiente preparação dos alunos em Língua Portuguesa. De acordo com um plano da Biblioteca/Centro de Recursos, em conjunto com o departamento de Línguas deverá anualmente ser sempre feito **um elevado nível de aquisições**, melhorando constantemente as condições de trabalho e incentivando a comunidade educativa a acções que levem os alunos a desenvolver esta competência. Serão fomentadas o desenvolvimento de actividades de **leitura, teatro e poesia, concursos que motivem os alunos para a leitura**, interpretação de textos e aprofundamento dos conhecimentos da língua.

(ii) Constante entrada de alunos estrangeiros provenientes de países cuja língua materna seja ou não o português.

Em relação aos alunos cuja língua materna não seja o português, existe um processo de integração que passa pela disciplina de Língua Portuguesa Não Materna e que tem vindo a ser desenvolvida com sucesso.

Os maiores problemas têm origem em alunos provenientes dos PALOP'S e Brasil, cujo conhecimento da língua é desajustado aos pré-requisitos. Estes alunos **precisam de um apoio** muitas vezes ao nível da alfabetização. Pretendo que alguns destes apoios passem a ser ministrados por **professores de apoio do 1º ciclo**, especializados no ensino introdutório da língua e igualmente, nalguns casos, o apoio de professores de alfabetização de cursos de adultos já existentes, criados em parceria com outras instituições.

Em relação à Matemática é fundamental que um dos professores de **estudo acompanhado** seja o professor de Matemática da turma. **O Plano da Matemática** é um factor importante de combate ao insucesso, devendo algumas medidas, mesmo que o Plano termine a nível oficial, continuar a ser adoptadas. Incentivarei a continuação/criação de Clubes de Matemática para a realização de actividades lúdicas conducentes ao desenvolvimento da numeracia, do raciocínio lógico e das relações espaço e tempo.

Igualmente apoiarei a realização de campeonatos de jogos (Supermatik e jogo do 24) e a participação da escola nas Olimpíadas da Matemática.

Reconhecendo a desadequação dos programas actuais, a **entrada precoce nos programas experimentais** é fundamental para a obtenção de melhores resultados.

Em relação às Ciências da Natureza, pretendo reforçar a componente experimental da disciplina, nomeadamente criando condições para o seu **desdobramento**, de forma a motivar os alunos desde cedo para a ciência. A Área de Projecto deve ser o sempre, a nível do Agrupamento, uma área de desenvolvimento de **projectos de carácter científico**, de formação da **consciência ambiental**. Deve também sempre que possível extravasar o âmbito da turma, através da **divulgação** dos trabalhos executados.

Na disciplina de Inglês promover a criação de um **laboratório interactivo desta língua**, permitindo não só o trabalho em sala de aula como também a utilização em APED, como em trabalho autónomo, extensível ao trabalho no 3º Ciclo.

É necessário criar hábitos de trabalho e rentabilização da **plataforma moodle** a criar no agrupamento tornando-a um local privilegiado para o acesso dos professores e alunos, bem como o trabalho destes com os Encarregados de Educação.

- Condições de trabalho de professores e alunos

Uma das preocupações constantes, para o bom funcionamento das escolas, é a melhoria das condições de trabalho de todos, neste Agrupamento. Fazendo uma análise por estabelecimento de ensino:

Jl – O Jardim de Infância possui umas instalações modernas, bem equipadas e que constituem uma mais-valia para um bom ambiente de trabalho. Na faixa etária das crianças do Jl, a experimentação, “o fazer”, são inerentes ao desenvolvimento da criança e portanto aqui o investimento em materiais deve ser prioritário, não só pelo desgaste do existente como também pela aquisição de materiais inovadores.

É de salientar que o principal problema do Jl reside no atraso relativo às novas tecnologias para os quais apresentaremos propostas no ponto seguinte.

As condições de trabalho no Jl prendem-se com os meios humanos. Assim, tudo deverá ser feito para manter a continuidade de 3 Auxiliares de Acção Educativa no estabelecimento.

E. B. 1 Amarela – Esta escola tem muito boas condições a nível de instalações. Pretende-se apoiar, nesta escola, todos os projectos que estejam de acordo com o Projecto Educativo e que especialmente conduzam à integração e motivação dos alunos. A **criação de uma Biblioteca** viva, nesta escola, constitui uma prioridade, tendo sempre presente que o nível socioeconómico dos alunos não é o mesmo do das outras escolas, o que se traduz na falta de hábitos de leitura. É necessário ter isto presente e portanto, fazer aqui um maior investimento nesta área. Esta escola, mais que qualquer outra, necessita de apoio educativo constante. É necessário que o Conselho de Docentes tenha sempre presente esta realidade, quer na elaboração de planos de acompanhamento, quer de recuperação, quer ainda nas adaptações curriculares/metodológicas necessárias a um maior sucesso e combate ao abandono escolar.

E.B. 1 Azul – Esta escola está bastante degradada. A Câmara Municipal tem um projecto de melhoramento que tem vindo a ser sucessivamente adiado. As salas de aula da escola precisam de ser melhoradas. É necessário melhorar substancialmente as condições do refeitório, tornando-o seguro do ponto de vista das normas existentes. É importante ainda apoiar projectos em que os alunos intervenham na própria escola, fomentando a relação destes com a própria escola.

E.B. 1 Tricolor – As condições de trabalho têm vindo a melhorar. O equipamento do Centro de Recursos foi melhorado, foi equipado com um quadro interactivo e um LCD, foi instalado um sistema wireless que permite o acesso de todos os alunos à internet, foram melhoradas as condições de impressão de documentos pelos professores. Em termos informáticos, é necessário pôr a rede completamente operacional e melhorar os

computadores ao serviço dos professores. É importante, nesta escola, **fomentar a diversificação de projectos** em que alunos e professores se envolvam, nomeadamente projectos de cooperação com outros estabelecimentos nacionais e estrangeiros, utilizando as novas tecnologias, projectos ligados ao Meio Ambiente e ao mar, projectos ligados aos temas do Plano Anual de Actividades. A escola tem vindo a ser equipada com material de Matemática e Ciências. Este material é muito importante para a prática de metodologias activas; é importante que os professores não só os utilizem, como **façam propostas de aquisição de outros novos**, que contribuam para o sucesso dos alunos e para o desenvolver de competências e atitudes, que só através da experimentação poderão ser adquiridas.

E.B. 2.3 Arco-Íris – O ano lectivo 2009/2010 é um ano de grandes alterações neste estabelecimento de ensino e o quadriénio do presente projecto educativo é essencial para criar boas práticas. A abertura do novo bloco, incluirá espaços para além do Ginásio e Refeitório, sendo de referir:

- A criação de salas para o Departamento de Línguas e para o Grupo de Matemática. Estas salas permitirão um trabalho muito mais organizado a nível das disciplinas envolvidas, o que penso vir propiciar uma maior dinâmica nas actividades e na prática lectiva.

- A nova sala de professores junto com as salas de departamentos existentes criará, no meu entender, condições mínimas para todos os professores poderem trabalhar na escola. O projecto de instalação destas novas salas de trabalho será exclusivamente suportado pelo orçamento privativo, pelo que irá sendo desenvolvido de acordo com as disponibilidades financeiras.

As aquisições feitas para esta escola em material educativo serão sempre consideradas prioritárias, prevalecendo sempre em termos de gestão orçamental a tudo o resto.

- Estruturas Pedagógicas do Agrupamento e Avaliação de Desempenho

Também nas estruturas pedagógicas do Agrupamento se prevêem alterações decorrentes do concurso de professores, das aposentações antecipadas, A reestruturação feita no ano anterior dos Departamentos existentes no Agrupamento, reduzindo o seu número: quatro do 2º e 3º ciclo, um do 1º ciclo e outro do pré-escolar, teve vantagens em termos de funcionamento do Agrupamento e algumas desvantagens nomeadamente com a circulação de informação. Entre as decisões tomadas no Conselho Pedagógico e os professores dos diversos Grupos Disciplinares tomarem conhecimento das mesmas, por vezes existe um período temporal demasiado grande.

Convém **encontrar os mecanismos de divulgação de informação** adequados às novas estruturas, parecendo ser que a internet será o meio mais simples e eficiente de o fazer, recorrendo a ferramentas tipo fórum, email ou moodle. Deverá ainda ser considerada a hipótese de informação electrónica em lcd.

Outra desvantagem tem directamente a ver com a dimensão dos departamentos do 1º Ciclo e Expressões. Estes departamentos deverão sempre encontrar formas de funcionamento o mais eficientes possível, tendo em atenção, no 1º ciclo, as vantagens de reuniões conjuntas.

Em relação a estruturas existentes de uma forma não institucionalizada é necessária a criação da **Comissão de Verificação e Controlo da Avaliação**. Esta Comissão tem funcionado de uma forma não regulamentada, como um serviço e não como uma estrutura de gestão. Tem-se mostrado imprescindível ao bom funcionamento do Agrupamento, nomeadamente na saída atempada e isenta de erros, das avaliações de final de período.

Apresentarei esta proposta ao Conselho Geral, para alteração do Regulamento Interno criando-se uma estrutura dependendo do Director que procederá à verificação de todos os materiais de avaliação do 2º e 3º ciclos, a mesma estrutura é substituída no 1º ciclo pelo Coordenador de Ciclo, o qual nos momentos de avaliação terá o apoio de um professor por si escolhido e que terá redução nas horas de componente não lectiva a estabelecer.

A criação do Coordenador Pedagógico do Plano Tecnológico, permite ter no Agrupamento um Coordenador de Projectos, responsável pelo controlo da programação e da execução do Plano Anual de Actividades. As funções deste Coordenador serão alargadas a todos os níveis de ensino.

Actividades Extra-Curriculares (AEC's – 1º ciclo)

A introdução das Actividades Extra-Curriculares (AEC's) no 1º Ciclo terá sido a medida mais transformadora do sistema educativo nos últimos anos. É francamente positiva a sua implementação, tendo o Agrupamento estabelecido parcerias com a Câmara Municipal, com a Junta de Freguesia (para a E.B. 1 Tricolor e E.B. 1 Azul) e com a Santa Casa Misericórdia (para a E.B. 1 Amarela).

Os principais problemas de institucionalização das AEC's prendem-se com a articulação destas com a parte curricular e ainda com a própria organização de actividades, com a necessidade dos monitores, para além do horário lectivo, reunirem com os seus coordenadores e com a organização da supervisão por parte dos professores para além do horário curricular. É necessário institucionalizar estas reuniões.

Para além do aspecto das actividades em si, o facto de existir um professor e vários monitores em cada turma é particularmente importante, principalmente no 4º ano, visto os alunos irem transitar de um regime de professor titular de turma para um regime com vários professores, o que facilitará a assimilação progressiva do sistema pelos alunos.

Relativamente à supervisão das AEC's, é importante que a mesma seja feita de uma forma equilibrada entre todos os professores utilizando o mínimo de recursos externos de forma a não prejudicar outros serviços. Relativamente ao Estudo Acompanhado, o mesmo **deve ser feito pelo professor titular de turma** de forma a ser possível prestar um apoio individualizado e personalizado aos alunos com maiores dificuldades, **concretizando o apoio previsto nos planos de recuperação**.

No Jardim de Infância, serão sempre que o número de alunos o justifique, implementadas em conjunto com os parceiros CM e ATL as CASE.

Distribuição do serviço lectivo.

As orientações para a distribuição do serviço lectivo do ano lectivo 2008/2009 introduziram alterações cujas consequências convém ponderar, nomeadamente, no grupo 230 e nas línguas, em que os professores foram obrigados a leccionar várias disciplinas (disciplinas do seu grupo, Formação Cívica, Área de Projecto ou Estudo Acompanhado e serem Directores de Turma) de forma a reduzir o número de professores por turma. O impacto foi avaliado pelo Conselho Pedagógico como particularmente negativo em vários casos, de professores com formação específica numa das disciplinas da área. Assim, quando possível será de atender à formação específica dos professores tendo em atenção o aproveitamento das capacidades dos professores e o benefício daí resultante para os alunos.

Adequação Curricular – Projecto Curricular de Estabelecimento

A adequação curricular ao Projecto Educativo é muito restrita, pois aqui as limitações impostas pelo currículo nacional colocam balizas bem definidas sobre a capacidade de intervenção do Agrupamento, limitando-se a opções curriculares dentro das disciplinas e à definição das ofertas de escola nos diversos anos lectivos do 2º e 3º ciclos.

No 5º e 6º ano e como consequência de tudo o que já foi dito, será implementada a disciplina “Reforço de Língua Portuguesa”, permitindo superar lacunas no desenvolvimento das competências dos alunos destes anos. No 8º ano continuará a ser proposta uma disciplina de Apoio Técnico a Projectos e Trabalhos (ATPT). Esta disciplina, de carácter transversal, tem como objectivo, como o próprio nome indica, proporcionar ao aluno o manuseamento de ferramentas de realização e apresentação de trabalhos, não específicos de outras disciplinas e absolutamente necessária à persecução de estudos.

Ao longo deste quadriénio deverá ser introduzido o Espanhol como opção na escolha de língua estrangeira. Nos cursos profissionais existentes e previstos, na persecução de estudos universitários, os conhecimentos de Espanhol começam a ser um pré-requisito.

Esta introdução está dependente de auscultação prévia dos Encarregados de Educação, de aprovação pelo Conselho Pedagógico, de aprovação pela DREL e pela existência de professor para leccionar a disciplina. Educação para a Cidadania e comportamento dos alunos

A Educação para a cidadania, a desenvolver na formação cívica, tem-se revelado para alguns alunos de pouco efeito prático. Assim, para esses alunos serão instituídas **sessões de tutoria dos Directores de Turma**, destinadas a discussões individuais que contribuam para a melhoria da participação dos alunos na comunidade escolar e no meio que o envolve.

Estabelecemos protocolos com a Santa Casa da Misericórdia e com O RSI (Rendimento Social de Inserção) com vista à colocação na escola de mediadores em horários críticos. Os resultados da presença destes mediadores foram francamente positivos pelo que tentaremos manter este protocolo de forma.

Os alunos mais problemáticos, completamente desmotivados para a frequência deste estabelecimento de ensino serão sempre submetidos a uma avaliação e encaminhados para cursos e percursos educacionais adequados às suas expectativas.

As alterações introduzidas ao Estatuto do Aluno vieram criar ainda mais dificuldades a uma actuação célere e eficiente da direcção. A elaboração de processos disciplinares, seguindo regras altamente burocráticas, provoca um desfasamento temporal que impede uma actuação atempada da acção disciplinar, criando em alguns alunos uma sensação imediata de inexistência de medida disciplinar e conducente à repetição da infracção.

Como medidas a introduzir para o combate à indisciplina são salientadas:

- A criação de um **Gabinete de Acção Disciplinar** constituído por um núcleo de seis elementos do qual farão parte: a Psicóloga, a Delegada do Grupo de Educação Especial, os Coordenadores dos Directores de Turma e um Professor de cada ciclo.

- A **realização regular de inquéritos anónimos (por período)**, sobre “bulling”, extorsão, roubos e outras formas de intimidação e violência, com carácter regular nas aulas de Formação Cívica, com relatório entregue ao Director.

Será apresentado um projecto de mediador/animador Centro de Emprego, com o objectivo de organização de actividades lúdicas, ocupação de tempos livres e mediação junto da comunidade envolvente.

Participação em Projectos e Plano Anual de Actividades

O Agrupamento e em particular a E.B. 2.3 Arco-Íris, têm uma larga tradição de Clubes e Actividades Extra-Curriculares desportivas. As alterações nos horários lectivos, com a ocupação plena do tempo lectivo dos alunos (aulas de substituição), tiveram como consequência uma diminuição substancial destas actividades, por dirigir as horas de trabalho de escola dos professores para esta actividade. O reduzido número de professores, a saída de professores com horários lectivos de 14 horas e a entrada de professores sem redução lectiva veio ainda agravar mais o problema. No entanto, é reconhecido que estas actividades são fundamentais para o equilíbrio dos alunos, para o gosto pela escola, para o bom funcionamento e finalmente para o sucesso que se pretende atingir. Assim, convém estabelecer critérios objectivos sobre os clubes e outras actividades que se pretende instituir e manter a funcionar, inclusive com prejuízo do mapa de cobertura das substituições.

No próximo quadriénio pretendo dinamizar **projectos de parcerias nacionais e internacionais**, no âmbito do programa eTwining, utilizando a vídeo-conferência e as ferramentas de TIC ao dispor dos professores. Considero a realização de projectos deste tipo, um salto qualitativo necessário na aplicação das TIC na sala de aula e extremamente motivador para os alunos. Para o desenvolvimento destes projectos cooperativos contribuirá decisivamente a formação a ser desenvolvida pelos professores, no âmbito do Projecto Tecnológico.

O apoio a projectos e actividades nos **domínios do Ambiente** (Eco-Escolas, Kit do Mar, Horta Pedagógica, Clube da Floresta, entre outros) envolvendo sempre **o maior número possível de alunos** da escola terá sempre o meu apoio.

O projecto do Desporto Escolar, com as novas instalações, será alargado, voltando a ter voleibol e basquetebol na escola com grupos-equipa, representando a escola. Tenciono não só manter, como tudo fazer para que continuem a vigorar os protocolos que permitam aos alunos terem como oferta do desporto escolar o ténis, o râguebi, o surf, bodyboard e vela.

Em relação a outras actividades extra-curriculares será dada prioridade a actividades suportadas por projectos exteriores à escola e cujo âmbito se enquadre no nosso projecto educativo. Actividades que integrem um número significativo de alunos e cujo resultado tenha impacto na própria comunidade educativa.

No Plano Anual de Actividades de todos os ciclos e níveis de ensino, serão incentivadas as visitas de estudo e as actividades que envolvam a comunidade educativa.

A realização de exposições, de publicação de trabalhos na internet é também um objectivo a atingir pois é ser considerado um factor de motivação para os alunos envolvidos.

A existência da plataforma moodle no agrupamento não tem sido devidamente rentabilizada, quer como forma de troca de opiniões e informações, quer como meio de publicação de documentação para professores e alunos. Será uma das atribuições do Coordenador TIC a divulgação e formação na utilização da plataforma.

B) Intervenção a nível Funcional

A intervenção a nível funcional tem como limite o orçamento atribuído ao Agrupamento pelo Ministério, o orçamento privativo e as verbas protocoladas e atribuídas pela Câmara Municipal ao 1º ciclo e Jardim de Infância.

Para além disto, o Director seguirá as orientações definidas pelo Conselho Geral, na elaboração do orçamento. Isso não impede, no entanto, que exerça a sua influência neste órgão chamando a atenção para os problemas mais críticos e definindo as prioridades de intervenção.

No ano transacto foi estabelecido com a Câmara Municipal um protocolo de transferência de competências, abrangendo as pequenas reparações, as despesas correntes de gestão e materiais educativos. No primeiro ano verificou-se a inadequação da distribuição de verbas sendo necessária a sua revisão, como inclusive está previsto no próprio protocolo. Nesta revisão deve ser levantada a questão da informatização das escolas e os contratos de manutenção das fotocopiadoras; estes dois aspectos constituem dois dos maiores problemas funcionais comuns a todas as escolas e **que devem passar igualmente para as competências do Agrupamento.**

É conveniente fazer uma análise por cada estabelecimento de ensino, uma vez que para além do que foi dito, existem problemas particulares que passaremos a referir:

JI – O JI não tem Internet, as televisões que existiam não estão na sua maioria em funcionamento, não são adequadas e o orçamento não compensa a sua reparação. É necessária a aquisição de um LCD que, pela sua dimensão, permita o visionamento

pelas crianças. Para além disso é necessário aumentar o número de placards amovíveis de cortiça para se poder fazer exposições de trabalhos.

E.B. 1 Amarela – Apesar de a escola ter boas instalações, é necessário um maior investimento na rede de computadores e na Internet. A escola tem que ser preparada para a utilização dos Magalhães. O Centro de Recursos precisa de ser melhorado. Foi montado com computadores em fim de vida da E.B. 2.3 Arco-Íris, por falta de verbas próprias para o efeito. A Câmara Municipal terá de assumir os melhoramentos necessários, arranjar cabimento financeiro para a levar a efeito, permitindo o trabalho com computadores também em sala de aula. Esta escola já tem dois projectores de vídeo e um quadro interactivo. É necessário dinamizar a sua utilização.

E.B. 1 Azul – As instalações começam a estar muito degradadas, necessitando esta escola de uma intervenção de fundo. No início do ano lectivo de 2008/2009, foi-nos apresentado pela Câmara um projecto de renovação que incluía a construção de uma nova cantina separada da escola num módulo próprio. Nesta empreitada deverá também ser incluído o arranjo de espaços exteriores dando maior segurança ao campo de jogos.

E.B.1 Tricolor – A Escola está a sofrer uma intervenção da responsabilidade da Câmara Municipal. Esta intervenção resultou da pressão feita pelo Agrupamento e Associação de Pais para a necessidade de reestruturar a cozinha, as canalizações e os espaços exteriores. Ficaram por resolver os problemas resultantes da obra incompleta de requalificação dos espaços exteriores; é urgente a sua realização.

E.B. 2.3 Arco-Íris – Após a intervenção efectuada são ainda necessários os seguintes melhoramentos:

- Remodelação da Direcção - Aumento da capacidade de pessoas trabalhando; melhoramento das condições de trabalho e melhor sistema de arquivo.
- Remodelação dos serviços administrativos – melhoramento das condições de trabalho.
- Remodelação da sala do pessoal não docente – ligação directa ao vestiário

O maior problema a nível de infra-estruturas, no momento, prende-se com as coberturas da escola. As infiltrações verificam-se um pouco por todo o 1º andar dos dois blocos. Esta situação foi comunicada à DRELVT e pedido um orçamento para a reparação das coberturas atingindo uma verba inacessível ao orçamento da escola. Esta obra terá inevitavelmente ter de ser feita pois a não ser feita implicará o fecho de salas.

Em relação à manutenção das instalações é importante continuar a progressiva substituição das cadeiras e mesas mais danificadas e da iluminação das salas de aula por um sistema moderno e adaptado às actividades desenvolvidas.

Desde o passado ano lectivo estabelecemos um contrato com uma empresa de auditoria para o controlo do funcionamento do refeitório/bar, a todos os níveis inclusive a formação de pessoal da cozinha de acordo com as normas constantes do HCCP. Este contrato garante-nos uma avaliação do sistema e correcção constante das irregularidades detectadas.

C) Intervenção a nível Institucional

A nível institucional a intervenção dos membros do Agrupamento terá sempre como princípios fundamentais a dignificação da instituição, a melhoria do sucesso dos alunos e a intervenção social no meio envolvente.

Assim, considera-se da maior importância os seguintes planos de intervenção:

– Área Pedagógica – Coordenação de aplicação de políticas educativas, de processos de gestão, de participação em projectos comuns, nomeadamente: a criação da Associação de Escolas do Concelho e a dinamização do seu Centro de Formação de Professores, a criação de assessoria jurídica conjunta, a intervenção no Conselho Nacional de Escolas, elegendo um elemento da AP para esse órgão e representação no Conselho Municipal de Educação.

– Câmara Municipal – A Câmara é responsável estrutural do 1º Ciclo e JI, sendo portanto um parceiro fundamental nesta área. Estabelecemos com a Câmara protocolos de transferência de responsabilidades nos domínios da gestão corrente e pequenas obras, criando condições para uma resolução mais rápida das situações criadas. Este protocolo é para aprofundar, pois é o caminho certo de funcionamento das escolas do 1º ciclo e JI, precisando apenas de acertos decorrentes da implementação de um processo.

Estabelecemos, igualmente, com a Câmara Municipal protocolos das AEC's e CASEs e protocolos de aplicação do Programa Alimentar. Protocolos de utilização do Pavilhão desportivo.

A Câmara tem igualmente sido parceira em projectos no domínio do ambiente, do mar, do desporto escolar; projectos que temos todo o interesse em continuar a estabelecer as referidas parcerias.

– Santa Casa da Misericórdia – Casa Grande / ATL – Temos estabelecido igualmente parcerias com a Casa Grande / ATL, nomeadamente: nas AEC's da EB 1 Amarela e CASE do JI; nos cursos extra escolares e de alfabetização; na criação de percursos alternativos e no apoio a alunos carenciados; na cedência de espaços desportivos e na Escolinha de Rugby. A Santa Casa da Misericórdia tem-se mostrado um parceiro voluntarioso, cooperante e empenhado na resolução dos problemas dos nossos alunos.

Salientamos a colocação de um mediador na Escola sede no intervalo de 20 minutos, a articulação de casos problemáticos e a detecção. É pois intenção do Agrupamento continuar a aprofundar estas parcerias de intervenção social, nomeadamente alargando a mesma à utilização de novas instalações desportivas.

– Junta de Freguesia - Temos estabelecido parcerias nas AEC's da E.B. 1 Tricolor e da E.B. 1 Azul. Para além disso a Junta de Freguesia sempre se tem mostrado disponível para apoiar iniciativas levadas a cabo por este Agrupamento. Pretendemos manter esta boa relação e a aprofundar as parcerias estabelecidas.

– Centro Paroquial – Escola Profissional – Pretendo estabelecer protocolos de colaboração com a Escola Profissional que viabilizem novos Cursos de Educação e Formação (CEFs). Esta parceria é de extrema importância para os nossos alunos, pois

pode vir a constituir uma importante saída profissional de alta qualidade, inexistente a este nível no Concelho. Tendo sempre em atenção a intervenção social e o seu reflexo na vida dos nossos alunos, manter e alargar as parcerias com diversas entidades, nomeadamente, entre outras: Clube de Basket – no domínio do Desporto; ARIA – no domínio da Formação de Adultos; Centro de Saúde no domínio da Saúde Escolar; PSP – Escola Segura no domínio da Segurança e da Prevenção; Clube de Ténis e Clube de Golfe no domínio do Desporto Escolar.

5. AVALIAÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO

Além da avaliação final, serão feitas avaliações intermédias às actividades previstas no Plano Anual de actividades do Agrupamento, elaborado anualmente, daí decorrendo possíveis reajustamentos.

A Direcção Executiva e o Grupo de Auto-Avaliação do Agrupamento, construirão instrumentos de avaliação qualitativa e quantitativa para a recolha de informação. Do tratamento dessa informação resultará, posteriormente, um relatório final a apresentar ao Conselho Geral, ao Conselho Pedagógico e aos restantes elementos do corpo docente e não docente e aos Encarregados de Educação.

Momentos de Avaliação

Contínua e Anual

Tipos de Avaliação

Qualitativa (recolha da informação através de documentos - actas, relatórios, retratos das turmas e entrevistas...) junto de dinamizadores e intervenientes nas acções ou actividades; grupos disciplinares; responsáveis pelos projectos; conselhos de Turma; conselho dos Directores de Turma; grupos de Reflexão; alunos.

Quantitativa – Recolha de informações sobre número de acções / actividades realizadas; número de intervenientes; número de participantes; estatísticas do sucesso escolar.

6. DIVULGAÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO

A divulgação à Comunidade Educativa – professores, alunos, auxiliares de acção educativa, pais e encarregados de educação – será feita através da distribuição e divulgação deste documento em reuniões de vários âmbitos, preferencialmente em formato digital (reunião geral de professores, reunião da Direcção Executiva com os Encarregados de educação ou a Associação de Pais, reunião da Direcção Executiva com os auxiliares da acção educativa, reuniões dos Directores de Turma com os Encarregados de educação e com os seus alunos).

Divulgação através do site do Agrupamento – www.eb23escolaarco-iris.com

7. REVISÃO DO PROJECTO EDUCATIVO

Anualmente, de acordo com a avaliação interna da Escola, serão introduzidas as alterações que se considerem ajustadas a reflexão havida.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| PREÂMBULO | 1 |
| 1. CONCEPÇÃO DE ESCOLA | 2 |
| 1.1. PRINCÍPIOS BÁSICOS | 2 |
| 1.2. GRANDES FINALIDADES | 2 |
| 1.3. A ESCOLA QUE QUEREMOS | 3 |
| 1.4. POSICIONAMENTO PEDAGÓGICO / METODOLÓGICO | 4 |
| 2. CARACTERIZAÇÃO CONTEXTUAL | 7 |
| 2.1. LOCALIZAÇÃO | 7 |
| 2.2. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E LOCAIS DE PROVENIÊNCIA DOS ALUNOS | 7 |
| 2.3. RECURSOS MATERIAIS | 11 |
| 2.4. RECURSOS HUMANOS | 13 |
| 3. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO | 9 |
| 3.1. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA: | 10 |
| 3.2. ESTRUTURAS DE ORIENTAÇÃO EDUCATIVA | 11 |
| 3.3. SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE APOIO EDUCATIVO | 11 |
| 3.4. CENTRO DE FORMAÇÃO CONTÍNUA DE PROFESSORES DE CASCAIS | 11 |
| 3.5. RELACIONAMENTO INTERINSTITUCIONAL | 12 |
| 3.6. PROJECTOS RECENTES | 12 |
| 4. ÂMBITO DE INTERVENÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO | 13 |
| 4.1. PRINCIPAIS PROBLEMAS DETECTADOS | 13 |
| 4.2. OBJECTIVOS E METAS | 13 |
| 4.3. POTENCIALIDADES | 17 |
| 4.4. CONCRETIZAÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO | 17 |

| | |
|--|-----------|
| 5. AVALIAÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO | 30 |
| 6. DIVULGAÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO | 30 |
| 7. REVISÃO DO PROJECTO EDUCATIVO | 30 |

ANEXO 7

ANEXO 7

Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro - Avaliação de Escola

Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior Lei nº31/2002, de 20 de Dezembro

APROVA O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO E DO ENSINO NÃO SUPERIOR, DESENVOLVENDO O REGIME PREVISTO NA LEI N.º 46/86, DE 14 DE OUTUBRO – LEI DE BASES DO SISTEMA EDUCATIVO

Capítulo I

Sistema de avaliação da educação e do ensino não superior

Artigo 1.º

Objecto

O presente diploma tem por objecto, no desenvolvimento do artigo 49.º da Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, adiante designado sistema de avaliação.

Artigo 2.º

Âmbito

1 - O sistema de avaliação abrange a educação pré-escolar, os ensinos básico e secundário da educação escolar, incluindo as suas modalidades especiais de educação, e a educação extra-escolar.

2 - O sistema de avaliação aplica-se aos estabelecimentos de educação pré-escolar e de ensino básico e secundário da rede pública, privada, cooperativa e solidária.

Artigo 3.º

Objectivos do sistema de avaliação

O sistema de avaliação, enquanto instrumento central de definição das políticas educativas, prossegue, de forma sistemática e permanente, os seguintes objectivos:

a) Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;

- b) Dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação;
- c) Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;
- d) Permitir incentivar as acções e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas;
- e) Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;
- f) Garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;
- g) Valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas;
- h) Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos;
- i) Participar nas instituições e processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência.

Artigo 4.º

Concepção de avaliação

1 - A prossecução dos objectivos referidos no artigo anterior desenvolve-se com base numa concepção de avaliação que, a partir de uma análise de diagnóstico, vise a criação de termos de referência para maiores níveis de exigência, bem como a identificação de boas práticas organizativas, de procedimentos e pedagógicas relativas à escola e ao trabalho de educação, ensino e aprendizagens, que se constituam em modelos de reconhecimento, valorização, incentivo e dinamização educativa.

2 - O sistema de avaliação deve, através da participação em projectos e estudos desenvolvidos a nível internacional, permitir aferir os graus de desempenho do sistema educativo nacional em termos comparados.

Capítulo II

Avaliação

Artigo 5.º

Estrutura da avaliação

A avaliação estrutura-se com base na auto-avaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas, e na avaliação externa.

Artigo 6.º

Auto-avaliação

A auto-avaliação tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência, conta com o apoio da administração educativa e assenta nos termos de análise seguintes:

- a) Grau de concretização do projecto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas;
- b) Nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afectivas e emocionais de vivência escolar propícia à interacção, à integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;
- c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos e a visão inerente à acção educativa, enquanto projecto e plano de actuação;
- d) Sucesso escolar, avaliado através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes em vigor de avaliação das aprendizagens;
- e) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.

Artigo 7.º

Certificação da auto-avaliação

O processo de auto-avaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados.

Artigo 8.º

Avaliação externa

1 - A avaliação externa, a realizar no plano nacional ou por área educativa, em termos gerais ou em termos especializados, assenta, para além dos termos de análise referidos no artigo anterior, em aferições de conformidade normativa das actuações pedagógicas e didácticas e de administração e gestão, bem como de eficiência e eficácia das mesmas.

2 - A avaliação externa pode igualmente assentar em termos de análise da qualificação educativa da população, desenvolvendo-se neste caso, se necessário, fora do âmbito do sistema educativo.

3 - A avaliação externa estrutura-se com base nos seguintes elementos:

- a) Sistema de avaliação das aprendizagens em vigor, tendente a aferir o sucesso escolar e o grau de cumprimento dos objectivos educativos definidos como essenciais pela administração educativa;
- b) Sistema de certificação do processo de auto-avaliação;
- c) Acções desenvolvidas, no âmbito das suas competências, pela Inspeção-Geral de Educação;
- d) Processos de avaliação, geral ou especializada, a cargo dos demais serviços do Ministério da Educação;
- e) Estudos especializados, a cargo de pessoas ou instituições, públicas ou privadas, de reconhecido mérito.

Artigo 9.º

Parâmetros de avaliação

1 - O processo de avaliação deve ter em consideração parâmetros de conhecimento científico, de carácter pedagógico, organizativo, funcional, de gestão, financeiro e sócio-económico, requeridos pelos termos de análise enunciados nos artigos 6.º e 8.º.

2 - Os parâmetros referidos no número anterior concretizam-se, entre outros, nos seguintes indicadores relativos à organização e funcionamento das escolas e dos respectivos agrupamentos:

- a) Cumprimento da escolaridade obrigatória;
- b) Resultados escolares, em termos, designadamente, de taxa de sucesso, qualidade do mesmo e fluxos escolares;
- c) Inserção no mercado de trabalho;
- d) Organização e desenvolvimento curricular;
- e) Participação da comunidade educativa;
- f) Organização e métodos e técnicas de ensino e de aprendizagem, incluindo avaliação dos alunos e utilização de apoios educativos;
- g) Adopção e utilização de manuais escolares;
- h) Níveis de formação e experiência pedagógica e científica dos docentes;
- i) Existência, estado e utilização das instalações e equipamentos;
- j) Eficiência de organização e de gestão;
- l) Articulação com o sistema de formação profissional e profissionalizante;
- m) Colaboração com as autarquias locais;
- n) Parcerias com entidades empresariais;
- o) Dimensão do estabelecimento de ensino e clima e ambiente educativos.

Artigo 10.º

Interpretação dos resultados da avaliação

O processo de avaliação deve assentar numa interpretação integrada e contextualizada dos resultados obtidos.

Capítulo III

Organização do sistema de avaliação

Artigo 11.º

Estrutura orgânica do sistema de avaliação

1 - A estrutura orgânica do sistema de avaliação é responsável pelas funções de planeamento, coordenação, definição de processos, execução, desenvolvimento, apreciação, interpretação e divulgação de resultados, no âmbito do sistema de avaliação previsto no presente diploma.

2 - Integram a estrutura orgânica do sistema de avaliação o Conselho Nacional de Educação, através da sua comissão especializada permanente para a avaliação do sistema educativo, bem como os serviços do Ministério da Educação que, nos termos da respectiva lei orgânica, têm competência na área da avaliação do sistema educativo.

Artigo 12.º

Conselho Nacional de Educação

1 - O Conselho Nacional de Educação, através da sua comissão especializada permanente para a avaliação do sistema educativo, exerce, no âmbito do sistema de avaliação, as competências de emissão de opiniões, pareceres e recomendações previstas no Decreto-Lei n.º 125/82, de 22 de Abril, competindo-lhe, em especial, apreciar:

- a) As normas relativas ao processo de auto-avaliação;
- b) O plano anual das acções inerentes à avaliação externa;
- c) Os resultados dos processos de avaliação, interna e externa.

2 - O Conselho Nacional de Educação, no âmbito da apreciação dos resultados dos processos de avaliação, deve interpretar as informações respectivas e propor as medidas de melhoria do sistema educativo que os mesmos revelem como necessárias.

3 - Para o exercício das competências referidas nos números anteriores, o Conselho Nacional de Educação pode solicitar ao Ministério da Educação toda a informação que repute necessária, bem como recomendar-lhe a utilização de processos de avaliação específicos.

Artigo 13.º

Serviços do Ministério da Educação

1 - Os serviços do Ministério da Educação são responsáveis pelo planeamento, coordenação, definição de processos, execução e desenvolvimento da avaliação do sistema educativo nacional, identificando a informação a obter, definindo e concretizando os processos e sistemas de recolha da mesma, trabalhando e interpretando a informação considerada adequada, bem como documentando os termos de cada processo de avaliação e os resultados respectivos.

2 - Os serviços do Ministério da Educação devem elaborar um relatório anual, contendo uma análise, quantitativa e qualitativa, de carácter consolidado, do sistema educativo, bem como um relatório trienal, contendo um diagnóstico do sistema educativo e uma análise prospectiva do mesmo, em ambos os casos organizados em termos coerentes com a concepção de avaliação prevista no artigo 4.º.

3 - Para além dos relatórios referidos no número anterior, podem ser elaborados outros documentos de avaliação, geral ou especializada.

4 - Os serviços do Ministério da Educação asseguram, nos termos do disposto no n.º 3 do artigo anterior, toda a informação requerida pelo Conselho Nacional de Educação.

Capítulo IV

Objectivos da avaliação

Artigo 14.º

Objectivos gerais dos resultados da avaliação

Os resultados da avaliação, uma vez interpretados de forma integrada e contextualizada, devem permitir a formulação de propostas concretas e, em especial, quanto a:

- a) Organização do sistema educativo;
- b) Estrutura curricular;
- c) Formação inicial, contínua e especializada dos docentes;
- d) Autonomia, administração e gestão das escolas;
- e) Incentivos e apoios diversificados às escolas;
- f) Rede escolar;
- g) Articulação entre o sistema de ensino e o sistema de formação;
- h) Regime de avaliação dos alunos.

Artigo 15.º

Objectivos específicos dos resultados da avaliação

Os resultados da avaliação, nos termos referidos no artigo anterior, devem permitir às escolas aperfeiçoar a sua organização e funcionamento, quanto aos termos de análise referidos no artigo 6.º e, em especial, quanto:

- a) Ao projecto educativo da escola;
- b) Ao plano de desenvolvimento a médio e longo prazo;
- c) Ao programa de actividades;
- d) À interacção com a comunidade educativa;
- e) Aos programas de formação;
- f) À organização das actividades lectivas;
- g) À gestão dos recursos.

Artigo 16.º

Divulgação dos resultados da avaliação

Os resultados da avaliação das escolas e do sistema educativo, constantes de relatórios de análise integrada, contextualizada e comparada, devem ser divulgados com o objectivo de disponibilizar aos cidadãos em geral e às comunidades educativas em particular, uma visão extensiva, actualizada, criticamente reflectiva e comparada internacionalmente do sistema educativo português.

Capítulo V

Disposições transitória e final

Artigo 17.º

Constituição da comissão especializada permanente para a avaliação do sistema educativo

A comissão especializada permanente para a avaliação do sistema educativo do Conselho Nacional de Educação, referida no n.º 1 do artigo 12.º, será constituída, nos termos da lei orgânica deste, até 120 dias após a entrada em vigor do presente diploma.