

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO NA ESCOLA:
UM DISPOSITIVO DE MONITORIZAÇÃO DO PROJECTO
EDUCATIVO E DO PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES**

Ana Lúcia Lopes de Almeida

TRABALHO DE PROJECTO

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de Especialização em Administração Educacional

2012

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**DINÂMICAS DE AVALIAÇÃO NA ESCOLA:
UM DISPOSITIVO DE MONITORIZAÇÃO DO PROJECTO
EDUCATIVO E DO PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES**

Ana Lúcia Lopes de Almeida

TRABALHO DE PROJECTO ORIENTADO POR:
Professor Doutor Natércio Afonso

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de Especialização em Administração Educacional

2012

Agradecimentos

Agradeço ao Dr. Natércio Afonso por me ter guiado na elaboração deste projecto.

O meu agradecimento profundo ao meu director e à minha subdirectora. Sem o seu apoio incondicional este projecto não teria sido possível.

Às minhas colegas de equipa, pelo esforço e pelo apoio, muito obrigada.

Agradeço a todos os professores, funcionários e encarregados de educação do agrupamento que, de alguma forma, deram um pouco de si para este projecto.

Resumo

Num contexto em que é reconhecido às escolas o poder de definir as suas políticas, no âmbito dos seus projectos educativos, e de desenhar os planos operacionais para as concretizar, reconhece-se a importância que estes documentos estratégicos podem ter no desenvolvimento organizacional da Escola; contribuindo para o longo caminho que é a melhoria. Assim, durante esse percurso que procura a qualidade, devem emergir no interior da escola dinâmicas de avaliação interna.

Para tal, desenvolveu-se, neste caso, uma investigação do tipo qualitativo, através da estratégia de investigação-acção, onde o projecto que se apresenta procura contribuir, em parte, para o desenvolvimento dessas dinâmicas num agrupamento. Centra-se no domínio do planeamento, como estratégia útil para o desenvolvimento organizacional das escolas; na sua avaliação e no papel que as lideranças podem ter.

Mais especificamente, concentra-se no desenvolvimento de dispositivos de acompanhamento da execução dos documentos organizativos de um agrupamento, o projecto educativo e o plano anual de actividades. Entre os procedimentos implementados para a preparação e execução deste projecto destacam-se, nomeadamente, a elaboração do desenho de monitorização e dos documentos de avaliação, a maioria originais.

Procura-se, ainda, estabelecer a utilidade deste projecto, como parte integrante de um processo de avaliação interna, necessário para a criação de hábitos de reflexão e como base de informação para a melhoria.

Palavras-chave: avaliação interna, documentos estratégicos, liderança, melhoria, monitorização, planeamento.

Abstract

Within a context in which schools own the power to define their own policies regarding their educational projects, and to design the operational planning in order to accomplish them, it's acknowledged the value that these strategic documents can have in terms of the School's organizational development; ensuing the long way of self-improvement. Therefore, during this quest for quality, internal evaluation dynamics should emerge from the school.

In this case, it was developed a qualitative investigation, through an action-investigation strategy, in which the project presents itself, in part, to contribute to the development of those dynamics in a cluster. It is focused on the planning field, as a useful strategy for the school's organizational development; on its own evaluation and the role that leaderships should have.

More specifically, it is focused on the development of follow-up mechanisms on the implementation of organizational documents in a cluster, the educational project and the annual plan for school activities. Among the implemented courses of action for the preparation and execution of this project, the monitoring design's production and the evaluation documents stand out, mostly originals.

It is also essential to determine this project's usefulness as a part of an internal evaluation process, which is necessary for the creation of thinking habits as well as an information basis for improvement.

Keywords: internal evaluation, strategic documents, leadership, improvement, monitoring, planning.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento teórico	6
1.1. A liderança na gestão escolar	6
1.2. O planeamento na gestão escolar.....	12
1.3. A melhoria das escolas e o desenvolvimento organizacional.....	19
Capítulo II – Contexto – características socioeconómicas, parque escolar, população escolar, recursos humanos e lideranças	31
Capítulo III - A equipa.....	38
Capítulo IV - O projecto.....	44
Introdução.....	44
4.1. Preparação do projecto	48
4.1.1. Desenho do dispositivo de monitorização	53
Projecto Educativo.....	54
Plano Anual de Actividades	62
4.1.2. Produção dos instrumentos de avaliação	63
I. Questionários	64
II. Ficha de avaliação de actividade	67
III. Grelhas resumo de avaliação das actividades por período lectivo	69
IV. Grelhas de registo dos pontos fortes/fracos e observações das actividades realizadas e avaliadas.....	69
V. Grelhas de registo, por problema/ vector estratégico, da execução das metas do Projecto Educativo, para o ano lectivo 2010/2011	69
VI. Grelhas em ficheiros Excel, para o registo de dados quantificáveis	70
4.2. Execução do projecto.....	70
4.3. Avaliação do projecto.....	78
Capítulo V	80
Conclusão e linhas de desenvolvimento.....	80
Referências Bibliográficas.....	90
Enquadramento Legal.....	96

Índice de figuras

Figura 1 - Articulação entre o projecto de escola e os planos de acção	17
Figura 2 - Avaliação interna do agrupamento do Litoral	52

Índice de quadros

Quadro 1 - Alunos do agrupamento do Litoral, por nível de ensino e ano lectivo	33
Quadro 2 - Recursos humanos do agrupamento do Litoral, por categoria e ano lectivo	33
Quadro 3 - <i>Design</i> da monitorização do projecto educativo	54
Quadro 4 - <i>Design</i> da monitorização do plano anual de actividades.....	62

Anexos

[Anexo 1 – Projecto de intervenção do director](#)

[Anexo 2 – Projecto educativo do agrupamento](#)

[Anexo 3 – Relatório de auto-avaliação 2009/2010](#)

[Anexo 4 – Relatório de avaliação externa](#)

[Anexo 5 – Plano anual de actividades do agrupamento 2010/2011](#)

Apêndices

[Apêndice 1 – Memorando de reunião de equipa nº 1](#)

[Apêndice 2 – Plano de acção da equipa 2010/2011](#)

[Apêndice 3 – Memorando de reunião de equipa nº 2](#)

[Apêndice 4 – Memorando de reunião de equipa nº 3](#)

[Apêndice 5 – Memorando de reunião de equipa nº 4](#)

[Apêndice 6 – Plano do questionário para os alunos \(plano anual de actividades\)](#)

[Apêndice 7 – Plano do questionário de satisfação para pais \(projecto educativo do agrupamento\)](#)

[Apêndice 8 – Plano do questionário de satisfação para professores \(projecto educativo do agrupamento\)](#)

[Apêndice 9 – Plano do questionário de satisfação para funcionários \(projecto educativo do agrupamento\)](#)

[Apêndice 10 – Plano do questionário de satisfação para alunos \(projecto educativo do agrupamento\)](#)

[Apêndice 11 – Questionário para os alunos \(plano anual de actividades\)](#)

[Apêndice 12 – Questionário para o alunos do pré-escolar e do 1º ano do 1º ciclo \(plano anual de actividades\)](#)

[Apêndice 13 – Questionário de satisfação para professores \(projecto educativo do agrupamento\)](#)

[Apêndice 14 – Questionário de satisfação para funcionários \(projecto educativo do agrupamento\)](#)

[Apêndice 15 – Questionário de satisfação para pais \(projecto educativo do agrupamento\)](#)

[Apêndice 16 – Ficha de avaliação de actividade](#)

[Apêndice 17 – Matriz de categorização da ficha de avaliação de actividade](#)

[Apêndice 18 a – Grelha resumo das actividades do 1º período](#)

[Apêndice 18 b – Grelha resumo das actividades do 2º período](#)

[Apêndice 18 c – Grelha resumo das actividades do 3º período](#)

[Apêndice 19 – Grelha de registo dos pontos fortes e fracos, da ficha de avaliação de actividade](#)

[Apêndice 20 – Grelha do problema três \(sucesso real\)](#)

[Apêndice 21 – Grelha do problema quatro \(taxas de transição\)](#)

[Apêndice 22 – Informação ao agrupamento, sobre a monitorização do plano anual de actividades](#)

[Apêndice 23 – Orientações para a utilização dos instrumentos de avaliação do plano anual de actividades](#)

[Apêndice 24 a – Informação relativa aos questionários dos alunos \(plano anual de actividades\)](#)

[Apêndice 24 b – Esclarecimento sobre a ficha de avaliação de actividade](#)

[Apêndice 25 – Relatório semestral de monitorização do plano anual de actividades](#)

[Apêndice 26 – Relatório final de monitorização do plano anual de actividades](#)

[Apêndice 27 – Relatório de avaliação interna](#)

Introdução

O presente trabalho surge no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, na área da Administração Educacional. Os temas discutidos nas aulas de avaliação das organizações educativas e de planeamento educativo e a oportuna conjuntura organizacional do agrupamento de escolas onde se desenvolveu, vieram a permitir a criação e implementação do dispositivo de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades, como complemento da avaliação interna.

A pertinência do tema é evidente, pois num contexto de rápidas e constantes alterações globais nos campos político, social e económico, as escolas não escapam a esta “agitação” e são influenciadas na sua organização, “no modo como são geridas, ao nível da definição das suas missões e objectivos” (Clímaco, 2005, p. 149).

Por isso, para as organizações escolares que pretendem melhorar a qualidade do serviço que prestam, são factores determinantes: o género de lideranças existente, de topo e intermédias, o planeamento como estratégia de materialização de projectos na escola e a implementação e desenvolvimento de uma cultura de avaliação.

Entende-se que para desenvolver, melhorando, as organizações educativas, deverá existir um trabalho de planeamento dos seus documentos estratégicos, nomeadamente do projecto educativo, que tem como função a “planificação organizacional da escola”; na medida em que, tratando-se de “um documento cúpula (...) deverá constituir o ponto de referência para as restantes tarefas de planificação escolar em ordem à coerência, integração, globalização e unidade da acção educativa” (Costa, 1997, p. 58-59).

Assim, não sendo ele um plano de acção, tem que traduzir-se “em planos operacionais, em princípio anuais, que concretizam os objectivos e as estratégias do projecto” (Barroso, 1992, p. 42).

Dada a importância estratégica dos projectos nas escolas, torna-se relevante a integração na avaliação interna de dispositivos de monitorização dos mesmos, de modo a que se realize um acompanhamento sistemático das metas definidas e das acções desenvolvidas. Por isso, e dado o crescendo de atenção sobre a escola, a avaliação tem vindo a assumir importância no seu seio, manifestando-se a sua necessidade na criação de processos de avaliação interna. Estes deverão ser realizados pelos membros da escola e permitir a

identificação dos seus pontos fortes e fracos, num contributo para a elaboração de planos de melhoria.

Esses, deverão assim integrar a caracterização do seu contexto, assim como o acompanhamento do seu projecto educativo e dos seus planos anuais de actividades, como contributo fundamentado para o desenvolvimento organizacional, para reforçar as capacidades da escola em se auto-regular.

Ora, esse processo de melhoria depende de mudanças que muitas vezes só ocorrem devido ao aparecimento em cena de um novo líder, que de acordo com Thurler (2001, p. 142) “influencia a orientação do projeto, a formulação dos objetivos, o justo equilíbrio entre utopia e realismo.” A mesma autora reforça ainda que essas mudanças não podem realizar-se sem liderança (Idem, p. 152).

Esse pressuposto, de que as mudanças para a melhoria dependem da liderança, emerge também no último normativo português da administração e gestão das escolas, o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de Abril, que pretende reforçar a liderança, aumentando “a capacidade de intervenção dos órgãos de direcção”. Para isso, dota o director “da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola”. Reforça, ainda, as suas competências porque, para isso, “deve facilitar a comunicação e a colaboração entre professores, alunos e pais, promover a participação nas decisões por parte da comunidade escolar, a criação de um ambiente eficaz de trabalho e a consecução dos recursos necessários para que as inovações e as mudanças tenham lugar” (Fonseca, 1998, p. 49).

Na sequência do que se disse atrás, ou seja, tendo em conta a influência da liderança e do planeamento estratégico, assim como o contributo da avaliação para o desenvolvimento organizacional e melhoria das escolas, coloca-se a questão:

Como desenvolver um dispositivo de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades, como contributo para a melhoria da avaliação interna e, conseqüentemente, para a melhoria do agrupamento?

Na sequência deste problema, define-se o **objectivo geral**:

Desenvolver um dispositivo de monitorização próprio, do projecto educativo e do plano anual de actividades, para compreender se a visão e a missão, assim como as estratégias

implementadas permitiram alcançar as metas previstas, e para fomentar uma posterior reflexão interna.

Este objectivo geral desdobra-se em objectivos específicos, identificados no quarto capítulo.

Agora, descreve-se a organização deste estudo, estruturado em cinco capítulos que contextualizam a concepção do projecto. Deve ter-se presente que o investigador não só é o responsável pelo desencadear do dispositivo de monitorização, como é parte activa, justificando-se a opção pela estratégia de investigação-acção; com recurso à produção de instrumentos próprios de avaliação, cujas informações são parte integrante dos relatórios produzidos, para divulgação dos resultados do dispositivo de monitorização implementado.

O **primeiro capítulo** diz respeito ao enquadramento teórico e está organizado em três subcapítulos.

No **primeiro subcapítulo**, trata-se a problemática das lideranças na gestão escolar, em particular as características do líder que poderão contribuir quer para a dinamização e melhoria da escola quer para a criação de uma filosofia de planeamento estratégico; que por sua vez, é importante para a implementação de metas e prioridades fundamentadas. As capacidades de liderança a que se reporta esta parte do trabalho dizem respeito quer ao director quer às lideranças intermédias das escolas.

No **segundo subcapítulo**, dá-se seguimento ao valor do planeamento na gestão escolar, referindo-se a evolução do conceito de planeamento e a elaboração de projectos educativos e de planos anuais de actividades, contextualizada na evolução das concepções destes documentos, quer com base nos normativos quer recorrendo à produção teórica sobre o assunto.

O **terceiro subcapítulo** localiza-se no campo teórico da avaliação das escolas, fazendo referência, por um lado, aos contributos que os diversos modelos de avaliação têm dado e, por outro, à construção da avaliação interna e do acompanhamento da execução de projectos educativos e respectivos planos de actividades.

Descreve-se, ainda, a importância da avaliação como instrumento para a melhoria da qualidade e desenvolvimento organizacional da escola e faz-se referência ao papel que o director e outros intervenientes podem ter nesse processo.

No **segundo capítulo** aborda-se o contexto sócioeconómico do agrupamento de escolas em que o projecto aqui relatado está implementado, assim como a caracterização do parque e população escolares.

Descreve-se, também, o cenário das lideranças, pois a última foi geradora de grandes alterações organizativas; quer devido à transição, normativamente instituída, de um órgão colegial para um órgão unipessoal de gestão das escolas, quer devido ao facto de esse órgão ter sido responsável por uma alteração organizativa de fundo, do agrupamento.

O **terceiro capítulo** é dedicado ao relato da constituição da equipa responsável pelo projecto de monitorização, que reúne dois representantes dos encarregados de educação no conselho pedagógico e três docentes nomeados pelo director. Apresenta a caracterização dos membros quanto à sua formação e, ainda, quanto à sua disponibilidade para este projecto. Termina com a exposição global do trabalho desenvolvido por essa equipa, nascida no seio do conselho pedagógico.

O **quarto capítulo**, organizado em três subcapítulos, contém o desenvolvimento do projecto. Inclui a referência aos documentos fundamentais e sua organização, aos actores envolvidos e às acções que ocorreram; nomeadamente, da sua necessidade em resultado de uma nova liderança.

No **primeiro subcapítulo**, descreve-se o planeamento do projecto.

Por sua vez, na **primeira secção deste subcapítulo** faz-se a apresentação dos desenhos da monitorização de cada documento organizativo - projecto educativo e plano anual de actividades.

Na **segunda secção** descreve-se a construção dos instrumentos de avaliação específicos, criados para a implementação deste dispositivo; como, os questionários destinados aos vários públicos-alvo (alunos, professores, pais e funcionários), as fichas de avaliação de actividades e diversas grelhas de controlo e registo.

No **segundo subcapítulo**, expõe-se o desenrolar do processo de monitorização de cada um dos documentos estratégicos visados.

Ao longo do **terceiro subcapítulo** analisa-se o funcionamento do projecto, com referência à consecução dos objectivos delineados inicialmente, e, faz-se a análise de

dados. Identificam-se os seus pontos fortes e pontos fracos, assim como as potencialidades e constrangimentos.

Por fim, no **quinto capítulo** apresentam-se as conclusões deste trabalho de projecto, tendo como referência os objectivos inicialmente propostos e descrevem-se algumas linhas de desenvolvimento. Também aqui se registam algumas reflexões pessoais do investigador, sobre esta experiência.

Capítulo I - Enquadramento teórico

1.1.A liderança na gestão escolar

No contexto actual da direcção das escolas em Portugal, ao abrigo do Decreto-Lei 75/2008 de 22 de Abril, a direcção das escolas deve organizar-se para responder com qualidade e equidade e de forma eficiente e eficaz à missão que lhe está confiada e, por isso, o normativo prevê o “favorecimento da constituição de lideranças fortes”, criando para tal as condições necessárias para que estas sejam eficazes e “para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa”. Ainda neste normativo, nos pontos quatro e cinco do artigo vigésimo, são preceituadas algumas das competências do órgão unipessoal de administração e gestão do agrupamento de escolas nas áreas pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial – o director. Designadamente:

- A definição do regime de funcionamento do agrupamento de escolas;
- A elaboração do projecto de orçamento;
- A direcção dos serviços do agrupamento de escolas;
- A selecção e recrutamento do pessoal docente;
- A distribuição de serviço ao pessoal docente e não docente;
- A designação das lideranças intermédias;
- A constituição de turmas e a elaboração de horários;
- O planeamento e certificação da execução das actividades no domínio da acção social escolar;
- A gestão dos recursos materiais e educativos;
- O estabelecimento de protocolos e parcerias;
- A representação da escola;
- O exercício do poder hierárquico relativamente ao pessoal docente e não docente;
- A intervenção no processo de avaliação do pessoal docente;
- A avaliação do pessoal não docente.

Barroso (2005, pp. 145-168), enunciando as investigações de Morgan, Hall e Mackay (1983) no Reino Unido, no que toca às tarefas de gestão que o director deve realizar regista, entre outras:

- As tarefas de liderança, relações humanas e gestão do pessoal - como a motivação, o desenvolvimento do pessoal docente, a resolução de conflitos e a comunicação;
- As tarefas de concepção e gestão operacional - como o planeamento e controlo da política interna da escola, assim como a distribuição de serviço e a definição de critérios e instrumentos de avaliação;
- As tarefas de prestação de contas - através da apresentação de relatórios e dando a conhecer a política da escola angariando apoios; de gestão das relações externas, para estabelecer parcerias entre a escola e outras entidades e de relação com a comunidade, através da auscultação da sua opinião.

Assim, pode afirmar-se que o director, de acordo com Krausz (1991, p. 63), ao ocupar uma posição de liderança será influenciado por uma diversidade de variáveis, destacando-se:

- As suas características;
- As necessidades e reacções dos liderados;
- A natureza das relações que estabelece com outros líderes;
- O clima organizacional;
- A natureza da actividade e seus objectivos;
- As políticas administrativas;
- A estrutura organizacional;
- As condições do meio ambiente onde a organização está inserida.

Ora, as diversidades atrás referidas, também e muito, resultantes de todas as transformações que têm ocorrido ao nível político, económico e social, com uma abrangência nacional, europeia e mundial, e tendo em conta o acréscimo de responsabilidades que lhe são assacadas, obrigam o director a adquirir um novo perfil para exercer as suas funções.

Voltando às lideranças, Hughes (1994, p. Vi)¹, no contexto da direcção das escolas nos E. U. A., refere que o director como líder corresponde à “pessoa que dá sentido às

¹ Tradução nossa a partir da versão inglesa.

decisões, influenciando o caminho das mesmas, para o bem dos alunos”. O mesmo autor (1994, p. 20) pensa, igualmente, que “as qualidades imbuídas no líder eficaz parecem estar relacionadas com a criatividade, um sentido de ajustamento preciso do que será necessário para atingir a meta desejada [planeamento] e uma condução solitária para o alvo”.

Considera ainda que o director de sucesso é aquele que consegue equilibrar a arte da liderança com a ciência da gestão, para melhorar os focos de acção na escola: o currículo, a instrução e outras actividades que possam surgir em função de uma determinada situação ou contexto.

Também para Achilles et. al (1994, p. 33) “a pessoa responsável tem que ter em conta quer as tarefas de liderança quer as tarefas de gestão”. Então, para que uma organização tenha sucesso, o director deverá, por um lado, desenvolver actividades relacionadas com a mudança e o dinamismo ao ajudar a estabelecer a missão, as metas e uma visão partilhada para a organização; e deve, por outro, gerar um ambiente de trabalho confortável e produtivo.

Assim, os directores devem aplicar competências de liderança para melhorar a gestão das escolas que dirigem.

Para isso, Barroso (2005, p. 145-168), enunciando várias investigações² e documentos³ apresenta propostas para a caracterização e categorização das capacidades que um director enquanto líder deve evidenciar.

Seguindo esse autor, relativamente à investigação de Anne Jones (1988) *junto de 500 membros da “Secondary Heads Association”*, regista-se que o domínio da liderança é identificado como o mais importante para o desempenho do cargo de director, pois abrange o seu exercício, através da definição de políticas, finalidades e objectivos, da coordenação e integração do trabalho da escola como um todo e a realização de inovações e mudanças de maneira adequada e efectiva. Ainda no Reino Unido, demarca o “*National Standards for Headteachers*”, onde a liderança é apontada como um atributo indispensável que inclui, conjuntamente com a gestão da escola, o exercício de funções no domínio da direcção estratégica e desenvolvimento da escola; ensino e

² Anne Jones (1988), Barroso e Sjorslev (1991).

³ *National Standards for Headteachers* (1998) no Reino Unido, que define o perfil profissional dos directores de escolas e o *Protocole d'accord relatif aux personnels de direction* (2000) em França, criado para o mesmo efeito.

aprendizagem; liderança e gestão do pessoal docente e não docente; uso eficiente e eficaz dos recursos materiais e humanos e a prestação de contas (aos restantes órgãos de gestão e à comunidade em geral). Por outro lado, refere os três domínios de competências registados no *Protocole d'accord relatif aux personnels de direction* (2000), em França: “saber administrar a escola; saber construir em concertação com diferentes instituições e actores a política pedagógica e educativa da escola; saber impulsionar, animar e conduzir esta mesma política pedagógica e educativa” (Idem, p. 152).

Verifica-se ainda que o perfil de liderança tem sido influenciado pelas investigações sobre a qualidade dos estabelecimentos de ensino, nomeadamente pelos estudos no domínio do movimento das escolas eficazes, que se centra nos resultados, e do movimento pela melhoria do ensino, cujo foco são os processos.

Resumidamente, de acordo com Lima (2008), as escolas eficazes têm em conta os antecedentes sociais e escolares dos alunos, assim como as suas aptidões para aprender; desenvolvem mecanismos de produção de sucesso e levam os alunos além do que era esperado à sua entrada, alargando o seu domínio de focalização, isto é, adicionam “valor acrescentado” aos atributos iniciais dos discentes.

Quanto à definição da melhoria da escola, Góis e Gonçalves (2005, p. 16-17)⁴ consideram que, além de existir uma “relação entre melhoria e mudança e a complexidade do processo de mudança”, a escola tem que ter capacidade para gerir essa mudança, valorizando também os resultados dos alunos.

Do ponto de vista do movimento das escolas eficazes o perfil de liderança para a qualidade, de acordo com Álvarez (2006, p. 107), baseado nos estudos de Beare e Caldwell, deve ser visível no director através de características como:

- Uma visão e valores pessoais conhecidos por toda a instituição;
- A partilha do seu projecto de trabalho;
- O investimento nas relações interpessoais;
- A capacidade para a tomada de decisão e sua concretização;
- A preocupação “com os resultados académicos dos alunos e com os resultados profissionais dos seus colaboradores”.

⁴ Com base nas investigações de Hopkins (1996) e de Stoll e Fink (1996).

O mesmo autor (2006, p. 106), por outro lado, no âmbito dos movimentos pela melhoria do ensino, considera que o director pode ser visto como alguém com autoridade conferida pela liderança institucional, que “de uma forma partilhada” tem “capacidade para implicar os seus colaboradores num projecto de futuro que lhes crie ilusão e lhes proporcione segurança”, no exercício da liderança que lhe é conferida institucionalmente. Legitima o seu parecer através dos estudos de vários autores⁵ e aponta como características desse tipo de liderança:

- A consciência de que para a obtenção de resultados de qualidade é necessário o desenvolvimento de estratégias e métodos de trabalho específicos;
- Reconhecimento da importância do diálogo com os professores sobre o seu trabalho;
- Capacidade de produção de “redes ascendentes, descendentes e laterais de comunicação”;
- Competência na partilha da sua visão para o futuro da instituição;
- Capacidade de criação de “expectativas aos seus colaboradores com um projecto de trabalho”.

Posteriormente, Stoll e Mortimore (1997)⁶ desenvolveram uma perspectiva de complementaridade entre a eficácia e a melhoria, onde se previa uma liderança participada, cujo retrato final no âmbito da eficácia incluía firmeza, um propósito, uma abordagem participativa e uma direcção profissional; e cujas condições facilitadoras da área da melhoria eram o director como motivador e guia, o envolvimento dos professores em funções de liderança e na tomada de decisão e a assumpção dos professores como agentes de mudança.

Nitidamente, os directores têm pela frente a urgência de desenvolver capacidades como a criatividade, o planeamento, a organização, a comunicação, a motivação e a avaliação (Whitaker, 1999, p. 48), para conseguirem ter uma visão para a sua escola, sentida por todos e que seja a pedra basilar de um plano de melhoria consentâneo com a realidade local, para a construção de uma boa escola.

Na opinião de Bush (2003, p. 110-115) as reformas que têm sido desenvolvidas congregam um objectivo comum – a melhoria dos resultados dos alunos; e pressupõem

⁵ Álvarez (2006) faz referência às investigações de Fullan (1991), Murphy & Louis (1994), Leithwood (1995).

⁶ Em Góis e Gonçalves (2006, p. 27).

por sua vez, qualidade da liderança escolar, pois os líderes e gestores escolares reúnem cada vez mais responsabilidades ao nível da gestão estratégica, financeira, dos recursos humanos, do processo ensino/aprendizagem e do marketing. Do seu ponto de vista, a qualidade da liderança escolar é uma condição para a melhoria e continuidade do bom desempenho das escolas. Mas defende que a liderança não deve cingir-se ao director, senão deve ser cada vez mais partilhada com outros membros nas organizações eficazes, designadamente as chefias de nível intermédio e os líderes de equipas internas; e ressalva a necessidade de formação desses membros, para o desenvolvimento de competências de gestão e liderança.

Ainda, com base em exemplos práticos de escolas intituladas “fora de controlo” nos E.U.A. Achilles et. al (in Hughes, 1994, p. 35-38)⁷ referem que, por vezes, a gestão antecede a liderança, como forma de controlo prévio das escolas. Só depois, tendo já presentes as bases de melhoria da sua escola, os directores começam a usar a sua influência e a colaborar com um grupo de professores seleccionados em projectos de melhoria da escola.

Assim, “a preparação para a liderança das escolas é cada vez mais considerada uma componente vital da melhoria das escolas” (Bush, 2003, p. 117), pois a visão e os valores pessoais dos líderes são fundamentais para a qualidade educativa:

“Os líderes que sobressaem possuem uma visão pessoal do futuro da organização que costuma ser partilhada por uma grande maioria dos colaboradores e que, no fundo, impregna todos os documentos institucionais da organização como a política e estratégia, os projectos e os distintos planos de acção da vida quotidiana”. (Álvarez, 2006, p. 107)

Por tudo isto, os líderes podem caracterizar-se a partir dos comportamentos que adquirem no exercício da função e/ou obtêm através da formação; quer sejam aqueles que são orientados para o relacionamento interpessoal (gestão de si mesmo, de pessoas e relações) quer os que são orientados para a tarefa (definição de metas, planeamento).

Em síntese, a liderança em exercício pelos directores tem um papel fundamental na orientação da organização escolar, no sentido de uma visão partilhada, para cumprir a missão definida e trabalhar para as metas propostas.

Os papéis de liderança são complementados pelas tarefas de gestão, para preparar, implementar, avaliar continuamente as estratégias necessárias para a execução do preconizado nos documentos orientadores das escolas, como o projecto educativo e os

⁷ Tradução nossa a partir de versão inglesa.

planos anuais de actividades; para impregnar toda a comunidade educativa nessa acção, gerindo relações, estabelecendo comunicações internas e externas, apostando na formação dos recursos humanos e gerindo recursos para a melhoria contínua.

Por isso, interessa de seguida contextualizar esses projectos, no que diz respeito aos conceitos, sua construção e avaliação.

1.2. O planeamento na gestão escolar

O planeamento educativo assume uma posição de carácter central na gestão das organizações educativas, constituindo-se essencialmente num conjunto de metodologias para a gestão da qualidade. Segundo Coombs (1970, p.14)⁸ no relatório sobre o planeamento educativo para a UNESCO, este corresponderá a uma “aplicação de uma análise racional e sistemática ao processo de desenvolvimento educativo de forma a tornar a educação mais eficaz e eficiente na resposta às necessidades e metas dos seus estudantes e da sociedade”.

Na procura de uma escola melhor, o planeamento apresenta-se como uma ferramenta indispensável na gestão escolar, pois permitirá a todos os *stakeholders*⁹ saber o que se quer, quando e como. Também nesse relatório, o autor afirma que:

“Pode ajudar (...) a tomar decisões mais fundamentadas... a ver com maior clareza os objetivos específicos em questão, as várias opções disponíveis para atingir esses objetivos e as implicações possíveis de cada uma. Planear pode ajudar a atingir maiores e melhores resultados agregados, dentro dos limites dos recursos disponíveis. No entanto, para atingir tais benefícios, o planeamento tem que usar lentes de grande abertura angular, através das quais um grande número de variáveis interligadas possam ser focadas e todas elas vistas como partes de um todo orgânico dinâmico.” (Coombs, 1970, p.15)

Assim, o “planeamento nas sociedades modernas emerge da necessidade de “gestão de tensões e conflitos” (Jeanne, 2007, p. 40).

⁸ Tradução nossa do inglês.

⁹ Segundo Alaiz, Góis e Gonçalves (2003, p. 32) stakeholders são actores com diferentes interesses, envolvidos numa determinada situação, sendo seus potenciais utilizadores.

Por isto, o planeamento em acção, em linhas gerais, tem como ponto de partida o diagnóstico da comunidade educativa a que se destina, seguido da sua caracterização, da identificação de problemas chave, da definição de metas e estratégias para a sua execução e da avaliação; com particular importância na melhoria da qualidade da educação, da relação custo-eficácia, da própria gestão educativa e para o encorajamento da participação da comunidade educativa. Planear com eficácia, conduzirá a uma melhor gestão desta diversidade de *agendas*. Nestas, terá de haver uma pré-programação que não é mais do que uma estratégia de ação, e como diz Barbier (1993, p. 21) “muitas vezes apresentada como sinónimo de dinamismo, de progresso, de movimento, de abertura, de mais valia e oposta ao imobilismo, oportunismo e estagnação”.

A operacionalização desta metodologia evidencia-se nas escolas, nos seus documentos estratégicos, como os projectos educativos e os planos anuais de actividades. Estes documentos têm como finalidade permitir que os estabelecimentos de ensino definam e assumam desafios, tendo em conta o contexto em que se inserem, a sua missão e a sua visão.

No que toca aos projectos educativos, Costa (1997, p. 30-32) enquadra o seu surgimento no domínio das reformas da administração pública, que sobrevêm como resposta à crise do Estado moderno, na década de oitenta. Com base em Saisi (1994) associa-os também à “repartição e transferência de poderes para outros níveis de administração”, havendo um claro “ressurgimento da escola como objecto local”. Ou seja, sobressai a existência de uma alteração do papel do Estado e a assumpção da incapacidade do seu poder central relativamente ao domínio da educação.

“Desenvolve-se, então, o princípio do “Estado regulador” que, em nome da eficácia e da qualidade... vai transferir para a periferia, para o local, para os actores, espaços significativos das suas competências anteriores.” (Costa, 1997, p. 32)

Temos assim, seguindo ainda Costa (1997, p. 51), uma acção política que se caracteriza por uma tendência para a descentralização de poderes e aumento da autonomia das escolas, que é motor deste processo de incremento na importância do projecto educativo. Em Portugal, a primeira referência legal ao termo “projecto educativo” surge no Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro, onde pode ler-se no preâmbulo que deve ser “constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a

características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere.” Ainda no artigo 2º do mesmo normativo, no ponto um, explica-se que o projecto educativo deve, também, ser construído “em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo” e, no ponto dois, que “O projecto educativo traduz-se, designadamente, na formulação de prioridades de desenvolvimento pedagógico, em planos anuais de actividades educativas e na elaboração de regulamentos internos para os principais sectores e serviços escolares.”

Desde esta primeira referência legal, vão sendo publicados normativos, como o Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio e o Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de Maio, que vão atribuindo competências aos órgãos representativos no que diz respeito à construção, atribuição de pareceres e aprovação dos diversos documentos estratégicos das escolas.

No último modelo de administração e gestão, consagrado no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, reforça-se “a capacidade de intervenção dos órgãos de direcção das escolas” e a participação da comunidade local na direcção estratégica das mesmas. Pois, é a um órgão colegial, o conselho geral, que cabem as decisões estratégicas e de planeamento que se materializam no projecto educativo e no plano anual de actividades e também o acompanhamento da sua concretização.

Ao conselho pedagógico compete a elaboração da proposta de projecto educativo e ao director cabe o seu desenvolvimento. Na alínea a) do artigo nono são apontadas as características gerais deste documento. Designadamente, que deve abranger um espaço temporal de três anos e explicitar os princípios, valores, metas e estratégias através dos quais as escolas não agrupadas e agrupamentos de escolas pretendem cumprir a sua função educativa.

Assim, com a atenção virada para as escolas, colocadas no centro da acção educativa e valorizadas como unidades organizacionais de decisão, é-lhes exigida a produção de projectos educativos próprios que assumem o papel de bandeiras de “eficácia, protagonismo pedagógico, concertação e parceria educativa, inserção comunitária, auto-avaliação e prestação de contas” (Costa, 1997, p. 37-40).

Ou seja, como o autor refere posteriormente, no domínio da tomada de decisão, cabe a cada escola o trabalho de planificação estratégica materializado no projecto educativo, “enquanto documento de referência e de expressão da capacidade de (auto-) direcção das suas políticas educativas” (Idem, p. 37-40).

Ou ainda, como diz Marques:

“No quadro actual, e com as margens que lhes são permitidas, as escolas são livres de, dentro dos limites impostos pela lei, formularem as suas políticas, explicitadas nos Projectos Educativos de Escola.” (Marques, 2003, p. 90)

No entanto, como se verificou a partir da análise dos diferentes normativos, não são dadas, nos mesmos, orientações específicas para a construção deste documento estratégico de planeamento – o projecto educativo, ou seja, não se explicita qual “o seu conteúdo e as partilhas de poder e obrigações que implica” (Barroso, 1992, p. 18).

Existem, por isso, várias concepções do que deve ser um projecto educativo, isto é, “a ambiguidade do conceito a nível legal e a sua fluidez a nível teórico, propicia uma diversidade de concepções e práticas que importa clarificar” (Costa, 1995, p. 9).

Relativamente à noção global de projecto em si mesmo, Barbier (1993, p. 37-66) considera que este é uma “ideia de uma possível transformação do real”, que supõe a existência de um desejo de mudança, não se debruçando sobre factos, mas sobre possíveis, relacionados com um tempo a vir; que ao passar para a acção implica a afectação de meios financeiros, materiais, institucionais e humanos, passando a representar “a imagem antecipadora e finalizante de sequência ordenada de operações susceptíveis de conduzir a um novo estado da realidade – objecto da acção.”

Quanto à noção de projecto educativo, de acordo com Thurler (2001, p. 116), este tem como intuito levar as escolas “a explicitar o que, habitualmente, permanece implícito, a dizer o que fazem ou pensam fazer, a dar acesso à sua maneira de determinar seus objetivos e de avaliar a eficácia de sua aplicação.”

Para Barroso (1992, p. 21-29) o projecto educativo é a primeira etapa de planificação estratégica, resultante da “necessidade de preparar o futuro”. Este autor, citando Éthier (1989), considera que essa planificação estratégica se formaliza nas escolas num projecto educativo, que deve referir a sua missão, as estratégias para a sua consecussão, informar sobre os constrangimentos que poderão condicionar a acção, assim como esclarecer os seus pontos fortes e vantagens, com base num bom diagnóstico da situação inicial. Concisamente, este autor que prefere a designação projecto de escola ao projecto educativo de escola, associa a *lógica do desejo* de mudança com origens individuais ou de grupo à *lógica de acção* que valoriza a *dimensão operatória*, pois:

“É o projecto que vai determinar o processo de ajustamento, a cada escola, das normas nacionais, bem como o alargamento das zonas de iniciativa e de influência da acção

colectiva dos seus membros [enquadrando] a definição e a formulação de estratégias de gestão e do qual decorrem os planos operacionais de médio e de curto prazo.

Por isso, o projecto de escola deve formalizar-se, sempre, num documento orientador da acção da escola” (Idem, p. 21-30).

Para Obin (1993), citado em Costa (1997, p. 55):

“ com o projecto educativo pretende-se pôr em prática novas formas de exercício do poder (...), desenvolver a coesão local (...), alargar as concepções de espaço (...) e ao nível do tempo (o projecto é um antecipador da acção futura (...)).”

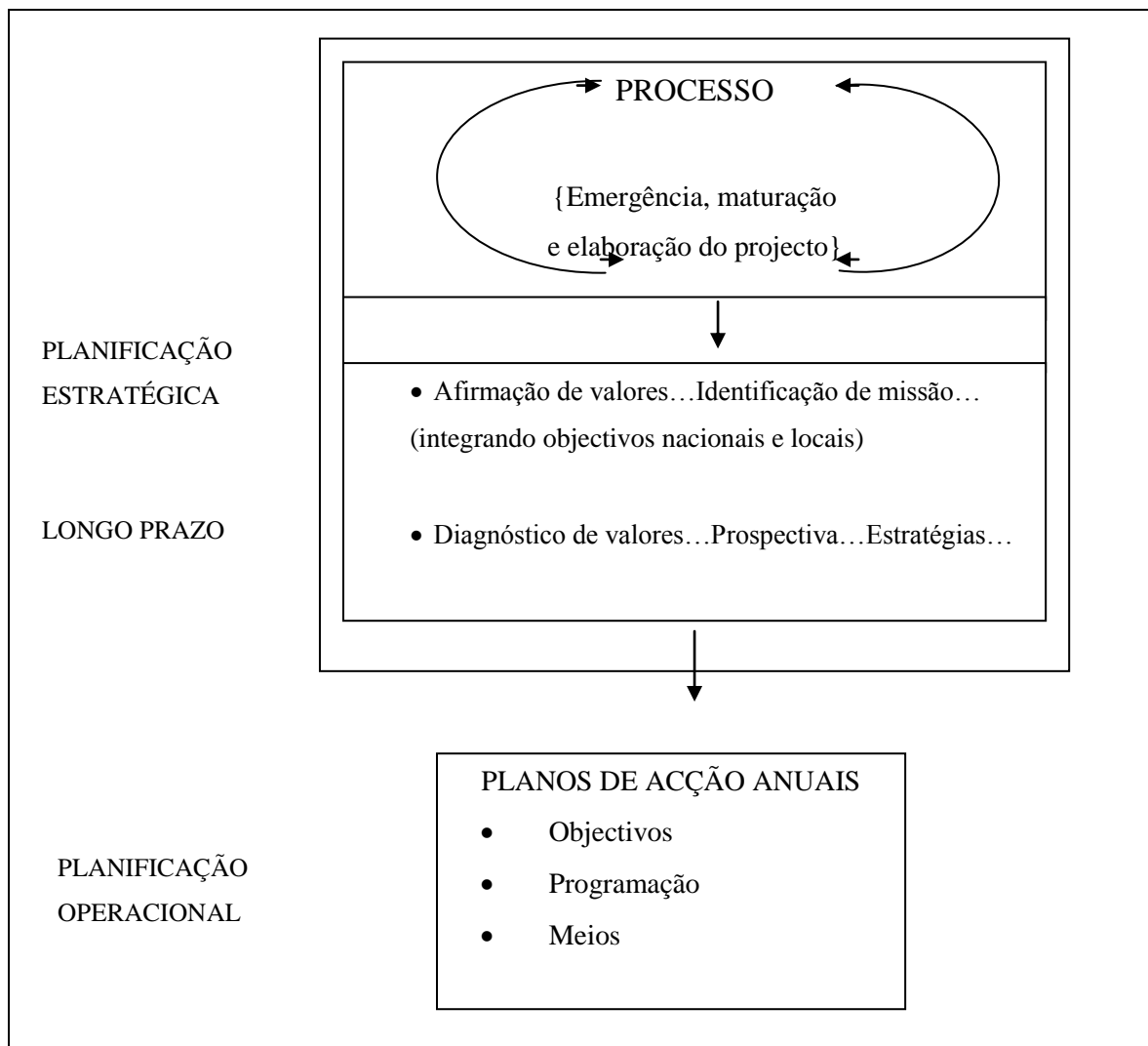
Assim, espera-se que o projecto educativo, de escola oriente a organização e o funcionamento da escola “tendo em vista a obtenção de determinados resultados”, enquadrando a *definição e formulação das estratégias de gestão*. Isto é, assume-se como o:

“... documento orientador da acção da escola, onde se registam os alvos a atingir, as opções estratégicas a seguir, em função do diagnóstico realizado, e dos valores perfilhados, no quadro das competências e funções que lhe são atribuídas.” (Barroso, 2005, p. 127)

Desta forma, seguindo o mesmo autor, a escola poderá aumentar a sua visibilidade, promover a sua imagem, definir a sua intervenção na *política educativa local*, *globalizar a acção educativa*, decidir sobre a gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros de que dispõe, melhorar a articulação com outras entidades locais e *integrar os projectos individuais, e de grupo, nos projectos colectivos* (Idem, p. 127-128).

Barroso afirma ainda que nas escolas, o projecto educativo, simultaneamente processo e produto é operacionalizado através de planos anuais ou plurianuais de actividades, conforme representado na figura 1.

Figura 1 - Articulação entre o projecto de escola e os planos de acção



(Fonte: Barroso, 1992, p. 31)

Ora, no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, na alínea c), do artigo 9º, do capítulo II, os planos anual e plurianual de actividades, sendo instrumentos de autonomia são descritos como “os documentos de planeamento, que definem, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução.”

A aprovação dos planos, anual e plurianual, de actividades é da competência do conselho geral, enquanto a sua elaboração é da responsabilidade do director, sob propostas e parecer do conselho pedagógico.

Como diz Barroso (1992, p. 42-49), esta operacionalização dos projectos educativos realiza-se através de “planos operacionais, em princípio anuais”, cuja elaboração “segue a estrutura normal de qualquer planificação”, incluindo a definição dos objectivos, as

actividades para os atingir, os recursos necessários, a afectação dos mesmos e o controlo dos resultados. Todo este processo de elaboração do projecto e “sua posterior operacionalização através de planos de acção” é reconhecido pelo autor como “uma tarefa exigente, do ponto de vista do conhecimento de técnicas de gestão, planificação e animação de grupos”, visto que o conjunto de actividades previstas deve obedecer a critérios de organização, resultantes das orientações e necessidades do projecto educativo a que se reportam. Ou seja, devem ter em conta os “problemas, os dispositivos de controlo da programação e da execução e a avaliação”.

Podemos afirmar, então, que o plano anual de actividades é o projecto educativo em acção e “surgiu como uma sequência lógica da construção do projecto educativo e do seu processo de desenvolvimento, tendo em consideração a necessidade da sua avaliação/verificação e, conseqüentemente, a aferição da qualidade dos serviços prestados e dos desempenhos de todos os intervenientes” (Marques, 2003, p. 93). Este autor explica ainda que o plano anual de actividades se destaca como documento relevante, possibilitando avaliar a execução de todas as dimensões do projecto educativo e permitindo identificar as debilidades, pontos fortes, constrangimentos e potencialidades da escola.

Perante o exposto, antevê-se a necessidade de inovação nas formas de gestão que passaram a integrar processos e metodologias que se enquadram num movimento de transformações das organizações e que, de acordo com Barroso (2005, p. 133) valorizam as relações pessoais, a abertura à participação e a auto-organização. Evidencia-se assim, a importância do projecto como instrumento de desenvolvimento organizacional e da eficácia.

Também Thurler (2001, p. 119) consubstancia o reconhecimento e integração no projecto educativo da identidade, projectos e estratégias dos indivíduos e grupos das organizações, transformando-os em objectos de negociação entre a direcção e a base.

Por outro lado, a mesma autora (2001, p. 134) clarifica que “ter um projeto é uma maneira de estar “ligado”, sem que isso garanta a mínima mudança das práticas nem efeito algum de formação. Por isso, é importante associar os processos de projeto a uma avaliação interna que verifique sistematicamente a coerência entre os objetivos visados e as ações empreendidas e se fundamente nas quatro fases seguintes: definição dos objetivos e critérios de bom resultado; apreensão dos dados; análise dos dados; interpretação dos efeitos e planificação das regulações. No “final do processo, os

resultados podem ser consignados em um relatório de atividade aos cuidados das autoridades escolares, dos pais e de outras partes interessadas” (Idem, p. 134).

É neste contexto que se localiza a realização deste trabalho de projecto que pretende monitorizar a execução do projecto educativo e do plano anual de actividades, com a apresentação dos resultados à comunidade, através de relatórios próprios.

Também devido à sua especificidade, este estudo situa-se no plano posterior à construção dos documentos organizativos de uma escola/agrupamento de escolas, onde se pretende, através do acompanhamento da execução de um projecto educativo e do respectivo plano anual de actividades; tendo presente a influência administrativa e legal, o conteúdo e concepção destes documentos organizativos e a sua importância, avaliar o resultado de uma parte importante do trabalho da escola – a gestão por projecto.

Por isso, era importante contextualizá-lo quer no domínio legal quer no domínio do conceito e sua elaboração, para justificar a importância do passo seguinte – a monitorização da execução dos documentos orientadores da acção educativa.

1.3. A melhoria das escolas e o desenvolvimento organizacional

Tendo as escolas projectos representativos da sua visão e missão e condutores da sua acção, orientadas, como já se referiu anteriormente, por lideranças com capacidades específicas, como o domínio das competências de planeamento, têm que ser organizações dinâmicas capazes de dar resposta aos seus problemas e só o podem fazer, eficazmente, se primeiro os identificarem.

A partir daí, têm que criar estratégias que contribuam para a sua superação, num determinado espaço de tempo, na procura constante da melhoria, contribuindo para o desenvolvimento dos alunos, com a intervenção de todos os actores da comunidade educativa. Assim, esta é uma acção que deve partir do interior das escolas, mais especificamente, deve nascer da vontade de todos os agentes em construir e manter processos de auto-regulação.

Neste contexto, o director poderá ter um papel principal na condução da organização que lidera, para o sucesso, através do reconhecimento das potencialidades dos recursos de que dispõe, desenvolvendo e utilizando a liderança e reconhecendo as vantagens da

avaliação interna e as batalhas que têm que ser vencidas, diariamente, para a implementação e continuidade da mesma. Tanto mais que, durante bastante tempo, as instituições escolares estiveram afastadas de “práticas de avaliação institucional”, caracterizando-se então por um “funcionamento às cegas”. Mas devido às “tendências actuais de descentralização do ensino trazem para a ribalta a questão da avaliação das escolas e dos seus projectos educativos” (Nóvoa, 1992, p. 36).

Ou seja, o papel que estas organizações devem ter na sociedade contemporânea, os processos de regulação e a sua avaliação têm assumido uma importância crescente.

Para Guerra (2002, p. 12) essa importância manifesta-se porque “a racionalidade mais elementar exige uma reflexão sistemática e rigorosa sobre a qualidade dos projectos que se planificam e levam à prática”, propiciando “a compreensão necessária para garantir a rectificação e a mudança” para a melhoria da sua acção.

As organizações escolares deverão, apesar disso, estar cientes que a avaliação será sempre uma procura subjectiva, pois resultará da comparação entre o real e o virtual e dependerá dos padrões de referência seleccionados e dos indicadores escolhidos para os operacionalizar. Ou seja, a avaliação será um processo correlacionado com os “interesses e estratégias de intervenção dos actores”, cuja “legitimação” decorre do “exercício do poder” (Afonso, 2002).

Po isso, foram surgindo ao longo do tempo, em Portugal, diferentes dispositivos de avaliação das escolas, com o intuito de introduzir mudanças nos modos de regulação, como:

- Observatório de Qualidade - Programa PEPT¹⁰ 2000 – pretendia a obtenção de uma imagem geral da escola, desenvolvendo nela a capacidade de criar instrumentos para a obtenção e organização da informação, de uma atitude mais reflexiva quanto ao seu desempenho, assim como da competência de planeamento estratégico na gestão escolar. (Clímaco, 2005, p. 197).
- Programa AVES¹¹ - a principal pretensão é a artiulação entre a avaliação externa e interna, através do acompanhamento de um ciclo de estudos de um conjunto de alunos de cada escola, comparando-os com outros cujo contexto sócio-económico é semelhante (Azevedo, 2002).

¹⁰ Programa de Educação Para Todos.

¹¹ Avaliação Ensino Secundário.

- Projecto Qualidade XXI – constituído para dar continuidade a um projecto-piloto lançado pela União Europeia, pretendia realçar a articulação entre os resultados dos alunos, os processos internos da escola e da sala de aula e as relações com o contexto (Alaíz, Góis e Gonçalves, 2003, p. 61).
- Avaliação Integrada das Escolas - este programa, desenvolvido pela Inspeção Geral da Educação, tinha como principais objectivos a identificação dos pontos fortes e fracos de cada escola, para que esta, por iniciativa própria, iniciasse processos de auto-avaliação, com o intuito de melhorar a qualidade do ensino e fomentar a prestação de contas através da análise dos resultados educativos dos alunos e do desempenho da sua gestão e organização (Clímaco, 2005, p. 217).

Seguidamente, a avaliação externa das escolas em Portugal corporiza-se na Lei 31/2002, de 20 de Dezembro, onde são definidas as orientações gerais quer para a avaliação externa quer para a avaliação interna dos estabelecimentos de ensino de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário; assentes em vários termos de análise, nomeadamente:

- O grau de concretização do projecto educativo;
- Nível de execução de actividades;
- Desempenho dos órgãos de administração e gestão;
- Sucesso escolar;
- Prática de uma cultura de colaboração (Lei 31/2002, artigo 6º).

Em 2006, a Inspeção Geral da Educação (IGE), implementa um novo programa de avaliação externa das escolas (AEE) que se orienta por objectivos que se sintetizam em cinco linhas de acção:

- “Fomentar nas escolas uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados;
- Articular os contributos da avaliação externa com a cultura e os dispositivos de auto-avaliação das escolas;
- Reforçar a capacidade das escolas para desenvolverem a sua autonomia;
- Concorrer para a regulação do sistema educativo;
- Contribuir para o melhor conhecimento das escolas e do serviço público de educação, fomentando a participação social na vida das escolas” (Inspeção Geral da Educação, 2009).

Resumindo, o desígnio deste programa consistia em dar às escolas uma visão externa, através da análise da sua liderança, organização e gestão escolar, resultados, serviço educativo que prestam e capacidade de auto-regulação e melhoria.

Para a prossecução da melhoria da qualidade das escolas, à medida das suas necessidades, é indispensável que estas desenvolvam processos de avaliação interna, nomeadamente no que diz respeito ao grau de concretização do projecto educativo e do plano anual de actividades, clima de escola, desenvolvimento e preparação das actividades lectivas, desempenho e funcionamento dos órgãos de administração e gestão e os níveis de sucesso escolar.

Para Azevedo (2007, p. 18) os motivos que devem conduzir as escolas ao desenvolvimento de processos de avaliação são:

- A descentralização de meios e definição de patamares de resultados;
- A diversidade de papéis dos actores sociais;
- O aumento da escola como centro de interesse;
- A redução na disponibilidade de recursos financeiros;
- O insucesso da escolaridade básica;
- A mudança na concepção que as escolas têm da avaliação;
- A distância existente entre as expectativas sociais e as respostas da escola;
- A imagem pública desfavorável da escola;
- A crise de confiança na escola;
- A divulgação de dados de referência e de comparação entre escolas;
- O peso das influências e das pressões das instâncias internacionais;
- Implica o reforço do profissionalismo docente.

Naturalmente, como qualquer outro processo, a avaliação interna das escolas apresenta vantagens:

“há um melhor conhecimento do contexto da escola, da sua história e das suas principais características, dos problemas que possam ter existido no passado e que condicionam o presente, e da relação entre os diversos dados obtidos.” (Marchesi, 2002, p. 35)

E desvantagens:

“a avaliação interna tem maior dificuldade em focar todos os problemas que afectam o funcionamento da escola, uma vez que são os próprios professores a ter de os suscitar e analisar. Também pode tornar-se difícil a existência duma suficiente objectividade na avaliação dos dados obtidos.” (Idem, p. 35)

Neste cenário e no âmbito do movimento das escolas eficazes, só as escolas que tiverem em conta os antecedentes sociais e escolares dos alunos, assim como as suas aptidões para aprender, desenvolverão “mecanismos” de produção de sucesso, que levam os alunos além do que era esperado à sua entrada. Isto é, serão escolas que alargam o seu domínio de focalização, ou seja, adicionam valor acrescentado, em comparação com outras, integradas em contextos semelhantes (Lima, 2008).

Então, a construção da avaliação na escola prevê-se sem dúvida como um processo necessário, mas difícil porque é demorado, pois “deve ser colegial e implicar o maior número possível de actores e de parceiros” e porque impõe conhecimentos técnicos e ao nível dos procedimentos difíceis de dominar (Lafond, 1999, p. 21). Por isso, as equipas deverão ter formação específica e, tal como as lideranças, capacidades de motivação e envolvimento de todos no processo.

Nesta condição, independentemente da metodologia que estas equipas adotem, não pode ser dispensada por causa disso, “a qualidade técnica do dispositivo e dos instrumentos, assim como a solidez da lógica argumentativa”. (Afonso, 2002, p. 51-52)

A avaliação apresenta-se, também, como um instrumento importante para a melhoria das escolas, na medida em que fornece às mesmas critérios e conhecimento próprio, para uma definição mais aproximada e clara do que cada uma pretende, como, quando, para quê e com a intervenção de quem.

Nesse caso, para avaliar será necessário construir um referencial de avaliação, com a definição dos padrões de referência, dos critérios de avaliação e indicadores¹², para depois elaborar os instrumentos de avaliação.

Para Barbier (1993, p. 86), “no caso da avaliação, os indicadores utilizados são construídos tendo em conta as características do referente e..., desse ponto de vista, seria talvez mais correcto usarmos a designação de *indicadores-para-a-avaliação*”.

Identicamente, Alaiz, Góis e Gonçalves (2003, p. 15) consideram que, dependendo do tipo de referencial utilizado, assim será produzido um determinado juízo “a partir do

¹² Barbier (1993, pp. 85-86), citando o documento *Planification et conduite des actions de formation, CNAM, formation des Adultes, 1985*, afirma que os indicadores, podendo ser variados, são “instrumentos que fornecem à acção informações rápidas, isto é, proporcionam um número reduzido de dados essenciais, obtidos rapidamente, coerentes entre si e a acção em curso e que permitem agir directa ou indirectamente sobre o desenrolar dessa acção.”

confronto” entre esse referencial e o referido.¹³ Por isso, apresentam e explicam as categorias de referenciais mais usuais, sempre dependentes “da finalidade da avaliação” e muitas vezes utilizadas em simultâneo:

- Tipo criterial – confronta os dados obtidos com um alvo pré-definido;
- Tipo normativo – Confronta os dados obtidos por um elemento com os dados do grupo;
- Tipo ipsativo – Compara os dados recolhidos num determinado momento com outros obtidos posteriormente.

Apesar de ser rara a “autonomia total” na “definição dos critérios” de avaliação interna, se esta pretender dar resposta à prestação de contas ou à melhoria da qualidade, certamente criará tensões e dificuldades (Azevedo, 2007, p. 35).

De qualquer das formas, os documentos estratégicos da escola, como o projecto educativo, o regulamento interno, o projecto de intervenção do director e os planos anuais de atividades são sempre documentos a ter em conta, pois:

“As prescrições ou recomendações relativas a documentos a ter em conta na avaliação interna contemplam: documentos da escola com a definição da sua política educativa, listas de temas definidos a nível central, legislação ou objectivos definidos a nível central ou regional... critérios utilizados pela avaliação externa, indicadores resultantes de exames nacionais ou regionais e indicadores de contexto.” (Idem, p. 35)

Nóvoa (1992, p. 39-40) acrescenta que os dispositivos de avaliação, em especial quando são construídos para acompanhar os projectos de escola, devem ser orientados “para a acção e para a tomada de decisões, revestindo-se de uma importância estratégica para o aperfeiçoamento das escolas”.

Reforça-se que as dificuldades que podem emergir antes ou durante o acompanhamento desses projectos nunca devem ser vistas como fundamento para minimizar a importância da avaliação interna, pois autores como Natércio Afonso (2000, p. 214) baseiam a sua necessidade (da avaliação interna) no facto de esta permitir às escolas melhorar o seu desempenho (a partir do conhecimento das suas áreas problemáticas e da procura de soluções para as mesmas) e por poderem criar um aumento da credibilidade de uma organização escolar, porque esta pode salientar os seus pontos fortes perante a

¹³ De acordo com Barbier (1993, p. 85) o conceito de referido pode ser utilizado “para designar a imagem do real que permite produzir um juízo de valor sobre esse mesmo real”.

comunidade; e ainda porque permite gerir a pressão sentida pelas escolas relativamente à avaliação externa, ao estimular o planeamento de estratégias para dar resposta aos pontos fracos detectados ou preparar uma argumentação fundamentada para os mesmos. Também Alaiz, Góis e Gonçalves (2003) consideram, apesar dos riscos, que:

“no contexto das escolas portuguesas, embora seja necessário desencadear o processo a partir de uma equipa de professores, a avaliação deve ter como horizonte o alargamento a toda a comunidade educativa...” (Alaiz, Góis e Gonçalves, 2003, p.20)

Por isso, na sua opinião a avaliação interna consiste num processo de melhoria da escola que integra a construção de referenciais e a procura de evidências para a “formulação de juízos de valor”, devendo constituir quer um exercício colectivo quer um caminho de desenvolvimento profissional. Apresenta-se, então, como “uma avaliação orientada para a utilização” e um processo que deve ser “conduzido internamente” (Idem, p. 21).

Ora, “há cada vez mais escolas a entenderem que a avaliação pode ser um instrumento decisivo de processos de melhoria e de estratégia de desenvolvimento, accionando processos de auto-avaliação ou contratando avaliações externas” (Azevedo, 2007, p. 20). Fazendo um ponto da situação, a avaliação interna permite à escola pesquisar, trabalhar e organizar informação sobre si mesma, tornar essa informação útil, aumentar a sua capacidade de observação e de interpretação do cada vez maior número de actores com que interage e age, desenvolvendo processos interactivos de reflexão e comunicação dentro de si e com o sistema educativo. Deverá ser a base para a construção da sua qualidade educacional e o fundamento de decisões sobre as suas mais diversas dimensões. Assim, deverá também contribuir para a consolidação da autonomia da escola, para a responsabilização dos actores, sendo um estímulo constante para a melhoria contínua e para criar “valor acrescentado”.

E são esses actores que deverão levar a cabo a avaliação, como um processo contínuo e sistemático, com a finalidade de perceber o grau de execução das metas expressas nos seus documentos organizativos e proceder a eventuais ajustamentos fundamentados, para prestar contas à comunidade. Nesse âmbito:

“A avaliação é um factor imprescindível na orientação das mudanças nas escolas, mas há que ter em conta, ao mesmo tempo, outras condições directamente ligadas à superação das dificuldades detectadas: a situação dos professores, os sistemas de inspecção e assessoria, e os recursos disponíveis.” (Marchesi, 2002, p. 33-34)

Assim, perante esta inevitabilidade que é a avaliação das escolas:

“é indispensável que a escola desenvolva a capacidade de reflexão sobre si mesma, com o envolvimento de todos, através da implementação de mecanismos de auto-avaliação, indutores de auto-regulação e do desenvolvimento da organização escolar.” (Marques, 2003, p. 89-90)

Mas, reforça-se, não deve esquecer-se que o “juízo formulado durante a avaliação depende dos objectivos principais”. Como tal, a avaliação interna pressupõe um espectro mais largo de matérias a abordar e uma maior participação da comunidade escolar, isto é, centra-se na mudança e tem em vista as estratégias e os meios de melhoria da situação existente.

Como tal:

“as instituições escolares não podem ficar indiferentes a esta nova realidade, pelo que têm que encontrar formas de melhorar o seu desempenho, com reflexos na prestação de serviços de qualidade, através da criação e implementação de sistemas de avaliação interna.” (Idem, p. 90)

E os resultados daí decorrentes podem ser utilizados pela própria escola para os mais diversos fins, assim como pelas autoridades locais, autoridades educativas regionais ou ainda para fins de pilotagem do próprio sistema.

Marques (Ibidem, p. 91) defende ainda que nas escolas, sendo a avaliação interna realizada pelos actores locais, deve ser um processo acessível, assemelhando-se a qualquer outra actividade normal e articulada com o projecto educativo, e evitando que a principal actividade dos intervenientes, o ensino, passe para segundo plano. No entanto, lembra que “sendo um processo reflexivo e crítico sobre a organização escolar”, exige rigor e disponibilidade dos envolvidos.

Pelo exposto até aqui pressupõe-se que a avaliação interna tem como intuito uma mudança para a melhoria. Assim, estes conceitos (mudança e melhoria) não são sinónimos e importa esclarecê-los. De acordo com Azevedo (2007), a mudança pode consistir apenas na alteração das regulamentações, dos professores, dos currículos, das instalações e pode não conduzir necessariamente a melhorias, porque não muda a essência duma instituição educativa, isto é, as suas práticas. “As mudanças só acontecem de forma eficaz quando assumidas pelos professores, individualmente, e pelas escolas, como comunidade profissional”. Ou seja, mudar estruturas não altera as práticas, apenas altera, eventualmente, alguns procedimentos que não contribuem para a

melhoria, pois não são desenvolvidos de forma sustentada e contínua, isto é, não resultam de um planeamento adequado àquela realidade, tendo em conta o contexto, indicadores de entrada, uma missão, valores, estratégias, metas.

Por outro lado, a melhoria é:

“um processo de elevação continuada da aprendizagem dos alunos e de desenvolvimento da comunidade escolar que:

- está centrado na escola,
- implica todo o pessoal do estabelecimento,
- constrói uma comunidade de aprendizagem que inclui a comunidade escolar no seu conjunto,
- é conduzida pela reflexão sobre a sua prática e pela literatura da investigação,
- potencia o desenvolvimento contínuo dos professores,
- fomenta a capacidade dos alunos para aprender,
- centra-se na análise do ensino e do currículo”. (Azevedo, 2007, p.70)

No entanto, como refere Afonso (2002) a melhoria implica mudanças que têm como consequência o desenvolvimento organizacional e que, segundo o autor constitui um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa adaptar-se melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão a surgir numa crescente progressão. O desenvolvimento organizacional visa a clara percepção do que está a ocorrer nos ambientes interno e externo da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objectivos e metas da organização no caminho para a qualidade.

“o conceito de “qualidade” do desempenho da escola, e do serviço de educação que ela assegura pode ser entendido em dois planos distintos. À tradicional dimensão técnica e instrumental da qualidade, entendida como a adequação de recursos e procedimentos em relação às finalidades enunciadas, junta-se agora uma dimensão política onde se realçam os valores que são dominantes nas políticas e práticas organizacionais.” (Idem, p. 54)

Então, ainda de acordo com o mesmo autor, o desenvolvimento organizacional da escola, no plano da avaliação, exige a participação activa, aberta e não manipulada de todos os elementos e afigura-se “como a evolução desejada do desempenho da escola”.

Esta evolução implica a melhoria da qualidade do serviço prestado pelas organizações educativas e depende de vários factores: externos e internos. Entre os últimos são fundamentais as lideranças de topo e intermédias, na medida em que podem condicionar todo o funcionamento dos órgãos e estruturas da escola, em função das suas capacidades de motivação dos outros para a partilha e cooperação nos projectos comuns. Ou seja, “a liderança cria as condições necessárias para a fusão entre o desenvolvimento individual e organizacional”¹⁴ (Fullan, 1993, p. 133).

Então, o director enquanto líder da organização avoca um papel fundamental na introdução e desenvolvimento de práticas reflexivas, conducentes a uma acção colectiva organizada; pois ele é o elo de ligação entre as várias estruturas internas e entre estas e o exterior, tendo assim um papel conciliador do conjunto de acções dispersas que às vezes povoam as escolas. Mas deverá ter o cuidado de centrar a sua acção no cumprimento das metas e na melhoria da organização, servindo-se dos dispositivos de avaliação como instrumentos reguladores das estratégias a redefinir e ou manter.

Assim, como refere Nóvoa (1992, p. 41) “os projectos de escola podem ser uma estratégia adequada para impor as mudanças necessárias no campo educativo”.

E para que as decisões a tomar sejam fundamentadas:

“é necessário ter uma visão tão rigorosa quanto possível da situação existente, baseada numa avaliação diagnóstica, de modo a permitir a definição dos objectivos e das prioridades da escola, bem como a gestão dos recursos existentes... e a selecção e implementação das estratégias.” (Marques, 2003, p. 89)

Ora, a avaliação assume-se aqui como um processo integrante das dinâmicas de planificação, intervenção e mudança (Guerra, 2002, p. 13) e, por isso, como um instrumento para a gestão utilizar para conhecer as suas potencialidades e debilidades, permitindo-lhe construir uma melhoria alicerçada na qualidade do serviço prestado.

Também Azevedo (2007) reconhece a avaliação interna como “sendo um instrumento importante para a melhoria da escola”, que demonstra uma inclusão crescente no processo de actores como os professores, os alunos, pais, representantes das autoridades locais, empresas e membros dos vários órgãos/estruturas da escola (direcção executiva, director, conselho geral, grupos de avaliação interna). O autor refere que estes actores intervêm principalmente na consulta, discussão e aprovação de relatórios, análise de

¹⁴ Tradução nossa da versão inglesa.

dados e elaboração de estratégias, definição de critérios e de procedimentos e ainda participam nas diversas etapas do processo. Em qualquer destas actividades agora descritas, do decurso da avaliação interna, José Maria Azevedo reforça a importância do dirigente da escola, pois ele é muitas vezes o principal actor.

Sendo assim e tendo presente a sua responsabilidade na prestação de contas à comunidade local, assim como às instâncias superiores, o director deverá saber que “prestar contas pode suscitar dinâmicas de melhoria e, por sua vez, a avaliação numa lógica de melhoria pode constituir uma base para prestação de contas” (Azevedo, 2007, p. 72).

Ou seja, “entre os dilemas e as pressões com que se defrontam os líderes em educação, certamente que os processos de “accountability” ou de prestação de contas ocupam uma posição central” (Barzanó, 2009, p. 53). A autora, referindo outros estudos¹⁵, considera que a “natureza múltipla” deste conceito:

“É representada por um conjunto de fenómenos, com origem em diferentes fontes, onde estão em jogo pontos de vista e interesses opostos, originando choques e correndo o risco de provocar desenvolvimentos e mal entendidos que podem mesmo levar ao questionamento de alguns dos mais importantes valores em educação.” (Idem, p. 53).

Os directores em dilema ou sob pressão têm uma única solução:

“Nessa situação, a única coisa a fazer é procurarem o seu próprio caminho, definindo claramente quais são os seus valores pessoais e os valores comuns à escola, e propondo uma interpretação coerente dos resultados à luz do que faz sentido para as prioridades específicas da escola onde trabalham.” (Ibidem, p. 62).

No âmbito das reformas implementadas em diversos países e relativamente à forma com elas são “apreendidas e interpretadas”, a autora afirma que a “prestação de contas em educação inclui um conjunto de instrumentos e de práticas específicos, mas também formas mais indirectas, que influenciam o contexto em que a liderança é praticada.” (Barzanó, 2009, p. 62).

Para Mortimore (2008, p. 104) “a melhor prática é aquela em que a escola apresenta contas a um conselho local” que inclui “pais” e “representantes da comunidade” e que também é “monitorizado pelo município”, como forma a garantir melhor intervenção e

¹⁵ Dimock, 2003; Fullan, 2001; Leithwood, 2001; Leithwood et al., 2002; Portin, 1998; Riley, 2000; Watson, 2003; Wildy e Loudon, 2000; Withaker, 2003).

eficácia, graças ao “conhecimento local para compreender os problemas ou para avaliar as melhores formas de remediar a situação”. À semelhança do que acontece no nosso país, sob a alçada do normativo que regulamenta o regime de administração e gestão das escolas (DL 75/2008 de 22 de Abril) que associa a autonomia à prestação de contas pelo director ao conselho geral, onde se fazem representar os intervenientes elencados pelo autor, os professores e o pessoal não docente.

Se por um lado, voltando a Barzanó (2009, p. 63) essa “prestação de contas representa uma tendência global que envolve as escolas e as instituições públicas em geral, e que implica um acréscimo e uma maior dificuldade das suas tarefas”; por outro, segundo MacBeath (1999) citado pelo mesmo autor (2009), as escolas deviam estar em condições de:

“falar por si próprias” e podiam “prestar contas pela confiança nelas depositada, apresentando relatos de qualidade, oferecendo evidências sobre aquilo que consideram valer a pena e demonstrando como conseguem corresponder a tal confiança.” (Barzanó, 2009, p. 71)

Neste quadro da urgência da implementação e desenvolvimento de processos de avaliação interna nas escolas, que implicam a construção dos mesmos tendo em conta as estruturas e estratégias disponíveis para a melhoria, integra-se a necessidade de monitorização, especificamente, dos documentos organizativos internos. Sendo eles representativos da missão e da visão da organização a que dizem respeito, e contendo as metas, objectivos e actividades que esta se propôs desenvolver, revela-se importante o controlo periódico dos mesmos, como instrumento para a gestão de e para a qualidade, assim como para a prestação de contas.

Por isso, descrever-se-á a seguir o trabalho desenvolvido neste projecto, para concretizar esse controlo periódico de dois documentos estratégicos – o projecto educativo e o plano anual de actividades; passando pela contextualização do agrupamento a que dizem respeito, pela constituição e caracterização da equipa que o elaborou, assim como pela explicação da preparação, execução e avaliação do projecto.

Capítulo II – Contexto – características socioeconómicas, parque escolar, população escolar, recursos humanos e lideranças

Neste capítulo procura dar-se conhecimento das características socioeconómicas em que o agrupamento do Litoral se insere, assim como dos recursos físicos e humanos e da população escolar que o constituem. Por outro lado, relata-se brevemente a formação recente desta unidade educativa, assim como o historial das últimas lideranças e suas opções de gestão; pois são todos factores que relevam nos procedimentos e decisões que têm emergido nestes dois últimos anos da sua curta existência, nos domínios da gestão, planeamento e avaliação.

De acordo com a Carta Educativa do concelho, cujos dados foram obtidos a partir dos resultados finais dos censos 2001, o agrupamento do Litoral localiza-se num “território rural e florestal...”. Segundo o mesmo documento, “...predomina o sector terciário com 67% das sociedades, o sector secundário tem uma expressão apenas 3 pontos percentuais abaixo dos valores nacionais e o sector primário representa ainda parte do tecido empresarial com 13% das sociedades sedeadas no concelho” e há um comportamento diferenciado entre as regiões do interior e do litoral, pois “...apresenta problemas de envelhecimento populacional nas regiões do interior onde, nalguns casos, a própria renovação demográfica pode estar ameaçada; por outro lado, as freguesias do litoral e a sede de freguesia do concelho... têm vindo a aumentar a sua população e há fortes perspectivas de desenvolvimento económico e crescimento demográfico nas camadas mais jovens.”

Relativamente à qualificação académica, refere-se que 24% dos residentes são analfabetos, 11% não têm qualificação académica, 30% têm o primeiro ciclo do ensino básico, 12% têm o segundo ou o terceiro ciclo do ensino básico, 8% o ensino secundário e 3% o ensino superior.

Por isso, conclui-se no mesmo documento que “a **educação** assume uma importância extrema: só com formação de quadros de qualidade a região pode assegurar os objectivos desejáveis”.

Neste contexto socioeconómico existiu no concelho, até 2007, no que diz respeito à rede escolar pública, uma escola secundária, uma escola profissional, uma escola básica dos 2º e 3º ciclos e um agrupamento horizontal.

O agrupamento horizontal era constituído por nove jardins-de-infância e nove estabelecimentos de ensino do primeiro ciclo do ensino básico, distribuídos por cinco freguesias. Na sede de concelho localizavam-se os estabelecimentos de ensino com maiores dimensões: um jardim-de-infância com quatro salas e uma escola do primeiro ciclo, com biblioteca escolar, refeitório e doze salas de aula.

Sendo as salas de aula, desta escola do primeiro ciclo do ensino básico, insuficientes para o número de alunos, as turmas do quarto ano passaram a ser alojadas, a partir de 2006, na escola básica dos 2º e 3º ciclos.

Este estabelecimento de ensino, cujo edifício existe desde 1992, possui campo de jogos exterior, balneários, catorze salas específicas (laboratórios, salas de educação visual e tecnológica, educação visual, educação tecnológica, tecnologias de informação e comunicação e educação musical), vinte salas de aula, uma sala multimédia, uma biblioteca escolar, serviços administrativos, papelaria, reprografia, bufete, refeitório, sala de professores, sala de alunos e gabinetes de trabalho.

No ano lectivo de 2007/2008 mantêm-se como unidades educativas isoladas a escola secundária e a escola profissional e inicia-se a verticalização do agrupamento, que passa a ser constituído pelas unidades educativas do agrupamento horizontal e pela escola básica do 2º e 3º ciclos, que é assumida como a escola sede do agrupamento.

Nesse ano e seguintes a população escolar, que se distribui pela educação pré-escolar (PE), primeiro, segundo e terceiro ciclos do ensino básico (CEB), percursos curriculares alternativos (PCA), cursos de educação e formação de jovens (CEF), cursos de educação e formação de adultos (EFA) e por alunos de um estabelecimento prisional (EP), encontra-se repartida de acordo com o quadro 1:

Quadro 1 - Alunos do agrupamento do Litoral, por nível de ensino e ano lectivo

Ano lectivo	Número de Alunos							
	Pré-Escolar	1º CEB ¹⁶	2º CEB	PCA 2º CEB	3º CEB	CEF ¹⁷	EFA ¹⁸	EP ¹⁹
2007/08	270	572	288	7	250	27	18	a)
2008/09	308	613	259	18	238	49	7	a)
2009/10	299	601	252	9	241	38	6	50
2010/11	280	588	283	-----	241	24	15	60

Fontes: Programa GPV dos serviços administrativos (anos lectivos 2007/08 e 2008/09); Projecto educativo do agrupamento (2009/10 e 2010/11); a) Sem registo do número de alunos.

Quanto aos recursos humanos do agrupamento, desde a verticalização em 2007, os números indicam-se no quadro 2:

Quadro 2 - Recursos humanos do agrupamento do Litoral, por categoria e ano lectivo

Ano Lectivo	Pessoal Docente					Pessoal Não Docente		
	Pré-Escolar	1º CEB	2º CEB	3º CEB	EE ²⁰	SA ²¹	CAF ²²	AO ²³
2007/08	21	49	35	61	5	10	13	62
2008/09	26	48	55	64	2	9	13	48
2009/10	17	38	29	36	5	9	13	43
2010/11	15	38	29	36	6	9	15	44

Fontes: Programa GPV dos serviços administrativos (anos lectivos 2007/08 e 2008/09); Manuais de acolhimento do agrupamento (2009/10 e 2010/11).

Do ano lectivo de 2000/2001 até 2004/2005 a escola básica dos 2º e 3º ciclos foi liderada por cinco comissões executivas provisórias; e de 2005 a 2007 por um conselho executivo eleito, ao abrigo do DL 115-A/98 de 4 de Maio. No mesmo período de tempo, o agrupamento horizontal manteve a mesma direcção executiva, que foi sendo reeleita. Em 2007/2008, como já relatado, são envidados esforços para a verticalização do agrupamento horizontal com a escola básica dos 2º e 3º ciclos.

¹⁶ CEB – Ciclo do Ensino Básico

¹⁷ CEF – Curso de Educação e Formação de jovens (entre os 15 e os 18 anos)

¹⁸ EFA – Educação e Formação de Adultos

¹⁹ EP – Estabelecimento Prisional

²⁰ EE – Educação Especial

²¹ SA – Serviços Administrativos

²² CAF - Componente de Apoio à Família

²³ AO – Assistentes Operacionais

Nenhuma das direcções executivas dessas unidades educativas termina o seu mandato e a equipa da comissão executiva instaladora constitui-se com dois elementos da anterior direcção do agrupamento horizontal, com experiência de liderança e gestão escolar e dois novos elementos, até aí docentes da escola básica dos 2º e 3º ciclos, sem qualquer experiência. Nenhum dos elementos do conselho executivo da escola básica dos 2º e 3º ciclos integra essa equipa.

Nesse ano lectivo e no seguinte (2008/2009) ao da verticalização, está registado o desenvolvimento de tarefas como: gestão de recursos materiais e financeiros; recrutamento e distribuição de serviço ao pessoal docente e não docente; constituição de turmas e elaboração de horários. A comissão executiva instaladora do agrupamento vertical do Litoral elabora e submete à aprovação do conselho pedagógico o regulamento interno e o projecto educativo. O primeiro documento organizativo tem parecer favorável e o projecto educativo parecer desfavorável.

Em Janeiro de 2009, entra em vigor o contrato de execução da transferência de competências para o município, nos domínios do pessoal não docente da educação pré-escolar e do ensino básico, das actividades de enriquecimento curricular do 1º ciclo (que já eram da sua alçada desde 2005) e da gestão do parque escolar dos 2º e 3º ciclos.

Por outro lado, é eleito em Junho de 2009, ao abrigo do novo regime de autonomia, administração e gestão das escolas, consagrado no Decreto-Lei 75/2008 de 22 de Abril, um director externo ao agrupamento, cujo plano de intervenção é um documento estratégico que indicia uma visão inovadora e de futuro ([Anexo 1](#)).

Assim, o ano lectivo de 2009/2010 revelar-se-á para todos um ponto de viragem e de trabalho árduo.

Este director assume a liderança de um agrupamento onde não existe um projecto educativo nem um projecto curricular, onde os planos de actividades eram listas de actividades dispersas, propostas pelas estruturas intermédias, e o regulamento interno era uma cópia da legislação em vigor; não existiam critérios gerais de avaliação de alunos, nem processos de regulação interna e de prestação de contas, não existia uma associação de pais do agrupamento.

Agora, apresentam-se à comunidade escolar novos desafios sob a forma de princípios, como:

- Visão – “ser um agrupamento de referência a nível educativo e formativo”.

- Missão – “contribuir para a formação integral de todos os alunos de forma a garantir a igualdade de oportunidades, no acesso, frequência e no sucesso”.
- Valores - “equidade, democracia, justiça, cidadania, utilidade, inovação, excelência”. ([Anexo 1, p. 1](#))

Afigura-se que o director tem expectativas elevadas para o agrupamento e que pretende partilhar e imbuir todos na sua visão.

Por conseguinte, toma as rédeas do planeamento e implementação de práticas fundamentais para a organização e desenvolvimento desta unidade educativa.

Entre outras acções que desenvolve em simultâneo, determina o modelo do plano anual de actividades e coordena, durante esse ano lectivo, a elaboração do projecto educativo do agrupamento, que mais uma vez reflecte a sua visão. É acompanhado nesta actividade, de elaboração do projecto educativo do agrupamento, por uma coordenadora de estabelecimento do primeiro ciclo, uma das suas assessoras e uma educadora. Este documento organizativo é colocado em discussão pública, no final do ano lectivo de 2009/10, antes de ser sujeito a parecer do conselho pedagógico e aprovação do conselho geral. A participação dos elementos da comunidade educativa é reduzida, cingindo-se a cerca de doze sugestões.

O projecto educativo em vigor no agrupamento ([Anexo 2](#)) é elaborado a partir dos dados recolhidos pelos elementos da equipa de direcção e das grandes linhas orientadoras presentes no plano de intervenção do director, em torno dos problemas identificados: a disciplina, os resultados escolares, os anos escolares críticos, as escolas de lugar único, os ciclos de escolaridade e articulações e as parcerias; e com vectores estratégicos de intervenção para a resolução dos mesmos. À medida que os apresenta, informa sobre a situação à data e define metas, respostas e propostas para os solucionar ([Anexo 1, p. 11-25](#)).

É ainda o director e a sua equipa de direcção que fazem a revisão extraordinária do regulamento interno, inserindo uma série de alterações de base, nomeadamente no que diz respeito à organização e competências dos órgãos de direcção intermédia e definição interna de regras, relativamente aos deveres e direitos dos elementos da comunidade educativa.

Perante a inexistência de um processo de avaliação interna, são os elementos da sua equipa de direcção, nomeadamente os três adjuntos, que têm tarefas de recolha e registo

de informação, para se iniciar um arquivo de dados e preparar a avaliação externa a que o agrupamento será sujeito no final do mês de Novembro de 2010.

Neste âmbito da avaliação interna é ainda protocolado, para 2009/2010, com a Fundação Manuel Leão, o programa AVES (Avaliação de Escolas Secundárias), para o acompanhamento das disciplinas de Língua Portuguesa, Inglês, História, Ciências Naturais e Matemática; assim como para a caracterização das capacidades, competências, valores e atitudes dos alunos do 7º ano e 9º ano de escolaridade.

No que concerne às disciplinas e aos anos acompanhados por esse processo de avaliação, os resultados obtidos pelos alunos são divulgados e analisados pelos docentes e pela equipa de trabalho da Avaliação Interna deste Agrupamento, liderada por um dos adjuntos. Essa equipa elabora questionários de satisfação para aplicar a uma amostra da comunidade educativa, e seguidamente, trata os resultados e elabora o respectivo relatório.

Além disso, o director fomenta a discussão dos resultados dos alunos, através da calendarização de reuniões das várias estruturas, especificamente para essa finalidade.

Atribui a uma das suas assessoras a coordenação da elaboração do projecto curricular do agrupamento, exceptuando-se o capítulo referente aos critérios de avaliação gerais e transversais, entregue a uma equipa de trabalho coordenada por um dos seus adjuntos.

Ainda durante esse primeiro ano lectivo, com base nos dados recolhidos e numa lógica de prestação de contas, o director informa o conselho geral relativamente à actividade desenvolvida, através de relatórios trimestrais e cujo conteúdo se baseia em dados provenientes das seguintes fontes:

- Relatórios dos coordenadores das estruturas intermédias (coordenadores de departamento, dos directores de turma, de projectos, das bibliotecas escolares, de estabelecimento, dos assistentes técnicos e dos assistentes operacionais).
- Reuniões de avaliação de alunos.
- Resultados escolares dos alunos.
- Resultados das provas de aferição e exames nacionais.
- Relatório do programa AVES.

No desfecho de 2009/2010, em função de um plano de actividades de final de ano, ocorrem reuniões de reflexão das estruturas intermédias sobre o ano lectivo findado, no que diz respeito ao seu funcionamento, propostas de melhoria e de actividades para o

plano anual de actividades 2010/2011 (com base no modelo de análise SWOT²⁴), e análise dos resultados obtidos pelos alunos na avaliação interna. Realizam-se reuniões em pequenos grupos para a análise dos resultados dos alunos na avaliação externa. Decorrem os trabalhos de organização do ano lectivo seguinte; a finalização da elaboração do projecto educativo e do projecto curricular do agrupamento e a reorganização do regulamento interno, que prevê alterações na organização do conselho pedagógico, para o ano lectivo que se segue.

Inicia-se a preparação do agrupamento para a avaliação externa, pela Inspeção Geral da Educação, a decorrer em Novembro de 2010.

Assim, o ano lectivo de 2010/2011 inicia-se com uma série de actividades que se revestem de grande importância, nomeadamente: análise das propostas de actividades dos departamentos e das entidades externas ao agrupamento, para o plano anual de actividades 2010/2011; análise e integração das propostas de revisão do regulamento interno propostas pelos elementos da comunidade educativa (estes documentos, o projecto educativo do agrupamento e o projecto curricular são aprovados pelo conselho geral no início de Novembro de 2010); reorganização da estrutura e funcionamento do conselho pedagógico; conclusão dos preparativos para a avaliação externa do agrupamento.

Nesta última actividade incluem-se a organização de alguns documentos, a apresentação do agrupamento à equipa de avaliação externa, a organização dos painéis e reuniões das estruturas intermédias de gestão.

É neste contexto que emerge a necessidade de monitorização do projecto educativo recém-criado e do respectivo plano anual de actividades. Daí, ter-se constituído uma equipa, no seio do conselho pedagógico, à qual foi atribuída essa missão e da qual se fala a seguir.

²⁴ Consiste na identificação de: Strengths = forças; Weaknesses = fraquezas; Opportunities = oportunidades e Threats = ameaças.

Capítulo III - A equipa

Em 2009/2010, após a eleição do novo director do agrupamento, e no âmbito quer do seu plano de intervenção quer da estratégia de acção que tem definida, no sentido de conduzir esta unidade educativa para a melhoria, são envidados esforços para a implementação de um processo de auto-avaliação e o desenvolvimento de uma cultura avaliativa, até aí inexistentes. Esta intenção do director tem em conta várias perspectivas (Alaíz, Góis e Gonçalves, p. 30-33):

- A prestação de contas – a partir da análise dos resultados dos alunos, dos processos desenvolvidos na escola e da utilização dos recursos, pretende-se informar vários públicos (como o conselho geral, o conselho pedagógico, a autarquia, os pais, os professores e o pessoal não docente), relativamente à eficácia do agrupamento.
- A produção de conhecimento – para conhecer as diferentes dimensões da escola e partilhá-las com os professores.
- O desenvolvimento – a partir da utilização dos resultados da avaliação obtidos ambiciona-se planear e implementar acções mais fundamentadas, conducentes a várias práticas de melhoria em áreas tão diversas como o desenvolvimento organizacional, profissional ou das aprendizagens.

Dada a urgência da implementação deste processo, e tal como nas experiências de avaliação²⁵ referidas por Marques (2003, p. 93) “a decisão de uma escola promover a sua auto-avaliação resulta da iniciativa pessoal do seu director”.

Assim, inicialmente este centra a quase totalidade dessa actividade na sua equipa de direcção, para a educação pré-escolar e para os primeiro e segundo ciclos do ensino básico, e na contratualização do Programa AVES (Avaliação de Escolas Secundárias) desenvolvido pela Fundação Manuel Leão, para o terceiro ciclo do ensino básico (acompanhado internamente por um elemento do conselho pedagógico).

Desta forma, relativamente ao pré-escolar, primeiro e segundo ciclos, é realizado por uma equipa liderada por um dos seus adjuntos, um processo de avaliação interna que consistiu na recolha de dados de opinião, a partir de uma amostra da comunidade educativa do pré-escolar ao segundo ciclo do ensino básico (professores, funcionários,

²⁵ Aubégny (1992); Bollen e Hopkins (1988); Clift, Nuttal e MacCornick (1987).

encarregados de educação e alunos), com base num inquérito por questionário. O trabalho desenvolvido dá origem a um relatório final ([Anexo 3](#)).

Este trabalho é complementado pela avaliação protocolada com a Fundação Manuel Leão – Programa AVES, dos resultados dos alunos do 3º ciclo do ensino básico, assim como pela elaboração de relatórios de desempenho pelas estruturas pedagógicas e administrativas, com base na matriz de análise SWOT e a recolha e tratamento dos resultados da avaliação interna dos alunos por outro adjunto do director.

Ainda durante esse ano lectivo, como já referido anteriormente, perante a inexistência da maioria dos documentos organizativos do agrupamento, são produzidos o projecto educativo do agrupamento para o triénio 2010 – 2013, o plano anual de actividades, o projecto curricular do agrupamento e é totalmente revisto o regulamento interno.

Em 2010/2011 ocorre, na sequência da aprovação do regulamento interno pelo conselho geral, a reorganização do conselho pedagógico (que integra quinze elementos), quer ao nível da constituição quer ao nível do seu funcionamento. Pois, além de todos os membros serem designados pelo director, à excepção dos representantes dos pais e encarregados de educação (nomeados pela associação de pais do agrupamento), prevê-se que este órgão possa funcionar em plenário (quando as competências dizem respeito ao órgão) ou por secções (de acordo com as tarefas e responsabilidades que lhes foram atribuídas).

Assim, o conselho pedagógico deste agrupamento sub-organiza-se em três secções, cujas responsabilidades são as seguintes:

- Primeira secção – constituída pelo director e quatro coordenadores de departamento, corresponde à comissão de coordenação da avaliação de desempenho, com competências no âmbito da avaliação de desempenho do pessoal docente.
- Segunda secção – constituída pelo respectivo coordenador, pelos dois coordenadores de directores de turma (segundo e terceiro ciclos), pela coordenadora da biblioteca da escola sede e pelo responsável dos serviços de psicologia e orientação vocacional, é a equipa com competências no âmbito do acompanhamento da execução do plano tecnológico da educação, dos projectos curriculares de turma, assim como na elaboração e acompanhamento do plano de formação interno do agrupamento.

- Terceira secção – constituída pela coordenadora, dois coordenadores de departamento e os dois representantes dos encarregados de educação, é a equipa de acompanhamento da execução do projecto educativo, plano anual de actividades e da avaliação interna, cuja função consiste em criar um esquema de monitorização interna dos documentos organizativos referidos, agregando-o às práticas avaliativas implementadas durante o ano lectivo de 2009/2010.

O conselho pedagógico assim organizado inicia as suas funções em Outubro de 2010, à data da nomeação da sua coordenadora, pelo director do agrupamento. Os restantes quatro elementos da terceira secção são designados, também pelo director, de entre os que integram o conselho pedagógico.

Desta forma, na linha de partida, fazem parte da equipa da terceira secção cinco *actores*, dos quais apenas um, a coordenadora, tem formação na área de trabalho que lhes foi atribuída. Ora, apresentam-se logo na origem desta equipa condicionantes do desempenho da sua actividade, nomeadamente a necessidade de formação da maioria dos elementos, a variedade de tarefas atribuídas aos elementos docentes (coordenação pedagógica, substituição prolongada de outros docentes, actividade lectiva, direcção de turma, equipa plano tecnológico da educação, avaliação de desempenho docente) e a indisponibilidade frequente por motivos profissionais, dos representantes dos encarregados de educação.

Então, apesar de preenchidos os requisitos do número de elementos e da disponibilidade para a tarefa (embora todos os elementos tenham sido nomeados), não se verifica que os mesmos possuam competências técnicas, de grande importância para a realização da recolha de dados e tratamento da informação (Alaíz, Góis e Gonçalves, 2003, p. 75).

Mas, todos tinham vontade de contribuir dentro das suas possibilidades, conforme exposto no relatório de avaliação externa do agrupamento ([Anexo 4](#)):

“Embora o processo de auto-avaliação esteja no início, a mobilização de todos para o cumprimento dos objectivos traçados no Projecto Educativo e para a monitorização dos resultados constitui um indício do esforço envidado pela organização para a superação dos pontos fracos” (IGE, 2010).

Ora, esta embrionária equipa é desde logo confrontada com a necessidade de se preparar para a realização da primeira avaliação externa do agrupamento pela Inspeção Geral da Educação (IGE), em Novembro de 2010; o que se transforma numa prioridade pois, na

generalidade, os seus elementos são desconhecedores das implicações de um processo de avaliação externa.

Assim, antes da sua participação num dos painéis nesse âmbito, ocorre a primeira reunião ([Apêndice 1](#)). A coordenadora, tendo presente o facto de nenhum dos restantes elementos ter formação na área da avaliação das escolas e da sua melhoria e de alguns nunca terem tido contacto com o assunto (os representantes dos encarregados de educação no conselho pedagógico pertencem à recém formada associação de pais) prepara para essa sessão um *workshop*, com o intuito de criar reflexão e discussão de conceitos inerentes ao tema, partindo da definição da imagem que cada um teria do agrupamento, naquele momento.

Fornece-lhes, também, alguns textos policopiados relativos à avaliação interna e externa das escolas, melhoria das escolas, desenho do ciclo de melhoria, e elaboração de objectivos (SMART²⁶).

Seguidamente, apresenta ainda uma proposta para o plano de acção desta secção do conselho pedagógico, para o ano lectivo 2010/2011 ([Apêndice 2](#)), relativo às linhas gerais do processo de criação e implementação do esquema de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades.

Até ao segundo encontro formal, não existem quaisquer outros contactos formais ou informais. Esse ([Apêndice 3](#)), realiza-se antes da participação da equipa na avaliação externa do agrupamento promovida pela IGE. Constata-se que a maioria dos elementos ainda não realizou nenhuma das tarefas distribuídas na reunião anterior, tornando-se evidentes as dificuldades inerentes à falta de formação especializada, verbalizada por alguns. Reflecte-se aqui a opinião de Guerra (2002, p. 13), quando afirma que dada a importância da avaliação das escolas é fundamental “formar profissionais que sintam esta necessidade e saibam satisfazê-la, elaborar planos que tornem isso desejável, e criar condições que o tornem possível”.

A coordenadora vê-se confrontada com a necessidade de proceder a uma reorganização do trabalho, com base na distribuição de funções meramente técnicas simples e bem definidas que nem sempre foram cumpridas dentro dos prazos pré-estabelecidos.

²⁶ Os objectivos SMART são específicos (Specific), mensuráveis (Measurable), atingíveis (Attainable), realistas (Realistic) e definidos no tempo (Time-bound).

Segue-se um período de trabalho solitário para a coordenadora, durante o qual desenha o projecto de monitorização do plano anual de actividades, constrói os documentos e instrumentos de acompanhamento e registo das actividades, elabora as orientações de preenchimento dos mesmos e informa toda a comunidade educativa, pelo meio privilegiado de comunicação do agrupamento, o correio electrónico.

Entre os elementos da equipa prevalecem dúvidas que vão sendo esclarecidas com a coordenadora que, inclusivamente prepara, em conjunto com um dos elementos, a sua reunião de departamento, onde serão prestados esclarecimentos relativos ao acompanhamento da execução do plano anual de actividades ([Apêndice 4](#)).

Apesar de tentar encontrar momentos formais de trabalho, a equipa tem imensas dificuldades em fazê-lo, pois a solicitação para outras tarefas organizativas determinadas pela agenda escolar (avaliação de alunos, avaliação de pessoal docente, actividades lectivas) e pela agenda interna (reuniões de articulação curricular, de departamento, de directores de turma, substituição de docentes) conduzem ao frequente adiamento dos encontros. Por isso, a calendarização planeada é alterada e em Fevereiro de 2011 ([Apêndice 5](#)) são discutidos e sujeitos a ligeiras reformulações, com base em sugestões recebidas através do meio privilegiado de comunicação no agrupamento, o correio electrónico, alguns instrumentos de recolha de dados para o acompanhamento da execução do plano anual de actividades. Nomeadamente, os questionários uniformizados para os alunos dos diferentes níveis de ensino (a aplicar quando previstos como indicadores); as fichas de avaliação de actividade e as orientações para o preenchimento dos documentos de recolha.

Verifica-se que o planeado não é imutável e que desde o início, temos de estar preparados para o alterar sempre que isso se tornar imprescindível. “Nenhum plano, por melhor que seja, é implementado tal e qual” (Freitas, 1997, p. 35).

E estes constrangimentos germinam porque não está criada uma *cultura* de avaliação interna, por se ter iniciado muito recentemente e ter estado de alguma forma centralizada na direcção.

Com a implementação de novos procedimentos, para a monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades, surgem naturalmente dificuldades na interiorização dos mesmos e no preenchimento de documentos, mesmo no seio da equipa, pois a “auto-avaliação da escola requer que devam tempo, energia e recursos e que os professores sejam preparados para essa tarefa, através de acções de formação,

viradas para a problemática do estabelecimento de ensino, sua natureza e funções, de forma a poder-se progredir no conhecimento sobre a escola” (Marques, 2003, p. 99).

Assim, todas as dúvidas que foram surgindo eram esclarecidas pela coordenadora quer presencialmente quer através do correio electrónico ou contactos telefónicos.

Apesar de tudo, o processo de monitorização do plano anual de actividades progride e os elementos da equipa vão superando os seus receios e realizam as tarefas pelas quais são responsáveis, num lento, mas crescente nível de autonomia.

Este trabalho culmina na apresentação dos relatórios de avaliação intermédia e final do plano anual de actividades.

A monitorização da execução do projecto educativo começa a ser preparada em Março de 2011, com a elaboração do respectivo desenho da avaliação, continuado com a produção dos documentos de registo, assim como dos planos dos questionários de satisfação a aplicar à comunidade educativa.

O relatório de avaliação interna, produzido a partir dos dados recolhidos na monitorização da execução das metas do projecto educativo, é apresentado ao conselho geral em Outubro de 2011.

Após a explicação da constituição da equipa, assim como da sua caracterização e descrição do trabalho que desenvolveu, segue-se o capítulo respeitante à concepção, execução e avaliação do projecto de desenvolvimento do dispositivo de monitorização, do projecto educativo e do plano anual de actividades do agrupamento do Litoral.

Capítulo IV - O projecto

Introdução

Tendo em conta as reflexões expostas até aqui, percebe-se que este projecto se desenvolve no âmbito do papel que as lideranças desempenham na partilha da sua visão e na capacidade de atrair os outros para um projecto comum, na importância do planeamento e dos projectos para as instituições escolares e na decorrente necessidade de avaliação das escolas e monitorização desses mesmos projectos, sejam eles educativos ou de actividades.

Daí, a importância da contextualização teórica deste trabalho, no domínio da liderança na gestão escolar pois, ao abrigo do último quadro normativo da direcção e gestão das escolas (Decreto-Lei 75/2008, de 22 de Abril), no agrupamento em causa, é eleito um director externo ao contexto da unidade educativa, que impulsiona uma mudança significativa e de certa forma acelerada nesta organização. Por um lado, apontando rumos, pois entrega-se à “criação de condições, nas quais todos os envolvidos” possam “partilhar uma visão idêntica quanto à natureza e função de um trabalho executado satisfatoriamente” (Whitaker, 1999, p. 109) e por outro, realizando acções nesse sentido. Assim, as características de liderança do director apresentam-se significativas para a edificação de uma escola de sucesso. Evidenciam-se pelas mudanças na estrutura e funcionamento do agrupamento, como a gestão por partilha e dinâmica, o uso de pequenas equipas (para a iniciação da avaliação interna, a construção dos documentos organizativos, a coordenação de projectos, a articulação do currículo), a promoção da auto-estima e do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, a tolerância para as imprevisibilidades e a aposta na criação de condições (mesmo que tenha sido o director a agir primeiro) para a criatividade e para tentar levar os outros a tomar a iniciativa de explorar e planificar²⁷ (Idem, p. 110).

²⁷ Whitaker (1999) referindo-se ao comportamento dos gestores e líderes dentro das organizações de sucesso e respectivas características de liderança eficiente, com base nos estudos de Tom Peters, Nancy Austin e Robert Waterman.

Salienta-se o planeamento como método estratégico, tendo em conta a importância outorgada aos projectos educativos, porque “no mundo das organizações (e nas preocupações dos seus mais directos responsáveis)” a noção de projecto tem-se traduzido “na vontade de identificar o sentido da acção colectiva em função das expectativas futuras”. Também, porque se tem associado frequentemente a “renovação e a requalificação das organizações contemporâneas” à produção de um projecto próprio (Costa, 2007, p.29, 33). Ou seja, de acordo com Obin (1993)²⁸, o projecto educativo de escola pode contribuir para “a integração, a coordenação e o trabalho em equipa”; para melhorar a eficiência e eficácia, recorrendo “aos indicadores e controlo de qualidade”; para incrementar a “democracia participativa e a transparência”, ou também, para desenvolver formas de exercício do poder “mais eficazes e colectivamente legitimadas”; assim como, “desenvolver a coesão local”, aproximando a escola do espaço local e alargando a visão do que se pretende no futuro, temporalmente.

Por isso, a avaliação das escolas e o seu contributo para o desenvolvimento organizacional e melhoria surge, naturalmente, como um campo teórico indispensável, podendo ocorrer quer como resultado de uma pressão institucional quer como resposta a uma necessidade interna.

No primeiro caso, poderá ter como objectivo o controlo administrativo – para “detectar os problemas mais importantes e adoptar as decisões consideradas oportunas”, a prestação de contas – “que surge mais ligada à busca de informação que tanto a comunidade educativa como a sociedade requerem, com vista ao conhecimento do funcionamento das escolas”. No segundo caso, terá como finalidade a melhoria (Marchesi, 2002, p. 34); a partir, nomeadamente, da avaliação do seu projecto educativo e do seu plano anual de actividades, cujas informações podem ajudar quem concretiza e quem intervém no desenvolvimento desses projectos e podem também ajudar a analisar os seus resultados (da avaliação) (Freitas, 1997, p. 13).

O projecto de trabalho presente, assim enquadrado, tem como finalidade contribuir para o enriquecimento de um processo de avaliação interna já iniciado.

O seu ponto de partida é a identificação do **problema**, que se define na questão seguinte:

²⁸ Citado por Costa (2007, p. 34)

- Como desenvolver um dispositivo de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades, como contributo para a melhoria da avaliação interna e, conseqüentemente, para a melhoria do agrupamento?

Na consequência deste problema surge o **objectivo geral** do projecto:

- Desenvolver um dispositivo de monitorização próprio, do projecto educativo e do plano anual de actividades, para compreender se a visão e a missão, assim como as estratégias implementadas permitiram alcançar as metas previstas, fomentando uma posterior reflexão interna.

Que se concretiza nos **objectivos específicos**:

- 1º. Construir os referenciais de avaliação do projecto educativo e do plano anual de actividades.
- 2º. Criar documentos de registo, para a avaliação das actividades do plano anual de actividades, durante o ano lectivo 2010/11.
- 3º. Acompanhar a execução do plano anual de actividades 2010/11.
- 4º. Calendarizar os momentos de avaliação.
- 5º. Monitorizar a execução das metas do projecto educativo do agrupamento.
- 6º. Produzir questionários para determinar o grau de satisfação da comunidade relativamente ao funcionamento do agrupamento.
- 7º. Produzir relatórios.

Ora, num agrupamento que se pautava pela ausência de qualquer cultura de avaliação interna até à implementação de uma série de acções, por parte do director e da sua equipa de direcção, com o intuito de desenvolver os fundamentos da mesma, faltava desenvolver, como já se explicou, um mecanismo de monitorização do documento organizativo orientador do agrupamento – o projecto educativo – assim como do plano anual de actividades (o projecto educativo em acção).

Ou seja, o projecto educativo ao definir o que se pretende e o plano anual de actividades o como se faz, criam a necessidade de saber se se está a agir correctamente nesse sentido, porque “não só a globalidade deste projecto deve ser avaliada, como a constelação de pequenos projectos que dele decorrem o deve ser” (Freitas, 1997, p. 10 – nota de rodapé), incluindo-se aqui, por exemplo, os planos anuais de actividades.

Para isso, primeiro teve que criar-se uma monitorização inicialmente centralizada num pequeno grupo de pessoas (a equipa de acompanhamento da execução do projecto

educativo e do plano anual de actividades, criada no seio do conselho pedagógico), mas que tinha como intenção envolver progressivamente todos e incrementar a qualidade do serviço educativo e a melhoria dos resultados, assim como a produção de auto-análise e discussão internas.

Assim, a monitorização do projecto educativo (de escola) pretende, a partir dos dados recolhidos, questionar os objectivos e metas fixados para o período de tempo em análise (anualmente ao longo do triénio a que se reporta), para permitir uma revisão das estratégias implementadas, a apresentação dos resultados obtidos e, em última instância, tornar-se num instrumento estratégico do desenvolvimento da escola.

Por outro lado, a monitorização do plano anual de actividades pretende determinar o grau de execução das mesmas, os seus pontos fortes e fracos, constrangimentos; para permitir eventualmente uma reorganização do documento e mesmo reformulação das propostas.

Assim, são definidas as principais fases do projecto de monitorização destes documentos estratégicos, com base na proposta de Costa (2007, p. 57):

- 1º. Concepção/planeamento – que aqui designamos por preparação do projecto;
- 2º. Execução/implementação – que aqui designamos por execução do projecto;
- 3º. Conclusão/resultados – que aqui designamos por avaliação do projecto.

Continuando a seguir Costa (2007, p. 57-58), na preparação do projecto integram-se a definição de estratégias e metodologias, actividades, participantes, estrutura organizacional, calendarização, avaliação e forma de divulgação.

Relativamente à execução do projecto, faz-se a descrição das actividades desenvolvidas, em função dos objectivos delineados para o mesmo.

Por último, na avaliação do projecto realiza-se a análise do seu funcionamento, com referência à consecução dos objectivos delineados inicialmente; ao modo de utilização dos recursos; à relação entre os objectivos fixados e as acções desenvolvidas; e a discussão da sua pertinência, através da identificação dos pontos fortes, pontos fracos e das potencialidades, constrangimentos que o influenciam e à equipa que o desenvolve.

4.1. Preparação do projecto

Para dar resposta ao desafio da construção do dispositivo de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades do agrupamento, prepara-se o seu planeamento, porque “o processo de avaliação tem de estar planificado”, de forma a tentar evitar a improvisação; mas tendo sempre presente que a necessidade de mudança no ritmo previsto ou nas fases previamente delineadas pode surgir. De qualquer das formas, “a flexibilidade do plano [depende], sobretudo, das características da escola e das circunstâncias em que [ocorre] o processo de avaliação” (Guerra, 2002, p. 18).

Para permitir o conhecimento da distância entre o planificado e o realizado nesses documentos estratégicos; opta-se neste projecto por desenvolver uma investigação que, por decorrer no campo da educação, por partir “de situações concretas existentes e identificáveis pelo investigador” (Afonso, 2005, p. 43) e porque este frequenta “os locais em que naturalmente se verificam os fenómenos nos quais se está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 17), se enquadra no campo de estudos naturalistas.

Em continuidade, utiliza-se a estratégia de investigação-acção, pois tendo em conta o objectivo deste trabalho - desenvolver um dispositivo de monitorização próprio, do projecto educativo e do plano anual de actividades – verifica-se que o mesmo se centra na melhoria da eficácia da organização. Também se justifica esta opção, pelo facto de ser feito por uma equipa interna envolvida no objectivo de pesquisa e por partir de uma questão prática resultante do trabalho na escola. Ainda, porque tenta adequar-se às condições da organização, e porque a definição das técnicas de recolha e tratamento de dados tem em conta os recursos existentes, assentando numa reflexão constante sobre a acção²⁹ (Afonso, 2005, p. 75).

Assim, afigura-se como ponto de partida desta acção a caracterização dos objectos de avaliação deste projecto, dois dos documentos estratégicos do agrupamento: o projecto educativo e o plano anual de actividades, cuja configuração é da responsabilidade do

²⁹ Exemplos de características presentes na investigação-acção referidas pelo autor, com base no manual *League of Schools Reaching* (1991).

director, apoiado pelos elementos da sua equipa de direcção, assessores e outros dois elementos docentes.

Esta centralização da elaboração do projecto educativo é resultado das pressões de agenda do agrupamento que, como já explicado, não possuía quaisquer documentos organizativos, além do regulamento interno, e tinha que preparar-se para a avaliação externa a que veio a ser submetido, pela Inspeção Geral da Educação.

Apesar de o processo da construção propriamente dito do projecto educativo não ter sido participado por toda a comunidade educativa, esta teve a oportunidade de intervir e dar a sua opinião antes de o documento ser submetido a parecer e aprovação. Mas, não deixa por isso de ser um documento com uma dimensão estratégica, pois apresenta “de modo preciso o sentido da acção a desenvolver, as metas a atingir, em ordem a que (...) seja efectivamente, no dia a dia, um documento orientador da acção e de vinculação das práticas escolares” (Costa, 2007, p. 68).

Assim, o projecto educativo do agrupamento, a pedra basilar da sua política educativa e da elaboração dos restantes documentos estruturantes ([Anexo 2](#)), apresenta-se organizado em duas partes. A primeira é constituída por três capítulos:

- Capítulo I – Caracterização do contexto do agrupamento;
- Capítulo II – Resultados da avaliação interna e externa dos alunos; abandono escolar, taxas de transição;
- Capítulo III – Orientações para a revisão do regulamento interno, a organização do projecto curricular do agrupamento e os princípios relativos aos critérios de avaliação, assim como normas gerais relativas à distribuição de serviço, constituição de turmas e horários, oferta educativa e formativa e promoção do mérito e valor.

O primeiro capítulo dá-nos uma imagem do agrupamento, descrevendo o meio sócio-económico onde se encontra, a população escolar e sua distribuição pela respectiva rede de estabelecimentos de ensino, assim como a caracterização destes quanto à distância da escola sede, entidades/serviços e equipamentos de que dispõem e respectivos pontos fortes/ pontos fracos e constrangimentos. Expõe, também, o número e caracterização dos recursos humanos (pessoal docente, docentes/técnicos das actividades de enriquecimento curricular, técnicos superiores, assistentes operacionais, assistentes técnicos), o número de alunos por ano de escolaridade e o número de alunos abrangidos pela Acção Social Escolar, por ciclo e escalão.

No segundo capítulo informa-se sobre:

- As taxas de abandono escolar/curricular;
- As taxas de sucesso real e aprovação;
- As taxas de sucesso nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, por ano de escolaridade e ano lectivo;
- O número de alunos e respectivas retenções por ano de escolaridade.

O terceiro capítulo fornece as orientações gerais, relativamente aos restantes documentos estratégicos do agrupamento (regulamento interno, plano anual de actividades, projecto curricular do agrupamento) e para os critérios de avaliação, a distribuição do serviço docente e não docente, os critérios gerais para a constituição de turmas e elaboração dos horários, a oferta educativa e formativa, a promoção do mérito e valor, o plano de formação interna e a conservação, embelezamento e equipamento dos espaços educativos.

A segunda parte do projecto educativo possui também três capítulos:

- Capítulo I – Identifica os problemas e vectores estratégicos, assim como, para cada um, os objectivos, as metas definidas, os indicadores de medida, a respectiva calendarização e estratégias.
- Capítulo II – Reforça a necessidade do estabelecimento de parcerias e protocolos, identificando as entidades com as quais o mesmo será possível.
- Capítulo III – Prevê a avaliação do agrupamento e do próprio projecto educativo.

Por seu lado, o plano anual de actividades ([Anexo 5](#)) encontra-se organizado em torno dos problemas detectados e de vectores estratégicos (que reflectem as prioridades de intervenção), identificados quer no plano de intervenção do director quer no projecto educativo do agrupamento, designadamente:

- Problema nº 1 – Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos;
- Problema nº 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical;
- Problema nº 3 – Sucesso real³⁰ demasiado baixo;

³⁰ Sucesso real – no agrupamento, no ensino básico, ocorre quando “um aluno transita de ano de escolaridade com níveis positivos em todas as áreas curriculares disciplinares e não disciplinares” (Projecto Educativo do Agrupamento, p. 17)

- Problema nº 4 – Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade;
- Vector Estratégico nº 1 – Redução do abandono escolar/abandono curricular³¹;
- Vector Estratégico nº 2 – Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês;
- Vector Estratégico nº 3 – Melhoria da qualidade das aprendizagens;
- Vector Estratégico nº 4 – Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e de Valor;
- Vector Estratégico nº 5 – Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo;
- Vector Estratégico nº 6 – Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares;
- Vector Estratégico nº 7 – Melhoria da gestão de recursos humanos;
- Vector Estratégico nº 8 – Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais;
- Vector Estratégico nº 9 – Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos;
- Vector Estratégico nº 10 – Comunicação com a comunidade educativa e grau de satisfação;
- Vector Estratégico nº 11 – Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do Agrupamento em projectos de e para a comunidade;
- Vector Estratégico nº 12 – Promoção da Avaliação Interna em torno da qualidade e do serviço prestado;
- Vector Estratégico nº 13 – Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos.

Por sua vez, para cada um dos problemas ou vectores estratégicos, são identificadas as diversas actividades, propostas por professores, autarquia, biblioteca municipal, forças de segurança e direcção, para as quais são definidos o dinamizador/responsável, os

³¹ Abandono curricular - no agrupamento, no ensino básico, ocorre quando um aluno apresenta faltas injustificadas em determinadas disciplinas, não apresentando total abandono escolar.

intervenientes, os destinatários, a calendarização e o respectivo instrumento de avaliação/indicador de medida.

Denota-se, pelo apresentado, uma articulação entre o projecto educativo do agrupamento e o plano anual de actividades, pois os problemas e vectores estratégicos identificados, objectivados e quantificados, para determinados períodos de tempo no primeiro documento, orientam a definição das actividades do segundo. Isto é, como diz Marques (2003), recorrendo a Figari, o projecto educativo:

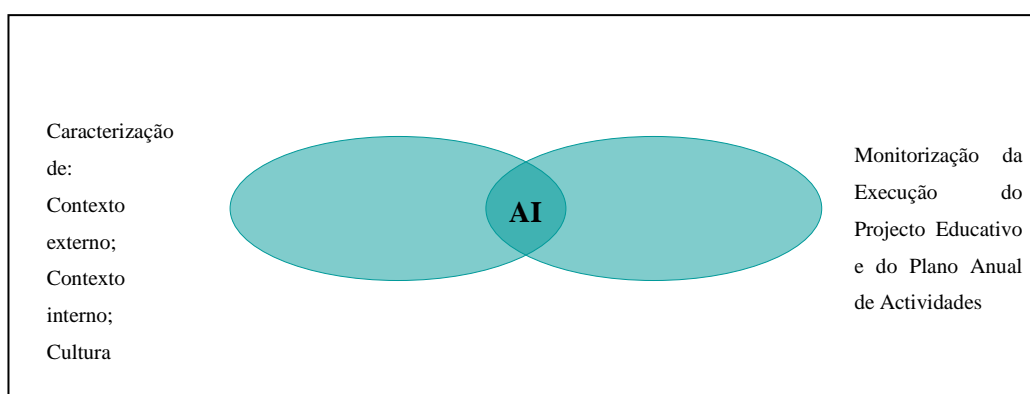
“constitui um referencial...que serve ao mesmo tempo:

1. para explicitar as propostas de eixo do projecto, através de um levantamento organizado dos problemas, das representações e das intenções formuladas pelos actores;
2. para fixar ou determinar, de acordo com esses eixos, os critérios que serão utilizados na sua avaliação;
3. para organizar a procura de informações e para operar os diagnósticos necessários à tomada de decisões...”. (Marques 2003, p. 94)

Perante esta imagem dos projectos a avaliar, ou seja, tendo em conta as características descritas, são facilitadas as operações de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades, complementares às práticas de avaliação interna já promovidas.

Isto é, a avaliação interna do agrupamento (AI) passa a integrar a monitorização da execução desses documentos (figura 2).

Figura 2 - Avaliação interna do agrupamento do Litoral



4.1.1. Desenho do dispositivo de monitorização

Tendo presente esta integração, é iniciado o *design* da monitorização de cada um dos documentos organizativos mencionados, que se apresenta a seguir, e onde são tidos em conta os aspectos do processo de planificação que são essencialmente, de acordo com Guerra (2002, p. 18-20):

- A calendarização das fases;
- A metodologia a utilizar na recolha, assim como a sua sequência de aplicação;
- A identificação dos intervenientes e respectivas tarefas;
- A formulação e explicitação das “questões prévias que irão constituir o cerne da análise”;
- A apresentação da informação.

Projecto Educativo

O *design* da monitorização do projecto educativo apresenta-se no esquema seguinte e tem como base o esquema organizativo do próprio documento:

Quadro 3 - Design da monitorização do projecto educativo

Problema Vector	Meta 2010/2011 do projecto educativo	Indicadores	Documentos Instrumentos Evidências
Problema nº 1 “Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos”	O nº de conflitos, entre alunos, não ultrapassar os 2% do nº total de alunos.	- Nº total de ocorrências do final do ano lectivo 09-10/ Nº total de ocorrências 10-11	Ofícios/ circulares
		- Nº total de procedimentos disciplinares 09-10/ nº de procedimentos disciplinares 10-11	Registo do nº de procedimentos disciplinares
		- Nº de contratos estabelecidos/ nº de contratos cumpridos	Contratos estabelecidos
Problema nº 2 “Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical”	Realizar, trimestralmente, três reuniões de educadores.	- Nº de reuniões realizadas e síntese dos assuntos tratados	Datas das reuniões realizadas Actas e/ou memorandos das reuniões
	Realizar, trimestralmente, duas reuniões, por ano escolar, nas escolas de lugar único e nas escolas com mais de um professor e menos de cinco.		
	Realizar uma reunião por mês entre os coordenadores de estabelecimento e o coordenador de departamento.		
	Realizar, trimestralmente, 2 reuniões por grupo de recrutamento.		
	Realizar, no mínimo 2 reuniões por período entre os coordenadores de departamento e os professores coadjuvantes.		
	Realizar uma reunião trimestral entre os coordenadores de departamento.		
	Realizar, trimestralmente, 2 reuniões dos directores de turma.		
	Realizar, trimestralmente, 1 reunião extraordinária do conselho pedagógico dedicada à interdisciplinaridade.		
	Realizar, no final do ano e no início do 2º período, reuniões entre os educadores e os professores do 1º ano, entre os professores do 4º e 5º ano e entre os professores do 6º e do 7º ano.*		
	Realizar na área de projecto 1 trabalho comum aos 3 ciclos de escolaridade.**		
Problema nº 3 “Sucesso real demasiado baixo”	Apenas 3% dos alunos do pré-escolar não desenvolvem todas as competências nas 3 dimensões trabalhadas.	Nº de crianças sem a totalidade das competências desenvolvidas/nº total de	Relatório do educador

		crianças	
	No mínimo 70% dos alunos com sucesso real no final do 1º ciclo.	Resultados da avaliação	Registos de avaliação
	No mínimo 58% dos alunos com sucesso real no final do 2º ciclo.	Resultados da avaliação interna final do 3º período Resultados das provas de aferição	Pautas do 3º período das turmas de 2º ciclo Pautas das provas de aferição
	No mínimo 50% dos alunos com sucesso real no final do 3º ciclo.	Resultados da avaliação interna final do 3º período Resultados dos exames nacionais	Pautas do 3º período das turmas do 3º ciclo Pautas dos exames nacionais Grelhas do Despacho Normativo 50/2005
Problema nº 4 “Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade”	Apenas 6% dos alunos não transitam no final do 2º ano.	% de alunos retidos por ano de escolaridade	Pautas de avaliação do 3º período de 2010/2011
	Apenas 5% dos alunos não transitam no final do 3º ano.		
	Apenas 4% dos alunos não transitam no final do 4º ano.		
	Apenas 6% dos alunos não transitam no final do 5º ano.		
	Apenas 7% dos alunos não transitam no final do 6º ano.		
	Apenas 10% dos alunos não transitam no final do 7º ano.		
	Apenas 12% dos alunos não transitam no final do 8º ano.		
	Apenas 13% dos alunos não transitam no final do 9º ano.		
Vector nº 1 “Redução do abandono escolar / abandono curricular”	A percentagem de abandono escolar/curricular não pode ser superior a 0,8%	Nº de abandonos escolares; Nº de faltas às actividades lectivas	Registos internos da direcção executiva
Vector nº 2 “Aumento da taxa de resultados e de aprovação nas disciplinas / áreas disciplinares de LP, MAT e ING”	No mínimo, 85% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 4º ano e iguais ou superiores a C na avaliação interna, a LP .	Resultados das provas aferidas de LP; Avaliação sumativa do 3º período de LP.	Pautas das provas aferidas 2009/2010 e 2010/2011, de LP; Pautas da avaliação sumativa do 3º período 2009/2010 e 2010/2011, de LP.
	No mínimo, 80% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 6º ano e iguais ou superiores a 3 na avaliação interna, a LP .		

	No mínimo, 77% de níveis iguais ou superiores a 3 na média da avaliação interna com o exame do 9º ano, a LP.	Resultados dos exames de LP; Avaliação sumativa do 3º período de LP.	Pautas dos exames de LP 2009/2010 e 2010/2011; Pautas da avaliação sumativa do 3º período de LP 2009/2010 e 2010/2011.
	No mínimo, 85% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 4º ano e nível C ou superior na avaliação interna, a MAT.	Resultados das provas aferidas de MAT; Avaliação sumativa do 3º período de MAT.	Pautas das provas aferidas 2009/2010 e 2010/2011, de MAT; Pautas da avaliação sumativa do 3º período 2009/2010 e 2010/2011, de MAT.
	No mínimo, 80% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 6º ano e nível 3 ou superior na avaliação interna, a MAT.	Resultados das provas aferidas de MAT; Avaliação sumativa do 3º período de MAT.	Pautas das provas aferidas 2009/2010 e 2010/2011, de MAT; Pautas da avaliação sumativa do 3º período 2009/2010 e 2010/2011, de MAT.
	No mínimo, 77% de níveis iguais ou superiores a 3 na média da avaliação interna com o exame do 9º ano, a MAT.	Resultados dos exames de MAT; Avaliação sumativa do 3º período de MAT.	Pautas dos exames de MAT 2009/2010 e 2010/2011; Pautas da avaliação sumativa do 3º período de MAT 2009/2010 e 2010/2011.
	No mínimo, 90% dos alunos com nível 3 ou superior, a Inglês no 5º ano.	Avaliação sumativa do 3º período de ING.	Pautas da avaliação sumativa do 3º período de ING 2009/2010 e 2010/2011.
	No mínimo, 86% dos alunos com nível 3 ou superior, a Inglês no 6º ano.	Avaliação sumativa do 3º período de ING.	Pautas da avaliação sumativa do 3º período de ING 2009/2010 e 2010/2011.

	No mínimo, 81% dos alunos com nível 3 ou superior, a Inglês no 7º ano.	Avaliação sumativa do 3º período de ING.	Pautas da avaliação sumativa do 3º período de ING 2009/2010 e 2010/2011.
	No mínimo, 79% dos alunos com nível 3 ou superior, a Inglês no 8º ano.	Avaliação sumativa do 3º período de ING.	Pautas da avaliação sumativa do 3º período de ING 2009/2010 e 2010/2011.
	No mínimo, 76% dos alunos com nível 3 ou superior, a Inglês no 9º ano.	Avaliação sumativa do 3º período de ING.	Pautas da avaliação sumativa do 3º período de ING 2009/2010 e 2010/2011.
Vector nº 3 “Melhoria da qualidade das aprendizagens”	No mínimo, 23% dos alunos terminam o 1º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Resultados no final do ano lectivo	Grelhas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011.
	No mínimo, 43% dos alunos terminam o 1º ano com um nível qualitativo de Bom.		
	No mínimo, 21% dos alunos terminam o 2º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Resultados no final do ano lectivo	Grelhas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011.
	No mínimo, 41% dos alunos terminam o 2º ano com um nível qualitativo de Bom.		
	No mínimo, 19% dos alunos terminam o 3º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Resultados no final do ano lectivo	Grelhas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011.
	No mínimo, 39% dos alunos terminam o 3º ano com um nível qualitativo de Bom.		
	No mínimo, 17% dos alunos terminam o 4º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Resultados no final do ano lectivo	Grelhas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011.
	No mínimo, 37% dos alunos terminam o 4º ano com um nível qualitativo de Bom.		
	No mínimo, 15% dos alunos terminam o 5º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Resultados no final do ano lectivo	Pautas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011.
	No mínimo, 35% dos alunos terminam o 5º ano com um nível qualitativo de Bom.		
	No mínimo, 13% dos alunos terminam o 6º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Resultados no final do ano lectivo	Pautas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011.
	No mínimo, 33% dos alunos terminam o 1º ano com um nível qualitativo de Bom.		
No mínimo, 11% dos alunos terminam o 7º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Resultados no final do ano lectivo	Pautas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011.	

	No mínimo, 31% dos alunos terminam o 7º ano com um nível qualitativo de Bom.		período 2010/2011.
	No mínimo, 9% dos alunos terminam o 8º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Resultados no final do ano lectivo	Pautas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011.
	No mínimo, 29% dos alunos terminam o 8º ano com um nível qualitativo de Bom.		
	No mínimo, 7% dos alunos terminam o 9º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Resultados no final do ano lectivo	Pautas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011.
	No mínimo, 27% dos alunos terminam o 9º ano com um nível qualitativo de Bom.		
Vector nº 4 “Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e de Valor”	Integrar em cada ano lectivo, e por ano de escolaridade, até 7% dos alunos no Quadro de Mérito e de Valor.	% de alunos integrados no Quadro de Mérito e de Valor.	Grelhas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011. Pautas da avaliação sumativa do 3º período 2010/2011. Actas das reuniões das equipas educativas ³² e dos conselhos de turma.
Vector nº 5 “Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo”	Promoção de um mínimo de 3 visitas de estudo por ciclo de estudos.	Nº de visitas de estudo realizadas, por ciclo de ensino.	Fichas de avaliação de actividade do PAA 2010/2011.
	Realização de um mínimo de 3 exposições.	Nº de exposições do ano lectivo.	Fichas de avaliação de actividade do PAA 2010/2011.
	Promoção de um mínimo de 3 debates.	Nº de debates realizados.	Fichas de avaliação de actividade do PAA 2010/2011. Relatórios do responsável.
	Realização de um mínimo de 6 actividades desportivas.	Nº de actividades desportivas realizadas.	Fichas de avaliação de actividade do PAA

³² Devido à dimensão do departamento do primeiro ciclo (constituído por 35 docentes), no sentido de melhorar a articulação horizontal do currículo e tendo em conta as características dos estabelecimentos de ensino, os professores estão organizados em equipas educativas de ano (no caso da escola do primeiro ciclo da sede de concelho), de escolas de lugar único ou com características semelhantes ao nível local.

			2010/2011. Relatórios do Desporto Escolar
Vector nº 6 “Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares”	Implementar medidas de apoio para a totalidade dos alunos sinalizados com necessidades educativas especiais.	Nº de medidas de apoio pedagógico implementadas.	Documentos de sinalização; Registo das medidas de apoio implementadas .
Vector nº 7 “Melhoria da gestão de recursos humanos”	Realizar, no mínimo, 3 reuniões por ano entre o Director e o pessoal não docente. Realizar 3 reuniões por ano entre o Director e os representantes dos alunos. Realizar reuniões mensais entre o Director e os coordenadores de estabelecimento. Realizar, no mínimo, 2 reuniões por período entre o Director e os coordenadores de departamento. Realizar, no mínimo, 2 reuniões por período entre o Director e os coordenadores dos directores de turma. Realizar, no mínimo, 2 reuniões por período entre o Director e o coordenador de projectos. Realizar, uma reunião, por período, com os coordenadores das bibliotecas.	Nº de reuniões realizadas	Sínteses /memorandos / actas das reuniões realizadas
Vector nº 8 “Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais”	Realizar uma reunião mensal com a Associação de Pais.	Nº de reuniões realizadas	Sínteses /memorandos / actas das reuniões realizadas
Vector nº 9 “Aumento do envolvimento das famílias no acompanhame nto do percurso educativo e formativo dos seus educandos”	Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 70 a 80% de pais, numa actividade do projecto “Educação e Promoção de Saúde”. Conseguir, no 2º ciclo, a participação de 60 a 70% de pais, numa actividade do projecto “Educação e Promoção de Saúde”. Conseguir, no 3º ciclo, a participação de 30 a 40% de pais, numa actividade do projecto “Educação e Promoção de Saúde”. Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 70 a 80% de pais, em 2 actividades do projecto curricular de turma. Conseguir, no 2º ciclo, a participação de 60 a 70% de pais, em 2 actividades do projecto curricular de turma. Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 30 a 40% de pais, em 2 actividades do projecto curricular de turma. Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 70 a 80% de pais, em 2 actividades das bibliotecas do agrupamento.	Nº de pais participantes	Fichas de avaliação de actividade do PAA 2010/2011. Relatório de avaliação do projecto de Educação para a Saúde. Projectos curriculares de turma

	Conseguir, no 2º ciclo, a participação de 60 a 70% de pais, em 2 actividades das bibliotecas do agrupamento.		
	Conseguir, no 3º ciclo, a participação de 30 a 40% de pais, em 2 actividades das bibliotecas do agrupamento.		
	Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 70 a 80% de pais nas actividades de encerramento do ano lectivo.		
	Conseguir, no 2º ciclo, a participação de 60 a 70% de pais nas actividades de encerramento do ano lectivo.		
	Conseguir, no 3º ciclo, a participação de 30 a 40% de pais nas actividades de encerramento do ano lectivo.		
Vector nº 10 “Comunicação com a comunidade e grau de satisfação”	80% da comunidade está satisfeita.	% de satisfação dos inquiridos: alunos, pais, pessoal docente, pessoal não docente	Questionários de satisfação aplicados
Vector nº 11 “Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do agrupamento em projectos de e para a comunidade”	Pré-escolar participa pelo menos em 2 projectos.	Nº de projectos participados	Fichas de avaliação dos projectos, no âmbito do PAA. Relatórios.
	1º ciclo participa no mínimo em 2 projectos.		
	2º ciclo participa no mínimo em 2 projectos.		
	3º ciclo participa no mínimo em 2 projectos.		
Vector nº 12 “Promoção da avaliação interna em torno da qualidade do serviço prestado”	Pré-escolar propõe no mínimo 2 projectos.	Nº de projectos apresentados e validados	Documento (em papel ou suporte informático) dos projectos, validado.
	1º ciclo propõe no mínimo 2 projectos.		
	2º ciclo propõe no mínimo 2 projectos.		
	3º ciclo propõe no mínimo 2 projectos.		
Vector nº 13 “Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamento”	Cumprir com os prazos estipulados em normativo e os definidos pela CCAD (ADD).	Nº de prazos cumpridos	Normativos Cronograma da CCAD Documentos de registo da ADD
Vector nº 13 “Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamento”	Diminuir, durante o presente ano lectivo, em 30%, os pontos fracos detectados.	Nº de melhorias realizadas	Checklist de melhorias previstas/ melhorias realizadas, fornecida pela direcção.

O acompanhamento das metas do projecto educativo, encontra-se organizado com base numa distribuição dos problemas e vectores estratégicos pelos elementos da equipa.

Relativamente à calendarização das actividades de monitorização do projecto educativo, todas as que são inerentes à recepção e recolha de documentos, instrumentos e evidências, em função dos indicadores determinados, foram delineadas para os meses de Junho e Julho do ano de 2011, pois conforme se pode deduzir da análise do documento, só assim se consegue o acesso aos dados finais que permitem a verificação do nível de execução das metas.

A escolha para a comunicação dos resultados deste trabalho, recai num relatório; a apresentar ao conselho pedagógico e ao conselho geral; a ser enviado por correio electrónico, com uma nota explicativa, ao pessoal docente e não docente do agrupamento, assim como para a associação de pais do agrupamento; e a ser publicado na página *web* do agrupamento. Por último, prevê-se a discussão interna desse mesmo relatório.

Plano Anual de Actividades

O esquema para o *design* da monitorização do plano anual de actividades é o que se segue:

Quadro 4 - Design da monitorização do plano anual de actividades

ÁREA: Problemas e vectores estratégicos do Plano Anual de Actividades			
QUESTÃO GERAL: Qual o grau de execução do plano anual de actividades?			
SUBQUESTÕES	INDICADORES	DOCUMENTOS/ INSTRUMENTOS/ EVIDÊNCIAS	CALENDARIZAÇÃO
Que actividades são realizadas?	Número de actividades previstas/Nº de actividades realizadas, por período.	Ficha de avaliação de actividade; relatórios	Ao longo do ano
Quantas actividades são avaliadas?	Número de actividades realizadas/Nº de actividades avaliadas, por período.	Ficha de avaliação de actividade; relatórios	
Quais os pontos fortes das actividades?	Pontos fortes registados.	Ficha de avaliação de actividade; relatórios; mensagens de correio electrónico.	
Quais os pontos fracos das actividades?	Pontos fracos registados.	Ficha de avaliação de actividade; relatórios; mensagens de correio electrónico.	
Que observações específicas há a fazer?	Observações registadas.	Ficha de avaliação de actividade; relatórios; mensagens de correio electrónico.	
Qual o número de participantes?	Número de participantes	Ficha de avaliação de actividade	
Qual o grau de satisfação dos destinatários?	Nível de satisfação manifestado nos questionários de actividade, numa escala numérica crescente de satisfação de 1 a 5 ou com “sorrisos” para o pré-escolar e o 1º ano do 1º ciclo.	Inquéritos de satisfação; ficha de avaliação de actividade	
Em que medida o instrumento de avaliação/indicador de medida previsto é adequado?	Adequação assinalada na ficha de avaliação numa escala qualitativa (desadequado, pouco adequado, adequado, bastante adequado, totalmente adequado).	Ficha de avaliação de actividade	

(Fonte: Alaíz, Góis & Gonçalves, 2003, p. 83)

O acompanhamento da execução das actividades é realizado com base numa distribuição dos problemas e vectores estratégicos pelos elementos da equipa.

Opta-se pela comunicação dos resultados desta componente do trabalho de projecto, através de um relatório semestral a apresentar ao conselho pedagógico e de um relatório final a apresentar a este órgão e ao conselho geral. A tomada de conhecimento do mesmo, pelos restantes elementos da comunidade educativa, decorre por meios semelhantes aos do relatório de avaliação do projecto educativo.

4.1.2. Produção dos instrumentos de avaliação

Depois, segue-se a elaboração dos documentos de recolha e registo de informações, isto é, dos instrumentos de avaliação, assim como das orientações de utilização dos mesmos, para a monitorização do plano anual de actividades:

- Questionários de satisfação destinados aos alunos que participam nas actividades que prevêm este instrumento de medida;
- Ficha de avaliação de actividade;
- Grelhas resumo de avaliação das actividades por período lectivo;
- Grelhas de registo dos pontos fortes/fracos e observações das actividades realizadas e avaliadas.

E para a monitorização do projecto educativo:

- Grelha de registo, por problema/ vector estratégico, da execução das metas do projecto educativo para o ano lectivo 2010/2011;
- Ficheiros em Excel, com grelhas para o registo de dados quantificáveis.

Como previsto em ambos os documentos organizativos, no vector estratégico número dez, planeia-se ainda a elaboração de questionários a aplicar aos pais e encarregados de educação, professores, pessoal não docente do agrupamento e alunos, cujo objectivo geral é conhecer o grau de satisfação da comunidade educativa.

Agora, explicaremos as opções metodológicas na construção de cada um dos instrumentos.

I. Questionários

São instrumentos constituídos por conjuntos de questões escritas, a que se responde também por escrito e cujo objectivo principal é a conversão da informação obtida em dados pré-formatados, que facilitam o acesso a um número elevado de sujeitos (Afonso, 2005, p. 101). Apesar de ser, nesse sentido, um bom instrumento de recolha de informação, carece de um plano que, de acordo com Hill (2005, p. 84-85), deve ter em conta:

- Todas as variáveis da investigação, incluindo as características dos casos³³;
- O número de perguntas para medir cada uma das variáveis;
- A escrita de uma versão inicial para cada pergunta;
- A natureza das hipóteses;
- O tipo de escalas de medida para aplicar as técnicas estatísticas (nominal, ordinal, de intervalo ou de rácio);
- O tipo de resposta desejável (qualitativa descrita por palavras do respondente, qualitativa escolhida pelo respondente a partir de um conjunto de respostas alternativas fornecidas pelo autor, quantitativa apresentada em números do respondente ou quantitativa escolhida pelo respondente a partir de um conjunto de respostas alternativas fornecidas pelo autor).

Seguindo o mesmo autor (2005, p. 89-104), relativamente à elaboração das questões, deve ter-se em atenção o seguinte:

- Para cada questão ou conjunto de questões, deve existir um objectivo geral;

³³ “Os casos são as entidades sociais que fornecem os dados” (Hill, 2005, p. 28), ou seja, são os respondentes do questionário.

- As perguntas podem ser abertas (a resposta é construída e escrita pelo respondente) ou fechadas (o respondente escolhe entre as opções de resposta dadas pelo autor);
- O significado das perguntas deve ser claro;
- O cuidado quanto à complexidade da pergunta.

Continuando a recorrer à mesma obra (2005, p. 105-115), quando se opta por perguntas fechadas, a tipologia da escala de medida, pode ser:

- Nominal – as categorias de resposta são qualitativas, diferentes e exclusivas (sim/não, masculino/feminino, pré-escolar/1º ciclo...);
- Ordinal – as categorias de resposta têm uma ordenação numérica, com uma relação de ordem entre elas;
- Métrica com uma escala de intervalos – onde o valor numérico mais elevado corresponde à quantidade maior e as diferenças entre valores numéricos adjacentes são iguais;
- Métrica com uma escala de rácio – acresce às características da tipologia anterior o facto de o valor zero ser considerado como absoluto ou real.

Concluindo, os questionários são uma fonte de informação quantitativa que resulta da medição da(s) variável(eis) em função de uma das escalas indicadas, que depois é tratada estatisticamente (Afonso, 2005, p. 116-118).

Com base nestes pressupostos, e para dar resposta ao um dos objectivos específicos deste projecto - produzir questionários para determinar o grau de satisfação da comunidade relativamente ao funcionamento do agrupamento – elaboram-se quer os planos dos questionários de satisfação destinados aos alunos, no âmbito da realização das actividades previstas no plano anual de actividades ([Apêndice 6](#)), quer os planos dos questionários de satisfação a aplicar aos pais e encarregados de educação ([Apêndice 7](#)), professores ([Apêndice 8](#)), pessoal não docente do agrupamento ([Apêndice 9](#)) e alunos ([Apêndice 10](#)); no âmbito do vector estratégico número dez do projecto educativo e do plano anual de actividades (comunicação com a comunidade e grau de satisfação).

No caso dos primeiros, destinados a verificar o grau de satisfação dos alunos quanto às actividades em que participam, define-se um objectivo para cada questão. Opta-se por

criar apenas perguntas fechadas, utilizando para as respostas uma escala de medida métrica com um intervalo de 1 a 5, onde o valor numérico maior corresponde ao maior grau de satisfação quanto à questão colocada ([Apêndice 11](#)), para os alunos do segundo, terceiro e quarto anos do primeiro ciclo, do segundo e do terceiro ciclos. Para as crianças da educação pré-escolar e do primeiro ano do ensino básico, opta-se pela mesma escala, mas com uma representação qualitativa ([Apêndice 12](#)). Prevê-se a sua aplicação para todas as actividades em que o inquérito por questionário é o indicador de medida seleccionado pelos responsáveis, ao longo do ano, sendo apresentado ao respondente em suporte de papel. Neste caso, a amostra reporta-se aos alunos com número ímpar no grupo/turma. Os resultados do tratamento das respostas dadas deverão ser integrados na ficha de avaliação de actividade, pelos responsáveis pela actividade.

No caso do segundo grupo de questionários, previsto no âmbito do vector estratégico número dez, do projecto educativo, o ponto de partida para a formulação dos objectivos, são os quatro dos domínios do quadro de referência da Inspeção Geral da Educação para a avaliação de escolas e agrupamentos de escolas (resultados, prestação do serviço educativo, organização e gestão escolar e liderança), pois abrange-se assim a generalidade dos factores em que a escola pode intervir, após identificação dos pontos fracos e constrangimentos a priorizar para solucionar; de acordo com a capacidade de resposta organizativa e financeira, e em termos de consequências para o funcionamento da organização e qualidade do serviço que presta.

Também neste caso, se prefere conceber apenas perguntas fechadas, mas com uma maior variedade no tipo de escalas, pois utilizam-se as nominais, as ordinais e as métricas com uma escala de intervalos. Prevê-se a adequação da linguagem, dentro do possível, aos públicos-alvo. Calendariza-se a sua aplicação para o mês de Junho de 2011, sendo apresentado aos professores ([Apêndice 13](#)) e funcionários ([Apêndice 14](#)) do agrupamento em suporte informático, a partir de uma hiperligação para a plataforma *online* de elaboração de inquéritos por questionário *weboikos*. Para os pais e encarregados de educação ([Apêndice 15](#)), no caso da escola sede do agrupamento, o preenchimento é efectuado em suporte informático. Nos restantes estabelecimentos de ensino, na ausência de recursos informáticos suficientes, é utilizado o suporte de papel. Os resultados destes questionários vêm a ser trabalhados pela equipa de monitorização do projecto educativo e plano anual de actividades, e a ser inseridos no relatório de

avaliação interna a apresentar ao conselho pedagógico e ao conselho geral, em Setembro/Outubro de 2011, a partir de uma leitura descritiva simples dos dados obtidos.

No sentido de dar resposta à consecução do objectivo do projecto - criar documentos de registo, para a avaliação das actividades do plano anual de actividades, durante o ano lectivo 2010/11, elaboram-se os documentos II, III e IV.

Metodologicamente, estes instrumentos integram-se nas técnicas de pesquisa arquivística ou documental, pois têm como finalidade o registo “de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objectivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação”.

Quanto à natureza, esses documentos de consulta, anteriormente elaborados, são principalmente oficiais – projecto educativo, plano anual de actividades, pautas de avaliação interna e externa de alunos, despachos, ordens de serviço, relatórios, registos estatísticos elaborados pela direcção do agrupamento. No entanto, prevê-se também a consulta de documentação privada – documentos pessoais, nomeadamente, correspondência pessoal via correio electrónico (Afonso, 2005, p. 88-91).

Também os registos V e VI se inserem neste tipo de técnica.

II. Ficha de avaliação de actividade

Gizada para possibilitar a recolha de informação relativa à avaliação de cada actividade junto do seu responsável, dá origem a um documento interno modelo único. Este intenta permitir o registo das informações finais, relativas à aplicação de questionários aos alunos (quando a tal há lugar), assim como indicar a pertinência do instrumento de avaliação/ indicador de medida seleccionado, os pontos fortes e pontos fracos, a avaliação global da actividade e, ainda, permitir o registo de observações que consistem, por exemplo, no registo da consecução dos objectivos da actividade em causa, de ocorrências ou sugestões ([Apêndice 16](#)).

Por isso, é uma fonte de informação qualitativa que obriga à construção de um documento posterior, de acordo com a tipologia da abordagem escolhida, para dar resposta a um conjunto de objectivos previamente definidos:

- Saber o número de participantes nas actividades.

- Conhecer o grau de satisfação dos alunos, relativamente à organização das actividades.
- Conhecer o grau de satisfação dos alunos, quanto à duração das actividades/gestão do tempo.
- Aferir a opinião dos alunos, quanto ao contributo das actividades em que participam para as aprendizagens/ desenvolvimento de competências.
- Conhecer a opinião dos responsáveis das actividades, quanto à pertinência dos instrumentos de avaliação ou indicadores de medida seleccionados.
- Identificar os pontos fracos das actividades realizadas.
- Identificar os pontos fortes das actividades.
- Conhecer a opinião dos responsáveis das actividades, quanto à qualidade global das actividades realizadas.
- Obter a opinião dos responsáveis pelas actividades, relativamente à consecução dos objectivos, ocorrências ou sugestões.

As informações para os três primeiros objectivos só são passíveis de ser obtidas, no caso de o instrumento de avaliação utilizado pelos responsáveis, como dito no início, ser o inquérito por questionário.

Sendo assim, opta-se por uma abordagem de estruturação conceptual, em que a organização dos dados se faz em função de categorias específicas, de acordo com as suas propriedades e dimensões (Afonso, 2005, p. 118).

Por conseguinte, a organização da ficha é definida, exactamente, em torno das categorias, relativamente às quais se pretende obter informação, em consonância com uma matriz de categorização ([Apêndice 17](#)).

Ou seja, durante o seu preenchimento, o responsável pela actividade categoriza os dados, facilitando o trabalho posterior da equipa.

A mesma, é enviada para o endereço de correio electrónico institucional da coordenadora da equipa, que posteriormente as encaminha para cada um dos responsáveis (da equipa). Estes vão procedendo ao preenchimento dos documentos de registo III e IV (grelhas resumo de avaliação das actividades por período lectivo e grelhas de registo dos pontos fortes/fracos e observações das actividades realizadas e avaliadas, respectivamente), que integram depois, os relatórios semestral e final da monitorização do plano anual de actividades.

III. Grelhas resumo de avaliação das actividades por período lectivo

Programadas para a partir do número de fichas de avaliação recepcionadas, calcular o número de actividades realizadas avaliadas e não avaliadas, assim como o número de actividades previstas e não realizadas, que posteriormente se registam neste documento. Este organiza-se em função dos problemas/vectores presentes nos documentos organizativos em análise, permitindo assim uma leitura eficaz da execução das actividades nesse sentido e, também, no domínio temporal (Apêndices - [18a](#), [18b](#), [18c](#)).

IV. Grelhas de registo dos pontos fortes/fracos e observações das actividades realizadas e avaliadas

Delineadas com o objectivo de agregar todos os pontos fortes e pontos fracos identificados nas fichas de avaliação de actividade (I) recepcionadas, assim como as observações registadas. Prevê-se, na sequência dos instrumentos anteriores, a sua organização por problemas/vectores estratégicos ([Apêndice 19](#)).

V. Grelhas de registo, por problema/ vector estratégico, da execução das metas do Projecto Educativo, para o ano lectivo 2010/2011

Esboçadas para proporcionar uma leitura eficaz de comparação entre o previsto no projecto educativo com o efectivamente realizado.

Assim, todas incluem o número e designação do problema/vector estratégico a que dizem respeito, as metas previstas para o ano lectivo 2010/2011, os dados finais provenientes dos indicadores e a situação final, isto é, se a meta definida é atingida, superada ou não atingida. Cada uma destas grelhas é incluída, a seguir, no relatório de avaliação final do projecto educativo.

VI. Grelhas em ficheiros Excel, para o registo de dados quantificáveis

Esboçadas com o objectivo de registar a recolha dos dados quantificáveis, para a verificação da execução das metas dos problemas três ([Apêndice 20](#)) e quatro ([Apêndice 21](#)). Em antevisão, a intensão consiste não só em obter as informações para a verificação das metas, como também criar uma base de dados contínua, da evolução dos resultados nessas “categorias” por ano lectivo, grupo/turma e estabelecimento de ensino.

Estando desenhada a monitorização de cada um dos documentos, definidos os intervenientes e a calendarização e construídos os instrumentos de recolha e registo de dados, segue-se a execução do projecto.

4.2. Execução do projecto

“O que num processo de condução distingue os dois primeiros momentos, produtores de imagens antecipadoras (objectivos, projectos), dos segundos, produtores de imagens retrospectivas (avaliações e balanços), é simplesmente o *estatuto funcional* dessa imagem do real do processo em questão: meio do trabalho de transformação da representação, os primeiros; material de trabalho da transformação da representação, os segundos” (Barbier, 1993, p. 85).

Com esta declaração de Barbier iniciamos a descrição do processo de condução, de desenvolvimento das acções deste projecto, decorrentes entre os objectivos propostos e a sua avaliação (balanço).

No âmbito do objectivo geral traçado, o desenvolvimento de um dispositivo de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades, desenvolve-se um trabalho de planeamento da acção, através do estabelecimento do *design* da avaliação de cada um desses documentos organizativos.

Mesmo antes de se iniciar a fase de planeamento surge o primeiro contratempo. Neste caso, a calendarização, porque as atenções de todo o agrupamento, inclusivamente as da recém-formada equipa viram-se para a avaliação externa, até final de Novembro de 2010. Só após esta intervenção da Inspeção Geral da Educação, a terceira secção do conselho pedagógico centra as suas energias no trabalho a realizar.

Primeiro, esta equipa (terceira secção do conselho pedagógico) elabora o seu plano de acção, como referido no terceiro capítulo, para dar cumprimento às suas funções e informar o conselho pedagógico das suas intenções.

Seguidamente, traça o desenho para o acompanhamento do plano anual de actividades, por este ser um documento dinâmico, em constante execução desde a sua aprovação. Também por isso, se calendariza o seu acompanhamento para todo o ano. Elaboram-se, depois, os respectivos documentos de registo.

Assim, o plano de monitorização do plano anual de actividades é construído com base no objectivo geral, que dá origem à questão geral e aos objectivos específicos, a partir dos quais se constroem as subquestões de partida. Para cada uma definem-se os respectivos indicadores de medida e documentos/instrumentos/evidências.

É o conselho pedagógico, em particular através dos coordenadores de departamento, que após conhecimento do desenho dessa monitorização e dos respectivos documentos, informa os restantes docentes sobre este processo. Esta informação é reforçada através do correio electrónico, com o envio de uma mensagem ([Apêndice 22](#)) que integra as orientações para a utilização dos instrumentos de avaliação do plano anual de actividades ([Apêndice 23](#)), o questionário para os alunos e a ficha de avaliação de actividade.

Com o decorrer do processo, a equipa esclarece as dúvidas que vão surgindo, quer presencialmente (encontros informais, participação em reuniões) quer via correio electrónico ([Apêndices 24a](#), [24b](#)); assim como integra algumas sugestões dos intervenientes.

Em simultâneo, vão-se compilando e organizando as informações obtidas através das fichas de avaliação de actividade, por problema ou vector estratégico (que reflectem as prioridades de intervenção no agrupamento), e preenchendo as grelhas resumo de avaliação das actividades por período lectivo e as grelhas de registo dos pontos fortes e pontos fracos, observações das actividades realizadas e avaliadas; de acordo com a distribuição de tarefas previamente definida, para cada um dos elementos da equipa.

Neste seguimento, elabora-se o primeiro relatório semestral de monitorização da execução do plano anual de actividades ([Apêndice 25](#)) que, tal como todos os documentos, se organiza em torno dos problemas e vectores identificados no projecto educativo. Este relatório inclui informação intermédia das actividades realizadas ao longo do ano (não apenas num momento único), recolhida junto dos responsáveis/dinamizadores e registada numa grelha que faz parte do relatório citado.

Este é apresentado ao conselho pedagógico pela equipa, levado a conselho geral pelo director e enviado por correio electrónico à comunidade educativa e à associação de pais.

Entretanto, esta acção de acompanhamento do plano anual de actividades continua e desenha-se a avaliação do projecto educativo. Novamente, as tarefas são distribuídas pelos elementos da equipa, em função dos problemas e vectores estratégicos.

Elaboram-se, também, os planos dos questionários a aplicar aos alunos, professores, pais e encarregados de educação e pessoal não docente, para dar resposta ao preceituado no vector estratégico número dez – aplicação de um inquérito anual à comunidade, para determinar o grau de satisfação. Posteriormente, constroem-se os questionários que são testados, de acordo com o grupo a que se destinam. Respectivamente, por três professores, dois funcionários e dois encarregados de educação. O grupo de teste dos alunos corresponde a um total de três turmas.

Sendo um questionário fechado e abrangente, decide-se que a amostra corresponderá à totalidade do Universo, isto é, será igual ao número total de casos, para cada um (alunos, professores, pais e encarregados de educação, pessoal não docente/funcionários), para que se possa recolher o maior volume de opiniões possível.

Assim, os professores têm acesso ao questionário, a partir de um *link* enviado através do correio electrónico institucional.

Os pais e encarregados de educação respondem aos questionários no dia em que se deslocam aos diferentes estabelecimentos de ensino para as reuniões de avaliação final dos seus filhos/ educandos, tendo os professores titulares de turma e os directores de turma um papel importante na motivação e sensibilização destes respondentes.

Os funcionários respondem também, comodamente, através de um *link* instalado nos computadores dos vários estabelecimentos de ensino do agrupamento. No entanto, este grupo responde mais tarde (Setembro de 2011), porque alguns deles encontravam-se já em período de gozo de férias.

Mais uma vez, ocorre uma alteração ao plano inicial. Após a aplicação do questionário de satisfação a alguns alunos, relativo ao funcionamento do agrupamento, decide-se pela anulação do mesmo porque algumas das hipóteses não são claras. Outros motivos de peso para esta decisão são o uso extensivo dos questionários de avaliação das actividades do plano anual, assim como o número de testes realizados no âmbito do Programa de Avaliação das Escolas Secundárias (AVES), pelos alunos do segundo e terceiro ciclos e e a realização de testes intermédios pelos últimos, o que torna o

momento previsto de aplicação desadequado, pois já há desinteresse dos próprios alunos em manifestar a sua opinião. Ou seja, junto deste grupo de casos, “os questionários vulgarizaram-se e a investigação que eles apoiam ressentem-se, por vezes, disso. As solicitações são muitas e geram fenómenos de rejeição” (Freitas, 1997, p. 32).

Simultaneamente, a equipa recolhe os instrumentos, documentos, evidências que lhes permitem obter os indicadores necessários para verificar a execução das metas previstas no projecto educativo. No final do ano lectivo, tem na sua posse os indicadores para a monitorização, que vão fazer parte dos relatórios finais do plano anual de actividades e do projecto educativo.

Esses relatórios assumem-se como veículos de divulgação dos resultados obtidos e pontos de partida para uma reflexão crítica, quer seja de todos sobre a execução dos documentos organizativos monitorizados quer seja por parte da equipa quanto ao trabalho desenvolvido.

Por conseguinte, para que os relatórios produzidos reúnem uma informação organizada, definem-se os tópicos a introduzir em todos eles: introdução, descrição sucinta e acessível do processo de monitorização de cada um dos documentos organizativos (projecto educativo e plano anual de actividades), apresentação e interpretação dos resultados (em função da organização dos documentos monitorizados, isto é, por problema ou vector estratégico) e elaboração de recomendações (Freitas, 1997, p.20).

A equipa define e tem ainda em conta, na realização dos relatórios, os seguintes pressupostos gerais: não formular juízos de valor, identificar os pontos fortes e fracos, redigi-los para que sejam acessíveis e de transmissão simples a toda a comunidade e integrar recomendações, pistas para reflexão ou conselhos³⁴.

Passando ao projecto de desenvolvimento deste dispositivo de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades, realiza-se, permanentemente, a análise de dados e resultados, a partir dos documentos de recolha e registo de informações: ficha de avaliação de actividade, grelhas resumo de avaliação das actividades por período lectivo, grelhas de registo dos pontos fortes, pontos fracos e observações das actividades realizadas e avaliadas, grelha de registo, por problema ou

³⁴ Com base no texto da conferência proferida por Lafond (1998, p. 18), no Porto, relativo à avaliação dos estabelecimentos de ensino.

vector estratégico, da execução das metas do projecto educativo para o ano lectivo 2010/2011 e ficheiros em Excel, com grelhas para o registo de dados quantificáveis.

Relativamente às fichas de avaliação de actividade, cuja finalidade é a obtenção de informação para a construção dos relatórios de avaliação do plano anual de actividades, opta-se por uma análise de conteúdo qualitativa, pois pretende obter-se uma auscultação “sem levar em conta o número mas sim os temas que ele levanta” (Freitas, 1997, p. 35), devido às características do próprio documento.

Assim, a recolha categorizada de informação através da ficha, é transferida para as grelhas de registo dos pontos fortes/ fracos e observações das actividades realizadas e avaliadas; permitindo obter uma imagem global das forças e fraquezas das actividades propostas/ realizadas e avaliadas, no âmbito de cada um dos problemas e vectores estratégicos. Tal como da opinião dos intervenientes, apenas para o vector número cinco, relativamente à organização, duração e contributo da actividade para as aprendizagens/desenvolvimento de competências.

São elas a base do trabalho, cujos resultados se constituem como fundamentais para a elaboração do relatório semestral e do relatório final de monitorização do plano anual de actividades ([Apêndice 26](#)).

Conforme previsto no vector estratégico número dez do projecto educativo, aplicam-se questionários, cuja finalidade é perceber o grau de satisfação dos professores, pais e encarregados de educação e pessoal não docente.

O questionário destinado aos pais e encarregados de educação (1106 pais/encarregados de educação), é respondido por 306 indivíduos, dos quais apenas 297 (26,9% do universo) completam o mesmo. Como o número de respostas se aproxima da percentagem mínima de referência (30% do universo) decide-se apresentar os resultados, apesar de a sua leitura dever ter em conta esta condicionante.

No universo dos professores (142) há 99 respondentes, dos quais 23 não completam o questionário. Assim, são considerados os 76 inquéritos completos (53,5% do universo).

Por último, no universo do pessoal não docente/ funcionários (79), há 41 respondentes (52%).

Os resultados dos questionários, cujo tratamento se prolonga para além do previsto, devido à agenda de final de ano do agrupamento; apresentam-se em função de cada um dos objectivos pré-definidos para os conjuntos de variáveis, e de acordo com cada um

dos universos estudados, sendo integrados no relatório de avaliação interna, que só é finalizado em Outubro de 2011 ([Apêndice 27](#)).

Faz-se uma análise estatística descritiva das respostas obtidas para cada universo (professores, pais/ encarregados de educação e pessoal não docente), com base no valor médio da percentagem de respostas para cada variável, obtido directamente a partir do programa em que foram construídos os questionários *on-line*.

Os restantes dados quantitativos são essenciais para a verificação da execução das metas do projecto educativo, vindo a sua interpretação a decorrer, como brevemente se descreve:

- Problema número um - “Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos” – recolha do número de ocorrências, com base no número de participações disciplinares dos alunos; enumeração dos procedimentos disciplinares, com base em ofícios/ circulares internos. Não são estabelecidos contratos com os alunos, por isso não são considerados.
- Problema número dois - “Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical” – não tendo sido efectuados registos, actas ou memorandos de todas as reuniões realizadas, utiliza-se apenas o indicador “número de reuniões”.
- Problema número três - “Sucesso real demasiado baixo” – a partir da análise dos relatórios das educadoras, das pautas de avaliação interna e das pautas de avaliação externa (provas de aferição e exames nacionais), procede-se ao tratamento de dados nos ficheiros em Excel, com grelhas para o registo de dados quantificáveis.
- Problema número quatro - “Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade” - a partir da análise das pautas de avaliação interna, realiza-se o tratamento de dados nos ficheiros em Excel, com grelhas para o registo de dados quantificáveis.
- Vector número um - “Redução do abandono escolar / abandono curricular” – com base nos registos internos da direcção determina-se o número de alunos em abandono escolar e em abandono curricular.
- Vector número dois - “Aumento da taxa de resultados e de aprovação nas disciplinas / áreas disciplinares de LP, MAT e ING” – analisam-se os resultados dos alunos do agrupamento nas disciplinas elencadas, recorrendo às pautas de avaliação interna,

que dão lugar ao tratamento de resultados nos ficheiros em Excel, com grelhas para o registo de dados quantificáveis.

- Vector número três - “Melhoria da qualidade das aprendizagens” – relativamente aos resultados do primeiro ciclo do ensino básico³⁵, consideram-se os resultados totais por área curricular disciplinar e calcula-se a média (muito bom - A; bom - B). Nos segundo e terceiro ciclos do ensino básico, faz-se a média por aluno, das classificações obtidas nas áreas curriculares disciplinares (muito bom $\geq 4,5$; 3,5 \leq bom $\geq 4,4$).
- Vector número quatro - “Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e de Valor” – com base no número de alunos propostos pelos conselhos de turma (apoiados nos critérios definidos no regimento), e integrados nos quadros de mérito e valor, determina-se a execução da meta para este vector.
- Vector número cinco - “Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo” – confronta-se o número de visitas de estudo, exposições, debates e actividades desportivas previstas no plano anual de actividades, com o número de fichas de avaliação de avaliação recepcionadas ou relatórios.
- Vector número seis - “Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares” – Recorrendo à análise dos documentos de sinalização de alunos para o regime educativo especial e ao registo das medidas de apoio implementadas em alunos com necessidades educativas especiais, determina-se a execução da meta prevista.
- Vector número sete - “Melhoria da gestão de recursos humanos” – na ausência de sínteses, memorandos ou actas das reuniões (foram assinadas as folhas de presença), utiliza-se apenas o indicador “número de reuniões”.
- Vector número oito - “Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais” – procede-se da mesma forma que para o vector número sete.
- Vector número nove - “Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos” – recorrendo às fichas de avaliação de actividade do plano anual de actividades 2010/2011, ao relatório de avaliação

³⁵ No agrupamento, as classificações das áreas curriculares disciplinares no primeiro ciclo do ensino básico, são atribuídas numa escala de A a E, onde A corresponde à classificação mais alta e E à classificação mais baixa.

do projecto de Educação para a Saúde e aos projectos curriculares de turma, pretende-se obter o número de participantes. No entanto, tal não se torna possível em alguns casos, pois os dados necessários não estão registados nas fontes de informação disponíveis.

- Vector número dez - “Comunicação com a comunidade e grau de satisfação” – Com base nas respostas dos inquiridos (pais e encarregados de educação, pessoal não docente e professores) nos questionários, determina-se o seu grau de satisfação, relativamente aos resultados, prestação do serviço educativo, organização e gestão escolar e liderança do agrupamento.
- Vector número onze - “Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do agrupamento em projectos de e para a comunidade” – com base nas fontes de informação (fichas de avaliação dos projectos, no âmbito do plano anual de actividades ou outros documentos validados e relatórios), verifica-se o nível de execução das metas previstas.
- Vector número doze - “Promoção da avaliação interna em torno da qualidade do serviço prestado” – cruzando as calendarizações dos normativos relativos às avaliações do pessoal docente e do pessoal não docente do agrupamento, com os cronogramas internos, verifica-se o grau de execução da meta definida, tendo em conta o indicador (cumprimento dos prazos estipulados).
- Vector número treze - “Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamento” – tendo em conta que o indicador era o número de melhorias realizadas em função do número de melhorias previstas, é construída uma checklist que é completada pela direcção, permitindo verificar assim o grau de execução da meta prevista.

Finalizada a recolha e análise dos resultados obtidos, em função do desenho inicial do plano de monitorização do projecto educativo, elabora-se um relatório final de avaliação interna que é apresentado e discutido no conselho pedagógico e no conselho geral.

Após a execução do projecto, efectua-se a sua avaliação.

4.3. Avaliação do projecto

Como se pode constatar, este projecto pretende desenvolver, como complemento das práticas de avaliação já existentes no agrupamento, um dispositivo de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades, para medir a “diferença entre o ponto de partida e o ponto de chegada” (Clímaco, 2006, p. 207-208), pois na avaliação:

“reside a possibilidade de impedir que o projecto cristalize ou se desactualize... permite proceder à revisão sistemática do projecto, actividade que é tanto mais importante quanto o projecto se situa no longo prazo. Essa avaliação começa por ser a avaliação dos planos operacionais e estende-se ao próprio projecto de escola.” (Barroso, 1992, p. 43)

No caso do projecto educativo, o ponto de partida – referente – são os problemas e vectores estratégicos e respectivas metas, e o ponto de chegada – referido – o que se obtém, isto é, os resultados; tendo-se registado os mesmos num relatório final.

Para o plano anual de actividades (plano operacional do projecto educativo), pelo qual efectivamente é iniciado o processo de monitorização, o referente é o desenhado no seu plano de monitorização e, o ponto de chegada, o nível de execução das actividades e sua avaliação que se consubstancia em dois relatórios, um semestral e outro final (anual).

Efectivamente, é desenvolvido um dispositivo de monitorização próprio dos documentos organizativos do agrupamento recentemente accionados, recorrendo a uma avaliação formativa porque “visa melhorar o resultado enquanto o processo decorre”, e de implementação porque pretende verificar se esses projectos estão a ser conduzidos conforme planeado (Alaíz, Góis e Gonçalves, 2003, p. 12).

Por conseguinte, é necessário criar vários documentos de registo, nomeadamente de recolha de informação para a avaliação das actividades do plano anual que, apesar de ter sido intencionalmente categorizada previamente, para facilitar quer o seu preenchimento pelos membros da comunidade educativa quer o trabalho dos elementos da equipa, se revela por vezes deficiente. Esta afirmação decorre do facto de, mesmo tendo acesso a orientações, informações, esclarecimentos de várias ordens, a leitura de cada *actor* continuar a ser diversa e existirem ainda conceitos que internamente têm que ser novamente esclarecidos. Por outro lado, este documento conduz os responsáveis das actividades a uma reflexão sobre as mesmas.

Os restantes documentos de registo revelam-se eficazes, pois permitem obter a informação pretendida. Os questionários de satisfação aplicados à comunidade educativa, apesar de serem um pouco extensos, permitem registar de uma forma abrangente a opinião dos *stakeholders*, relativamente ao funcionamento do agrupamento. Apesar, também, de as actividades do projecto estarem calendarizadas em cada um dos desenhos de monitorização, registam-se desvios negativos quanto ao controlo de tempo, pois a sua realização é inferior à planeada. Estes ocorrem, muitas vezes, devido a adequações aos imprevistos (de origem interna ou externa) da agenda do agrupamento.

A monitorização dos documentos organizativos é conseguida, ou seja, o projecto é útil e decorre de uma forma satisfatória; tendo em conta as condicionantes adstritas à equipa, como sejam a falta de tempos comuns, a inicial falta de formação da generalidade dos elementos; a impossibilidade de desenvolver formação interna e também a assiduidade irregular dos representantes dos encarregados de educação no conselho pedagógico (apesar de disponíveis) que são evidenciadas, em algumas situações, na falta de antevisão de alguns problemas.

Mas a concretização não é colocada em causa, devido à relação interpessoal e empenho nas tarefas e ao bom ambiente de trabalho que se desenvolve entre os elementos da equipa; e materializa-se nos relatórios que vão sendo produzidos.

Por tudo isto, o presente projecto apresenta potencialidades, como sejam: o alargamento progressivo a outros elementos da comunidade educativa, para aumentar a eficácia do dispositivo, e o desenvolvimento de sinergias para uma cultura de avaliação interna consistente, participada e sentida por todos.

Certamente que esta tarefa não está terminada, pois o dispositivo de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades, desenvolvido no âmbito da avaliação interna do agrupamento de escolas do Litoral, pode ser melhorado.

Capítulo V

Conclusão e linhas de desenvolvimento

Como referido no subcapítulo respeitante à preparação do projecto, envereda-se neste trabalho por uma estratégia de investigação-acção, no sentido de dar um contributo para mais um passo no desenvolvimento de um processo de avaliação interna, de um agrupamento de escolas recente.

O investigador, ao optar por esta modalidade, pretende que a partir deste trabalho, as informações obtidas sistematicamente venham a ser utilizadas, quer no sentido de promover uma mudança cultural ao nível das práticas de avaliação interna quer no sentido de fornecer dados que possam ser utilizados como fundamento para a tomada de decisão prática, ou seja, pretende “precipitar a mudança” (Bogdan e Bicklen, 1994, p. 294), para mais um passo na melhoria da qualidade do serviço prestado por este agrupamento.

Ao longo do percurso, as suas expectativas sofrem variações positivas e negativas, influenciadas pelo apoio, pela valorização do trabalho, pela contributo das opiniões dos actores ou, por outro lado, pela desconfiança de alguns e efectivamente, pela inexperiência de todos.

No entanto, este projecto tem vindo a crescer e a produzir resultados, estando enquadrado na existência de uma nova liderança institucional, que é responsável pela elaboração do projecto educativo e respectivo plano anual de actividades; porque apesar de o agrupamento existir estrutural e institucionalmente, não existia funcionalmente. Não é então, provavelmente, diferente de outros; pois como é dito por Thurler (2001, p. 134), “grande parte dos projetos nasce na mente de algumas pessoas: alguns líderes informais, uma equipe já constituída ou um director de escola conquistado pela ideia.” É, efectivamente, o que vem a acontecer neste agrupamento, que não tinha um “rumo” definido.

Por isso, o director dá inicialmente primazia ao seu papel de gestor, evidenciado pela realização das tarefas de planificação, organização, direcção e controlo.

Assim, de entre essas tarefas, a planificação do projecto educativo deste agrupamento assim como do plano anual de actividades, constitui-se como uma etapa de planificação estratégica fundamental, para responder à “necessidade de preparar o futuro [adquirindo] um valor próprio enquanto instrumento de Administração para promover a renovação pedagógica” (Barroso, 1992, p.21, 24).

A urgência da construção de todos os documentos organizativos do agrupamento não permite que todos sejam participados e partilhados. O mesmo acontece com a reorganização das estruturas intermédias da escola, assim como com as estratégias implementadas.

Como consequência, a visão, as metas e os valores do agrupamento são vistos, ainda por alguns, como pertença “do director”. Isto, apesar de não ter sido desprezado o seu papel de líder, evidenciado em acções que pretendem desenvolver, por exemplo, um bom ambiente de trabalho; que se materializa, além de outras acções, na criação de espaços para a discussão das práticas, das metodologias e dos recursos pedagógicos a utilizar com os alunos, para a melhoria dos resultados; um dos pontos fracos do agrupamento. Dada a importância reconhecida destes momentos, verifica-se que os mesmos continuam a ser implementados e mesmo reforçados, no que diz respeito à sua periodicidade e tempo disponibilizado para o efeito, no horário dos professores.

Por outro lado, delega competências no pessoal docente, em particular nas chefias de nível intermédio, como coordenadores de departamento, coordenadores de estabelecimento do primeiro ciclo e pré-escolar, coordenadores das bibliotecas escolares, coordenadores das equipas educativas (primeiro ciclo) e coordenadores dos directores de turma (segundo e terceiro ciclos), no sentido de incrementar a partilha de responsabilidades para o desenvolvimento cooperante do preconizado no projecto educativo.

A reorganização do conselho pedagógico, descrita no capítulo II, demonstra, também, a importância que dá, quer à formação do pessoal docente e não docente do agrupamento quer à avaliação interna, pois este órgão colegial integra um coordenador para cada uma dessas áreas.

Assim, a constituição da designada terceira secção do conselho pedagógico, correspondente à equipa de monitorização do projecto educativo, plano anual de actividades e avaliação interna (referida no capítulo III), tem como intuito a promoção de mecanismos de auto-regulação. Por isso, é importante que a coordenadora dessa

secção desenvolva capacidades de liderança, como: possuir uma visão, apontar ou sugerir rumos, definir finalidades e objectivos, inculcar entusiasmo e motivação nos elementos da equipa, agir de forma a transmitir valores, solucionar conflitos e fomentar formas de comunicação eficazes, quer internas quer externas e, por último, ter capacidade de ajustamento.

Sem dúvida, partilha da visão do projecto educativo do agrupamento, cujo intuito é “melhorar continuamente a qualidade do serviço prestado” ([Anexo 2, p.1](#)). E, pensa ainda, que o trabalho a si atribuído irá contribuir, do seu ponto de vista, para o fornecimento de dados que permitirão conhecer ao longo do período de vigência do projecto educativo e de cada um dos seus planos anuais de actividades, a distância entre o previsto e o realizado.

Ou seja, a monitorização destes documentos organizativos pretende que os resultados sejam mobilizados para a planificação do processo de melhoria do agrupamento. Tal vem a acontecer, após a apresentação dos relatórios finais de monitorização, quer do projecto educativo quer do plano anual de actividades, tendo sido seguidas algumas das recomendações neles inscritas.

A partilha dessa visão com os restantes elementos da equipa revela-se um processo longo e não conseguido na totalidade; em particular com os encarregados de educação, provavelmente devido à sua presença irregular, que condiciona o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo e a consequente partilha de ideias. Ou seja, apesar de integrados nos processos, os actores externos ao grupo do pessoal docente têm uma participação limitada nas acções; devido, no caso, a incompatibilidades decorrentes da sua actividade profissional e também, em resultado da falta de conhecimentos na área, sempre referida pelos mesmos.

No que diz respeito aos restantes elementos docentes, essa visão vai passando a ser sentida como própria, principalmente a partir do momento em que o seu trabalho dá origem a resultados palpáveis, como o primeiro relatório semestral de monitorização do plano anual de actividades.

Assim, apesar de inicialmente, à semelhança do director do agrupamento, a coordenadora ter centralizado em si as decisões, a definição das finalidades e objectivos e mesmo a construção do projecto em todas as suas vertentes, consegue lentamente que a equipa vá minimizando as incertezas e inseguranças; principalmente junto dos dois elementos docentes.

Externamente à equipa, mas no seio do agrupamento, o processo de construção e implementação do dispositivo de monitorização vai-se deparando com algumas barreiras que parecem intransponíveis, e com algumas resistências, sentidas naquele olhar que pergunta “Para quê mudar?”. O que é visto por uns como uma inovação, é entendido por outros como mais uma utopia inventada que incomoda as práticas instituídas. Mas elas vão-se intrincando e transformam-se, suavemente, em práticas apropriadas, evidenciadas no gradual incremento da participação activa e autónoma dos actores.

Por outro lado, mostrando o seu empenho no projecto e apoiando os elementos da sua equipa no desenvolvimento das tarefas que lhes são atribuídas, a coordenadora incute-lhes confiança, que se manifesta num aumento da autonomia na consecução das mesmas. Ainda, posteriormente, a coordenadora desenvolve mecanismos que melhoram a articulação interna, porque algumas práticas, apesar de compreendidas, não estão ainda interiorizadas; através, por exemplo, da integração de todos os elementos da equipa na preparação do projecto do ano seguinte, e da responsabilização dos mesmos por fases importantes da execução, como a finalização e apresentação à comunidade dos relatórios.

Além disso, para melhorar a eficácia no desenvolvimento deste projecto, sugere que o agrupamento inclua no seu plano de formação os temas do planeamento e da avaliação de escolas, e, ainda, que programe o alargamento da participação de outros elementos na equipa, pois esses são pontos fracos que conduzem a ajustamentos frequentes na calendarização. Apesar do seu contributo imprescindível para o desenvolvimento da organização, as formações sugeridas ainda não fazem parte do plano de formação interna, devido a questões de carácter financeiro. No entanto, a equipa foi alargada, primeiro num momento único, com a participação de vários grupos de docentes, na recolha e tratamento de informação, para a monitorização do projecto educativo. Posteriormente, com a integração efectiva de mais elementos permanentes. Espera-se que, desta feita, a equipa se mantenha organizada com os mesmos elementos por um maior período de tempo, pois a sua alteração anual tem influenciado os tempos de execução das tarefas, assim como tem impossibilitado necessários momentos de reflexão interna.

A coordenadora tem, ainda, que melhorar a comunicação externa porque, se no seio da equipa este é um projecto sentido por todos, o mesmo ainda não acontece com a restante comunidade educativa; nomeadamente com o conselho pedagógico, pois em sede das

reuniões plenárias, cada secção apresenta o seu trabalho, havendo ainda pouca discussão do mesmo. Desse ponto de vista, sugere-se que esse órgão propicie mais espaços e tempos de debate e que, posteriormente, cada um dos elementos reproduza esses momentos junto dos grupos que coordena, assumindo um papel mais interventivo no domínio das suas competências.

Por último, não pode deixar de dizer-se que liderar uma equipa é uma capacidade que se constrói, que se aprende, que se vive. É um caminho povoado por momentos de frustração, porque “o farol orienta, mas os barcos podem não encontrar o caminho”. Pelo menos com a celeridade necessária. O líder vê o percurso, ajuda a superar as adversidades, orienta para que todos cheguem a bom porto, mas isso não significa que os percalços não aconteçam, que não se sinta insegurança em algum momento. Mas “o caminho faz-se caminhando”, aprendendo-se a prever, a preparar.

Neste seguimento, revela-se a importância do planeamento, quer para as lideranças de topo quer para as lideranças intermédias.

Verifica-se que os instrumentos de gestão estratégica (projecto educativo e plano anual de actividades), se constituem como suporte das decisões da liderança escolar para a prestação de contas a que as escolas são pressionadas “pelas recentes medidas governamentais, sendo reforçada pela acção de “*opinion-makers*” activos e influentes e pela cobertura mediática das suas exigências por mais *qualidade*” (Afonso, 2009, p. 18). Ou seja, a educação continua no centro dos debates sócio-políticos, e, nesse contexto, o projecto surge na confluência do reforço do papel da escola como centro da acção educativa, com a preocupação pela promoção e controlo da sua qualidade (Barroso, 1992, p. 34).

Daí, emerge a necessidade deste projecto, de construção de um dispositivo de monitorização do projecto educativo e do plano anual de actividades.

Para tal, quanto ao projecto que deu origem a esse dispositivo, continua agora a dar-se conta, mas partindo dos objectivos específicos delineados.

1º Objectivo – Construir os referenciais de avaliação do projecto educativo e do plano anual de actividades.

A seu tempo, ocorre o desenho da construção de cada um dos documentos, os referenciais de avaliação. Pensa-se que dão resposta à sua função orientadora, pois

permitem agilizar um processo que poderia ser complexo, numa sequência de tarefas organizadas e progressivamente compreendidas por todos.

No entanto, a sua produção não é uma tarefa linear e simples, pois implica ir (re)construindo e destruindo várias hipóteses, tendo-se adoptado o produto que se apresenta.

2º Objectivo – Criar documentos de registo, para a avaliação das actividades do plano anual de actividades, durante o ano lectivo 2010/11.

Conforme previsto, implementa-se a produção de vários documentos de registo, para dar resposta à avaliação das actividades previstas no plano anual: ficha de avaliação de actividade, grelhas resumo de avaliação das actividades por período lectivo, grelhas de registo dos pontos fortes/fracos e observações das actividades realizadas e avaliadas, questionários de satisfação destinados aos alunos que participam nas actividades, onde este é o instrumento de medida.

Concluimos que, apesar de a ficha de avaliação de actividade ser útil, porque permite a obtenção de alguma da informação necessária, nem sempre se revela eficaz. Fundamenta-se este juízo, no facto de se terem recebido fichas sem preenchimento de campos obrigatórios (identificação do problema ou vector estratégico, número de participantes, adequação do instrumento de medida, pontos fortes, pontos fracos e avaliação global) ou com alterações na designação inicial das actividades.

Por outro lado, a categorização prévia dos itens de resposta também conduz a algumas dificuldades de interpretação pelos elementos da equipa. Quer devido à sua inexperiência quer devido às diferentes interpretações que persistem, entre os responsáveis pelo seu preenchimento, quanto à diferença entre pontos fracos e constrangimentos, assim como à diferença entre pontos fortes e potencialidades. Este constrangimento limita o preenchimento das restantes grelhas (pontos fortes e fracos, observações) e é uma condicionante à elaboração dos relatórios semestral e anual, relativos à execução do plano anual de actividades.

As grelhas resumo de avaliação das actividades por período lectivo, as grelhas de registo dos pontos fortes/fracos e observações das actividades realizadas e avaliadas dão resposta às necessidades.

Os questionários “pré-formatados” para aplicar aos alunos quando estes realizam uma determinada actividade (apenas quando previstos como instrumento de medida) vêm a revelar-se, a partir de determinado momento, pouco eficazes, pois têm sido uma opção adoptada por muitos. O efeito final é o facto de que os alunos, a partir de determinado instante, já não preenchem os mesmos com seriedade.

Dado este resultado perverso, no plano anual de actividades seguinte, regista-se uma redução significativa na utilização deste indicador de medida.

3º Objectivo – Acompanhar a execução do plano anual de actividades 2010/2011.

A resposta a este objectivo inicia-se num tempo posterior ao ideal, porque apesar de se expor num documento escrito, este era o registo de uma série de acções previstas que se foram realizando, independentemente de haver uma lógica interna de preparação e trabalho centrado na avaliação externa a que o agrupamento veio a ser sujeito, e ainda não ter sido desenhado o dispositivo de acompanhamento ou mesmo os documentos de registo. No entanto, em resultado da comunicação rápida permitida pelo uso do correio electrónico e devido ao empenho crescente de alguns em colaborar, o processo vai-se agilizando.

4º Objectivo – Calendarizar os momentos de avaliação.

Os momentos de avaliação, calendarizados aquando da construção do desenho do dispositivo de monitorização, quer do projecto educativo quer do plano anual de actividades, são adequados ao longo do desenvolvimento do projecto. Pois, as solicitações externas provenientes da administração central e a diversidade de respostas necessárias a nível interno, como a gestão do currículo, a avaliação de desempenho docente, o desempenho de funções de liderança intermédia ou a avaliação de alunos, assumem-se como factores condicionantes do seu cumprimento, pela equipa.

5º Objectivo – Monitorizar a execução das metas do projecto educativo do agrupamento.

A partir do seguimento do desenho da avaliação e utilizando os instrumentos de avaliação e registo produzidos, dá-se resposta a este objectivo, permitindo determinar a distância às metas pré-estabelecidas.

Em função dos resultados obtidos, apresentados no relatório respectivo, vêm a discutir-se estratégias e processos, no sentido de reorientar a acção para a melhoria da organização, como explicado a seguir, nas conclusões relativas ao 7º objectivo.

6º Objectivo – Produzir questionários para determinar o grau de satisfação da comunidade relativamente ao funcionamento do agrupamento.

A produção de questionários surge como resposta à necessidade de se obter a opinião de pais e encarregados de educação, professores, funcionários e alunos sobre a prestação do serviço educativo do agrupamento, conforme previsto em ambos os documentos estratégicos monitorizados. Esta não se apresenta, também, uma tarefa fácil. Construir um questionário é um trabalho complexo, que carece de controlo constante que nem sempre é possível, pelo menos com o pormenor devido.

Por outro lado, pese embora o facto de se formalizar a opinião dos primeiros três universos, o mesmo não se verifica em relação aos alunos. A equipa opta pela não aplicação do mesmo, devido a fragilidades como a extensão do questionário, o tipo de vocabulário, e a interpretação díspar de algumas questões pelos discentes na fase de pré-testagem. Como explicado no subcapítulo respeitante à execução do projecto (ver p. 72-73), existem ainda factores externos que reforçam esta decisão.

Apesar desta ocorrência, a aplicação dos questionários aos restantes universos (pais, professores e funcionários) mostra-se pertinente, tendo em conta quer o número de respondentes quer as respostas obtidas, que vêm a constituir-se como uma das bases de reflexão interna, a partir da opinião de várias das partes interessadas na Escola.

Mas, permanecem algumas incertezas quanto às respostas obtidas, porque por vezes os informantes respondem o que pensam saber que é esperado e não aquilo que realmente pensam.

Por isso, importa melhorar os questionários, ao nível da adequação da linguagem, da uniformização da tipologia das respostas para todos os universos e da redução do número de questões, pois os primeiros são extensos.

7º Objectivo – Produzir relatórios.

O desenvolvimento do dispositivo de monitorização, subentende-se como algo contínuo e de cujas informações devem os *stakeholders* ser informados. Por isso, são produzidos

dois relatórios (um semestral e um final) de acompanhamento da execução do plano anual de actividades e um relatório de avaliação interna, correspondente às conclusões da monitorização da execução das metas previstas no projecto educativo.

Relativamente ao relatório final do plano anual de actividades, numa primeira linha permite que, pela primeira vez, haja uma fonte de informação global sobre que actividades foram ou não realizadas e, que toda a comunidade educativa perceba os pontos fracos e os pontos fortes das mesmas. Por outro lado, é um ponto de partida para as melhorias que o plano anual seguinte vem a integrar, em resultado das recomendações que constam do relatório; como a designação de apenas um responsável por cada actividade (o facto de existirem vários dificulta a avaliação das mesmas); a sua calendarização; a sua numeração (para facilitar a utilização do documento); a previsão dos custos e o controlo prévio mais pormenorizado, para evitar que actividades se repitam ao longo do documento.

Este trabalho de melhoria é desenvolvido ao nível de todas as estruturas que propõem actividades e não apenas pela equipa. A monitorização é assim enriquecida, com a responsabilização das lideranças intermédias, como os coordenadores de departamento, pelo controlo do ponto da situação relativamente às propostas das estruturas que coordenam.

O relatório de avaliação interna permite, à partida, que a comunidade educativa se inteire da distância do agrupamento às metas a que se propôs, assim como da opinião que os diversos *stakeholders* têm desta unidade educativa. Por outro lado, tem conduzido a diversas acções para a melhoria, como a realização de reuniões entre conselhos de turma e encarregados de educação, para a apresentação de critérios de avaliação, currículo e medidas de combate ao insucesso; ou a melhoria do circuito de informação de incidentes com alunos.

Por fim, devido à distância às metas identificada nesse relatório, há uma aposta no aumento do envolvimento de outros actores no projecto de monitorização do projecto educativo, num momento de grande importância – a preparação da revisão deste documento. Esta integra a criação de três conjuntos de grupos de discussão: professores (organizados em pequenos grupos interdisciplinares e interciclos), funcionários e Associação de Pais. Para cada tipo de grupo ocorre a elaboração do respectivo guião, em torno de pontos críticos identificados, quer a partir da monitorização do plano anual de actividades quer a partir da monitorização do projecto educativo do agrupamento.

Após o contributo de todos e o tratamento dos dados obtidos, este documento orientador da acção de todo o agrupamento vai ser discutido e provavelmente reformulado.

Para a equipa, estes relatórios de divulgação dos resultados da aplicação destes dispositivos não devem ser vistos como um fim em si mesmos, mas como uma provocação, bem intencionada, à participação dos diferentes actores. Verifica-se que, apesar de tudo e a um ritmo diferente do esperado, conduzem ao debate sobre a prática de cada um e sobre as possibilidades de mudança para o aperfeiçoamento dos projectos referidos. Servem ainda como instrumentos de gestão, no apoio à decisão e à prestação de contas, pois são apresentados ao conselho geral e por ele discutidos.

Finalmente, apesar dos pontos fracos identificados e dos constrangimentos que têm obrigado ao desenho de novos caminhos durante todo o projecto, considera-se que este mantém a sua pertinência pelo benefício que dele o agrupamento obtém, na medida em que se constitui como mais um mecanismo de auto-regulação; porque se construiu, tendo também como objectivo aumentar progressivamente a motivação dos actores, sobre os processos e resultados, que se forem discutidos e sentidos de forma partilhada tornam “os processos de avaliação em motores de crescimento, ou de mudança” (Clímaco, 2005, p. 27).

Ou seja, este projecto não termina aqui, ele apenas nasceu, e o seu desenvolvimento como parte integrante de um processo de avaliação interna continua a apoiar a reflexão, num contributo para a melhoria e o desenvolvimento deste agrupamento como organização.

Referências Bibliográficas

- ACHILLES, C. M., et al (1994). The political world of the principal: How principals get things done. In L. W. HUGHES, *The principal as leader*. (pp. 33-38). New York: Macmillan College Publishing Company.
- AFONSO, N. (2000). *Autonomia, avaliação e gestão estratégica das escolas públicas*. In J. A. COSTA, A. Neto-Mendes & A. Ventura (Orgs.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- AFONSO, N. (2002). *Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola*. In Jorge A. COSTA, A. Neto-Mendes, A. Ventura (Orgs.). *Avaliação de organizações educativas: actas do II simpósio sobre organização e gestão escolar*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- AFONSO, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Asa.
- AFONSO, N. (2009). *A direcção das escolas públicas em Portugal: dinâmicas do contexto e lógicas de acção dos gestores escolares*. In G. BARZANÓ. *Culturas de liderança e lógicas de responsabilidade; As experiências de Inglaterra, Itália e Portugal*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- ALAIZ, V., Góis, E. & Gonçalves, C. (2003). *Auto-avaliação de escolas. Pensar e praticar*. Porto: Asa.
- ÁLVAREZ, M. (2006). Qualidade e liderança em educação. In *Administração Educacional*. Revista do Fórum Português da Administração Educacional. Lisboa, 6, 106-107.
- AUBEGNY, J. (1992). *De l'évaluation du changement au changement de l'évaluation*. Cahiers Pédagogiques, 325.
- AZEVEDO, J. (org.) (2002). *Avaliação das escolas. Consensos e divergências*. Porto:Asa.
- AZEVEDO, J. M. (2007). Avaliação das escolas: fundamentar modelos e operacionalizar processos. In Conselho Nacional de Educação. *Avaliação das Escolas, modelos e processos*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação, pp. 16-99.

- BARBIER, J. M. (1993). *Elaboração de projectos de acção e planificação*. Colecção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.
- BARROSO, J. & SJORSLEV, S. (1991). *Estruturas de administração e avaliação das escolas primárias e secundárias, nos doze países da Comunidade Europeia*. Lisboa: GEP/ Ministério da Educação.
- BARROSO, J. (1992). Fazer da escola um projecto. In R. Canário (org). *Inovação e projecto educativo de escola*. Lisboa: EDUCA, pp. 17-55.
- BARROSO, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- BARZANÓ, G. (2009). *Culturas de liderança e lógicas de responsabilidade; As experiências de Inglaterra, Itália e Portugal*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- BEARE, H. & CALDWELL, B. (1992). *Como conseguir centros de calidad*. Madrid: La Muralla.
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos*. Colecção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.
- BOLLEN, R., & Hopkins, D. (1988). *La pratique de l'auto-analyse de l'établissement scolaire*. Paris : Economica.
- BUSH, T. (2003). Gestão e liderança educacionais: Perspectivas inglesa e internacional. In *Administração Educacional*. Revista do Fórum Português da Administração Educacional. Lisboa, 3, 110-118.
- CLIFT, P. S., NUTTAL, D. L. & MCCORNICK, R. (orgs.) (1987). *Studies in school self-evaluation*. London: The Farmer Press.
- CLÍMACO, M. C. (2005). *Avaliação de Sistemas em Educação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- CLÍMACO, M. C. (2006). A avaliação das escolas – experiência e institucionalização. In *A autonomia das escolas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 191-212.

- COOMBS, P. H. (1970). *What is educacional planning?*. Paris: Unesco. Texto policopiado para os alunos de mestrado.
- COSTA, J. A. (1997). *O projecto educativo da escola e as políticas educativas locais: discursos e práticas*. 2ª Edição. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- COSTA, J. A. (2007). *Projectos em educação: contributos de análise organizacional*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- COSTA, A. C. & CURADO, A. P. (1995). *Projectos educativos de escola: concepções subjacentes*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- DEROUET, J. L. (1998). *Autonomie et responsabilité des établissements scolaires en France*. In Colóquio/Educação e Sociedade, 4 – Nova série. Lisboa : Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 19-31.
- DIMMOCK, C. (2003). Leadership in learning-centred schools: cultural context, functions and qualities. In M. BRUNDRETT, N. BURTON & R. SMITH, (orgs.). *Leadership in education*. Londres: Sage.
- ÉTHIER, G. (1989). *La gestion de l' excellence en éducation*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- FIGARI, G. (1991). Études sur la démarche de projet. Recherche d'un référentiel pour le projet éducatif d'établissement. *Révue Française de Pédagogie*, 94, 49-62.
- FONSECA, A. J. D. (1998). *A tomada de decisões na escola – A área-escola em acção*. Lisboa: Texto Editora.
- FREITAS, C. V. (1997). Gestão e avaliação de projectos nas escolas. *Cadernos de organização e gestão escolar*, 7. Lisboa: IIE.
- FULLAN, M. (1991). *The new meaning of educational change*. London/ New York: Cassell.
- FULLAN, M. (1993). *Change forces. The depths of educational reform*. Londres: The Falmer Press.
- FULLAN, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Asa.
- GÓIS, E. & Gonçalves, C. (2005). *Melhorar as escolas: práticas eficazes*. Porto: Asa.
- GUERRA, M. A. S. (2002). Como num espelho – avaliação qualitativa das escolas. In J. AZEVEDO (Org.). *Avaliação das Escolas. Consensos e divergências*. Porto: Asa, pp. 11-31.

- HILL, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- HOPKINS, D. (1996). Towards a theory for a school improvement. In J. GRAY, D. REYNOLDS, C. FITZ-GIBBON & D. JESSON (Eds). *Merging traditions. The future of research on school effectiveness and school improvement*. London: Cassel.
- HUGHES, L. W. (1994). The leader: Artist? Architect? Comissar? In L. W. HUGHES. *The principal as leader*. New York: Macmillan College PublishingCompany, pp. VI-20.
- INSPECÇÃO Geral da Educação (2009). *Avaliação Externa das Escolas. Referentes e instrumentos de trabalho*. Coleção: Outras Publicações. http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2010/AEE_Referentes.pdf, Consultado em 04.06.2010.
- INSPECÇÃO Geral da Educação (2010). *Avaliação externa das escolas. Relatório de escola. Agrupamento de escolas de Grândola*. Delegação Regional do Alentejo da IGE.
- JEANNE, B. E. L. M. (2007). *Projecto Educativo de Escola : Dinâmicas de Decisão, de Organização e de Implementação*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ULFPIE. p. 40.
- JONES, A. (1988). *Leadership for tomorrow's schools*. Oxford: Basil Blackwell.
- KRAUSZ, R. (1991). *Compartilhando o poder nas organizações*. S. Paulo: Nobel. <http://books.google.pt/books?id=t1OI1j53naoC&pg=PA3&dq=Krausz+1991&hl=pt-PT&sa=X&ei=gV0OUN5G5S7hAf3p4GQDA&sqi=2&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=Krausz%201991&f=false>, Consultado em 24/07/2012.
- LAFOND, M. A. C. (1999). A avaliação dos estabelecimentos de ensino: novas práticas, novos desafios para as escolas e para a administração. In *Curso de Verão 1998. Autonomia, gestão e avaliação das escolas*. Porto: Asa, pp. 9-24.
- LEITHWOOD, K. (1995). *School restructuring in British Columbia: Summarizing the results of a tour year study. Paper presented at the annual meeting of the American educational Research Association*. San Francisco.

- LIMA, J. (2008). *Em busca da boa escola; instituições eficazes e sucesso educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- MACBEATH, J. (1999). *Schools must speak for themselves: the case for school self-evaluation*. Londres: Routledge.
- MARCHESI, Á. (2002). Mudanças Educativas e Avaliação das Escolas. In J. AZEVEDO, (Org.). *Avaliação das Escolas. Consensos e divergências*. Porto: Asa, pp. 33-50.
- MARQUES, F. A. (2003). A Construção de um dispositivo de auto-avaliação como estratégia de gestão organizacional. In *Administração Educacional*. Revista do Fórum Português de Administração Educacional. Lisboa, 3, 88-99.
- MORGAN, C., HALL, V. & MACKAY, H. (1983). *The selection of secondary school headteachers*. Milton Keynes: Open University Press.
- MORTIMORE, P. (2008). O desafio da mudança na autonomia e na prestação de contas das escolas nos países da OCDE. In Portugal, Inspeção Geral da Educação. *As escolas face a novos desafios*. Lisboa: Inspeção Geral da Educação, pp. 91-112.
- MURPHY, J. & LOUIS, K. (1994). *Reshaping the principals from transformacional Reform Efforts*. Thousands Oaks: Corwin Press.
- NÓVOA, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. In A. NÓVOA (Coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote/ IIE.
- OBIN, J. P. (1993). *La crise de l'organisation scolaire: de la centralisation bureaucratique au pilotage par objectifs et projets*. Paris : Hachette.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- PETERES, T. & AUSTIN, N. (1986). *A passion for excellence*. London: Fontana/Collins.
- STOLL, L. & MORTIMORE, P. (1997). School effectiveness and school improvement. In J. WHITE & M. BARBER (Eds). *Perspectives of school effectiveness and school improvement*. London: Institute of Education.

- STOLL, L. & FINK, P. (1996). *Changing our schools. Linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham/Philadelphia: Open University Press.
- THURLER, M. G. (2001). *Inovar no interior da escola*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- VALERIEN, J. (2000). *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. 6ª Edição. São Paulo: Cortez Editora; [Paris]: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura.
- WHITAKER, P. (1999). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: Edições ASA.

Enquadramento Legal

- 1989** Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro, Diário da República nº 29, I Série A – Estabelece o regime jurídico de autonomia das escolas oficiais.
- 1989** Despacho nº 8/SERE/89, de 8 de Fevereiro, Diário da República nº 32, II Série – Define as regras da composição e funcionamento dos conselhos pedagógicos e dos seus órgãos de apoio nas escolas preparatórias e secundárias.
- 1991** Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio, Diário da República nº 107, I Série-A – Ordenamento jurídico da Direcção, Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário.
- 1998** Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de Maio, Diário da República, nº 102, I Série-A – Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas.
- 2002** Lei 31/2002, de 20 de Dezembro, Diário da República, nº 294, I Série – Sistema de avaliação da educação e do ensino não superior.
- 2008** Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, Diário da República, nº 79, I Série – Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário.

PROJECTO DE INTERVENÇÃO

“CONSTRUIR PONTES, MELHORAR RESULTADOS”

Missão – contribuir para a formação integral de todos os alunos de forma a garantir a igualdade de oportunidades, no acesso, frequência e no sucesso.

Valores – equidade, democracia, justiça, cidadania, utilidade, inovação, excelência.

Visão – ser um Agrupamento de referência a nível educativo e formativo.

1 - INTRODUÇÃO

1.1 – AS TRÊS GRANDES RAZÕES

No exercício da minha actividade profissional, e após ter sido professor provisório durante 8 anos, fiz estágio na Escola Secundária de Manuel da Fonseca, Santiago do Cacém, no ano lectivo de 1989/90. Neste estabelecimento de ensino exerci a presidência do órgão de gestão e administração a partir do ano lectivo de 1991/92, até ao ano lectivo de 2004/05. Actividade esta, só interrompida durante um ano em que estive de licença sabática. Nos últimos 3 anos, por nomeação do Sr. Director Regional de Educação do Alentejo, tenho vindo a desempenhar funções de dirigente, com o cargo de Coordenador de uma Equipa de Apoio às Escolas.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril e perante a possibilidade de poder voltar a exercer funções de gestão colocavam-se duas opções: uma escola secundária ou um agrupamento. Acabei por optar pelo Agrupamento Vertical de Escolas de Grândola por três razões que passo a apresentar:

1. Processo de verticalização do Agrupamento;
2. Contratualização da transferência de competências para o município;
3. Contratos de autonomia.

1.1.1 - PROCESSO DE VERTICALIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O agrupamento, com sede na escola Básica 2/3 D. Jorge de Lencastre, comporta uma população escolar que ronda os 1505 alunos, distribuídos pelo ensino pré – escolar, 1º ciclo, 2º e 3º ciclo, percursos curriculares alternativos, cursos de educação formação e educação e formação de adultos. A sua abrangência concelhia e a dimensão do seu território educativo fazem com que, no seio da Direcção Regional de Educação do Alentejo, seja um dos maiores, em extensão geográfica e em número de alunos.

Não podemos esquecer que a verticalização só foi iniciada no ano lectivo de 2007/2008, com a eleição da Comissão Executiva Instaladora. É, por isso, um agrupamento jovem em que urge fazer a identificação dos seus pontos fortes, das suas debilidades, dos seus constrangimentos, das suas potencialidades e passar de uma estrutura administrativa a uma entidade educativa. Esta identificação, além de uma necessidade, é um desafio potenciador de desenvolvimento e crescimento que só pode ser feito com o envolvimento e a participação activa de toda a comunidade educativa

No exercício das minhas funções envolvi-me neste processo por acreditar que a verticalização podia e pode possibilitar articulações mais ricas, sequencialidades mais fortes entre o pré-escolar e os ciclos que compõem a escolaridade obrigatória, uma gestão mais integrada do currículo, um trabalho em equipa mais prolongado no tempo e um melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais.

Assim, assumo a vontade de passar de actor externo a actor interno e envolver toda a comunidade educativa na construção de um clima de agrupamento e numa cultura de escola que acredita que é possível, em conjunto e num trabalho de equipa, melhorar os resultados escolares e educativos.

1.1.2 - CONTRATUALIZAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS

A transferência de competências é um processo novo e desafiante que implica “olhar” Grândola como um município que, além de já fazer parte da rede das cidades educadoras, assumiu uma nova geração de políticas educativas de proximidade de que são exemplos muito positivos a carta educativa, a gestão das actividades de enriquecimento curricular, o funcionamento do Conselho Municipal de Educação e a política de renovação e construção do parque escolar do pré – escolar e do 1º ciclo. Por isso, com novas e acrescidas competências assumidas pelo município, o desafio do

Director será o de ter uma política construtiva e de diálogo permanente e actuante com este novo regulador que por estar mais próximo, por estar mais desperto para as necessidades locais, pelo investimento que tem feito na educação possibilitará que, em conjunto e com o envolvimento da comunidade educativa, se construa uma escola com mais condições de sucesso para todos que nela trabalham; ou sejam, os alunos, professores e funcionários.

1.1.3 - CONTRATO DE AUTONOMIA

No que toca à possibilidade do Agrupamento vir a celebrar um contrato de autonomia, é um desafio para todos aqueles que directa ou indirectamente com ele colaboram. Como acredito na mais-valia profissional dos funcionários, dos professores e no empenho da comunidade, assumo, desde já, este compromisso apesar de saber que há todo um caminho a percorrer que passará por procedimentos de auto – avaliação e avaliação externa e por o Agrupamento ser reconhecido por perseguir objectivos de equidade, qualidade, eficácia e eficiência.

1.2 – PRINCÍPIOS

Os princípios da minha candidatura assentam em cinco palavras - chave:

- Disciplina;
- Excelência;
- Participação;
- Profissionalismo
- Inclusão.

1.2.1 - DISCIPLINA

Se na organização escola não houver respeito, denominadores comuns em relação às atitudes e comportamentos e patamares bem definidos sobre as funções de cada um dos intervenientes, a educação, a formação e o desenvolvimento de competências, em suma, as aprendizagens poderão ficar comprometidas. Assim, assumimos a disciplina como um vector estratégico que passará pelo envolvimento e também responsabilização dos órgãos de gestão, professores, funcionários, pais e alunos. À disciplina está associado o rigor na assiduidade, nos comportamentos e atitudes, a correspondência avaliativa entre níveis qualitativos e quantitativos, a aquisição e desenvolvimento das competências

previstas para a escolaridade obrigatória de nove anos e a gestão eficaz e eficiente dos espaços educativos e dos recursos humanos.

1.2.2 – EXCELÊNCIA

O Agrupamento tem de apostar e trabalhar para a excelência. Contentar-se em ser suficiente, além de ser pouco, é não reconhecer as capacidades e potencialidades que há nos alunos, funcionários e professores. Por isso, dever ser valorizada e reconhecida a cultura da excelência e objectivada a ambição dos alunos, funcionários e professores perseguirem bons resultados.

1.2.3 – PARTICIPAÇÃO

A participação dos professores, funcionários, alunos, pais e comunidade na vida da escola além de estar legalmente consagrada é um imperativo para se obter sucesso escolar e educativo. A premissa de que a organização escola é um construto social implica o envolvimento, a intervenção e o poder de decisão dos actores internos e externos na definição dos objectivos, dos planos internos de acção e dos seus vectores estratégicos.

1.2.4 – PROFISSIONALISMO

Profissionalismo, em nossa opinião, deve significar melhoria do trabalho profissional e também melhoria da qualidade do serviço prestado. No entanto, as novas formas de conhecimento, as rápidas mudanças globais, as alterações económicas e sociais internacionais, nacionais e locais, além de afectarem todos aqueles que exercem a sua profissão na escola, aumentaram a complexidade do trabalho docente e não docente e tornaram-no mais diversificado. Tudo isto deve implicar uma outra forma de actuar, uma outra forma de agir e de trabalhar. Por isso, será necessário fomentar e alimentar a ajuda colaborativa, a partilha dos saberes, a planificação em conjunto, o apoio e a resposta em comum aos problemas resultantes do exercício profissional. E, o profissionalismo não pode estar dissociado da procura de novos saberes e aprendizagens e da disseminação das boas práticas.

1.2.5 – INCLUSÃO

A Constituição Portuguesa, no seu Artigo nº 74, refere que “*o ensino deve contribuir para a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais*”. E, promover a igualdade de oportunidades não é de facto, dar o mesmo a todos, mas antes, dar a cada um o que lhe faz falta.

A escola inclusiva que defendemos é uma escola que reconhece a diversidade, está atenta e respeita as diferenças. Isto exige a utilização de diferentes métodos para atender às diferentes necessidades, capacidades e níveis de desenvolvimento individuais e uma política de acolhimento e acompanhamento interno dos alunos que mudam de ciclo e de espaço educativo. A elaboração de um manual de acolhimento será um dos primeiros passos a dar.

A escola inclusiva tem de tornar acessíveis a todos: os serviços, a educação, a formação, as actividades e a informação e tem de incluir nestas acções os alunos da educação especial.

1ª PARTE

2 – O TERRITÓRIO EDUCATIVO

2.1 – O CONCELHO

O Concelho de Grândola faz parte do Distrito de Setúbal, e, juntamente com os Concelhos de Alcácer do Sal, Santiago do Cacém, Sines e Odemira faz parte da sub-região do Alentejo Litoral, NUT 3. Tem uma população residente que ronda os 15 mil habitantes, distribuídos pelas freguesias de Grândola, Azinheira de Barros, Melides, Carvalhal e Santa Margarida da Serra.

Grândola possuiu um grande potencial de desenvolvimento ao qual está associado a extensão da sua costa, o seu território rural e florestal e a sua beleza natural. Por isso, os investimentos previstos ou em execução no concelho potenciam crescimento significativo ao nível da empregabilidade e a consequente fixação da população.

Actualmente, a população activa está distribuída pelos seguintes sectores de actividade (INE, 2001):

- Sector Primário – 13%
- Sector Secundário – 24%
- Sector Terciário – 66%.

Sendo o turismo a aposta estratégica, *“abrem-se para Grândola novas perspectivas de crescimento e os agentes locais, públicos ou privados devem equacioná-las e transformá-las em estratégias de desenvolvimento equilibrado e equitativo para todos os Grandolenses, num esforço de tornar a sociedade local economicamente activa, socialmente justa e ambientalmente sustentável. Evidentemente, neste contexto, a **educação** assume uma importância extrema: só com formação de quadros de qualidade a região pode assegurar os objectivos desejáveis”* (Carta educativa, p. 40).

2.2 - CONTEXTO EXTERNO DO AGRUPAMENTO

O Concelho possui vários serviços públicos na área da saúde, da segurança, da protecção, da juventude, da acção social, da justiça, da cultura e da educação.

As mostras e as feiras são actividades em que o Município, as associações de desenvolvimento local e os privados têm apostado. A oferta tem sido diversificada e aumentado nos últimos anos. De entre estas, é de salientar a feira franca de Agosto.

O sector privado assiste a algumas dinâmicas inovadoras na agricultura, mas é o sector dos serviços que apresenta um maior dinamismo e no seio deste assiste-se a um crescendo de actividades associadas ao turismo.

Os espaços culturais e desportivos têm condições bastante satisfatórias e as actividades desenvolvidas pelo município, ou por instituições públicas e privadas, têm sido regulares, inovadoras e primado pela qualidade.

2.3 – CONTEXTO INTERNO DO AGRUPAMENTO - Pessoal Docente /Não Docente

AGRUPAMENTO	Nº de Auxiliares de Acção Educativa	Nº de Assistentes de Administração Escolar	Nº de Animadores	Nº de Docentes
TOTAIS	44	9	13	141

(Fonte: Contrato de execução para a transferência de competências para a Autarquia)

2.4 – OFERTA EDUCATIVA E FORMATIVA – Nº de alunos

Escolas	Nº alunos / escola / nível de ensino						Total alunos por escola
	Pré-escolar	1º CEB	2º CEB	3º CEB	CEF	EFA B3	
EB1 D. Jorge de Lencastre		79	311	255	49	10	704
EB1 de Grândola		271					271
EB1 de Cadoços		16					16
EB1 de Lousal		10					10
EB1/JI Água Derramada	21	11					32
EB1/JI Aldeia do Futuro	21	18					39
EB1/JI Aldeia Nova de S. Lourenço	11	17					28
EB1/JI Ameiras de Cima	25	46					71
EB1/JI de Carvalhal	30	64					94
EB1/JI de Melides	14	61					75
EPEI de Azinheira de Barros	4						4
JI de Grândola	100						100
JI nº 2 de Grândola	50						50
JI de Melides	11						11
Totais por nível ensino	287	593	311	255	49	10	1505

(Fonte: DREAlentejo, Rede Escolar 2008/09)

2.5 – TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS PARA O MUNICÍPIO

Em Setembro de 2008, o Município de Grândola assinou o contrato de execução de transferência de competências para o Município. Este contrato entrou em vigor no dia 1 de Janeiro de 2009, e abrange os seguintes domínios:

- Pessoal não docente da educação pré – escolar e das escolas básicas;
- Actividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo do ensino básico;
- Gestão do parque escolar no 2º e 3º ciclo do ensino básico.

Num futuro próximo poderá ser transferido para o Município a totalidade da acção Social Escolar que abrange:

- Medidas de apoio sócio – educativo;
- Gestão de refeitórios;
- Fornecimento de refeições escolares;
- Seguro escolar.

Antes deste contrato, o Município já era responsável ou tinha protocolado:

- Transportes escolares;
- Gestão do parque escolar do pré – escolar e do 1º ciclo;
- Fornecimento de refeições para o pré – escolar e o 1º ciclo;
- Actividades de enriquecimento curricular;
- Actividades de apoio á família.

O contrato assinado, as competências que estavam assumidas antes da assinatura do contrato e a concretização do que está estipulado no Decreto – Lei nº 144/2008, de 28 de Julho, não permite dizer que estamos num processo de municipalização da educação. Estamos sim, na presença de uma nova forma de regular as políticas educativas locais em que a administração local, através dos órgãos autárquicos, passa a assumir competências que antes estavam nos organismos centrais ou regionais do Ministério da Educação.

2.6 - ACTIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR

As actividades de enriquecimento curricular para o 1º ciclo inserem - se na filosofia da escola a tempo inteiro e foram lançadas no ano lectivo 2005/2006, com a oferta do Inglês para os 3º e 4º anos do 1º ciclo. No ano lectivo 2006/2007, o Ministério alargou e generalizou as actividades de enriquecimento curricular a todos os anos do 1º ciclo. As entidades promotoras poderiam oferecer, para além do Inglês, outras línguas estrangeiras, o ensino da música, a actividade física e desportiva e outras expressões.

O Município assumiu desde o início ser entidade promotora e no ano lectivo de 2007/2008 elaborou, com o envolvimento e colaboração do Agrupamento, um projecto próprio que teve anuência superior. Este projecto tem sido monitorizado regularmente e no ano lectivo de 2008/2009 fez parte dos projectos a nível nacional que foram objecto de uma avaliação externa.

Assim, serão nossos propósitos dar continuidade aos princípios do projecto, reforçar a supervisão pelos professores titulares do 1º ciclo e melhorar as articulações com docentes que no 5º ano de escolaridade leccionam as áreas já trabalhadas nas actividades de enriquecimento curricular.

2.7 - REDE ESCOLAR

A rede escolar do agrupamento abrange o pré - escolar, o 1º, 2º e 3º ciclo, um centro de referência para a intervenção precoce, uma unidade de apoio à multideficiência e ainda presta serviço docente no estabelecimento Prisional Pinheiro da Cruz.

No pré – escolar não há lista de espera e o 1º ciclo funciona todo em regime normal. Por falta de instalações, os alunos do quarto ano da Escola Básica do 1º ciclo de Grândola estão na escola – sede. O 2º ciclo é leccionado na Escola Básica 2/3, assim como o 3º ciclo. No entanto, 6 turmas deste ciclo de estudos estão na Escola Secundária António Inácio da Cruz.

No próximo ano lectivo, entrarão em funcionamento os novos centros escolares de Melides e de Carvalhal, ficando, assim, resolvidos os problemas das instalações para o pré - escolar e o 1º ciclo nestas duas freguesias. Também está quase concluído o projecto para a construção de um novo centro escolar na Freguesia de Grândola. Por isso, pensamos que no Concelho, no pré – escolar e no 1º ciclo, com a excepção do Lousal, estão reunidas condições para termos uma rede de estabelecimentos de ensino

com qualidade. No entanto, há necessidade e é urgente melhorar as condições de trabalho da escola sede e dar, também, outra dignidade aos espaços exteriores.

2ª PARTE

3- VECTORES ESTRATÉGICOS

Os vectores estratégicos serão os enfoques da nossa intervenção, isto é, as nossas prioridades e estão associados aos problemas identificados. Assim, elegemos como prioritário o projecto educativo, a disciplina, os resultados nas provas aferidas e nos exames nacionais, a taxa de sucesso/insucesso, os anos mais críticos, as escolas de lugar único e a articulação e sequencialidade. No que toca ao projecto educativo, este documento está quase concluído. Considerando a sua incidência estratégica será necessário avaliar a sua funcionalidade organizativa e operacional através da nomeação de um grupo de trabalho.

3.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

3.1.1 – DISCIPLINA

PROBLEMA	ACTIVIDADE	OBJECTIVOS	CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO	ESTRATÉGIAS
Disciplina	Redução dos problemas disciplinares nas escolas do agrupamento.	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir em 90% os problemas disciplinares até ao final do 1º período de 2009. 	Reduzir em mais de 90% os problemas disciplinares.	<ul style="list-style-type: none"> Cumprir e fazer cumprir o estatuto do aluno; Cumprir e fazer cumprir o regulamentado internamente no que toca às regras internas e disciplina Envolver os alunos, pais, professores e funcionários na construção de um clima de escola saudável Responsabilizar todos os actores internos e os pais pelo cumprimento do regulamentado Fomentar a política de tutoria

3.1.2.– RESULTADOS ESCOLARES

Apesar do mandato do Director ser de quatro anos as metas que iremos propor têm um horizonte de três anos, em virtude do projecto educativo ter de ser revisto e avaliado ao fim de três anos e pensarmos que o último ano deverá ser também de consolidação e avaliação dos resultados propostos.

3.1.2.1 – PROVAS AFERIDAS E EXAMES NACIONAIS – enquadramento

Os resultados que os alunos obtêm nas provas aferidas de Língua Portuguesa e Matemática do 4º e 6º ano e nos exames nacionais do 9º ano não podem ser negligenciados. Por um lado, é a imagem externa que é divulgada pelos órgãos da comunicação social, por outro reflecte aprendizagens e competências adquiridas e desenvolvidas durante um ciclo de estudos pelos alunos do Agrupamento.

Possuímos os resultados dos anos lectivos de 2006/2007 e 2007/2008; faltam os resultados de 2008/2009. Podendo, por isso, as metas e os objectivos propostos sofrerem algumas alterações com base nos resultados de 2008/2009, embora os indicadores de dois anos já nos permitem propor o seguinte desafio:

ANO DE ESCOLARIDADE/ DISCIPLINA	INDICADORES		OBJECTIVOS	METAS	CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO
	MÉDIA NACIONAL	MÉDIA DO AGRUPAMENTO			
4º ANO L. PORTUGUESA	2006/07 – 3,43 2007/08 – 3,33	2006/07 – 3,34 2007/08 – 3,20	<ul style="list-style-type: none"> • Obter, no ano lectivo 2009/2010, uma média idêntica à nacional; • Obter, no ano lectivo 2010/2011, uma média superior à média nacional entre 0,15 a 0,20 pontos; • Obter, no ano lectivo 2011/2012, uma media superior à média nacional entre 0,20 a 0,30 pontos. 	No final de três anos, ano lectivo 2011/2012, superar entre 0,25 a 0,30 pontos a média nacional.	No final de três anos lectivos atingir em média um resultado superior a 0,30 pontos em relação à média nacional.
4º ANO MATEMÁTICA	2006/07 – 3,43 2007/08 – 3,56	2006/07 – 3,32 2007/08 – 3,37	<ul style="list-style-type: none"> • Obter, no ano lectivo 2009/2010, uma média idêntica à nacional; • Obter, no ano lectivo 2010/2011, uma média superior à média nacional entre 0,15 a 0,20 pontos; • Obter, no ano lectivo 2011/2012, uma media superior à média nacional entre 0,20 a 0,30 pontos. 	No final de três anos, ano lectivo 2011/2012, superar entre 0,25 a 0,30 pontos a média nacional.	No final de três anos lectivos atingir em média um resultado superior a 0,30 pontos em relação à média nacional.
6º ANO L. PORTUGUESA	2006/07 – 3,04 2007/08 – 3,36	2006/07 – 2,84 2007/08 – 3,11	<ul style="list-style-type: none"> • Obter, no ano lectivo 2009/2010, uma média idêntica à nacional; • Obter, no ano lectivo 2010/2011, uma média superior à média nacional entre 0,15 a 0,20 pontos; • Obter, no ano lectivo 2011/2012, uma media superior à média nacional entre 0,20 a 0,30 pontos. 	No final de três anos, ano lectivo 2011/2012, superar entre 0,25 a 0,30 pontos a média nacional.	No final de três anos lectivos atingir em média um resultado superior a 0,30 pontos em relação à média nacional.

ANO DE ESCOLARIDADE/ DISCIPLINA	INDICADORES		OBJECTIVOS	METAS	CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO
	MÉDIA NACIONAL	MÉDIA DO AGRUPAMENTO			
6º ANO MATEMÁTICA	2006/07 – 2,70 2007/08 – 3,22	2006/07 – 2,45 2007/08 – 3,22	<ul style="list-style-type: none"> • Obter, no ano lectivo 2009/2010, uma média superior à nacional entre 0,5 a 0,10 pontos; • Obter, no ano lectivo 2010/2011, uma média superior à média nacional entre 0,15 a 0,20 pontos; • Obter, no ano lectivo 2011/2012, uma media superior à média nacional entre 0,20 a 0,30 pontos. 	No final de três anos, ano lectivo 2011/2012, superar entre 0,25 a 0,30 pontos a média nacional.	No final de três anos lectivos atingir em média um resultado superior a 0,30 pontos em relação à média nacional.
9º ANO L. PORTUGUESA	2006/2007 – 3,21 2007/ 2008 – 3,23	2006/2007 – 3,29 2007/2008 – 2,80	<ul style="list-style-type: none"> • Obter, no ano lectivo 2009/2010, uma média superior à nacional entre 0,5 a 0,10 pontos; • Obter, no ano lectivo 2010/2011, uma média superior à média nacional entre 0,10 a 0,20 pontos; • Obter, no ano lectivo 2011/2012, uma media superior à média nacional entre 0,20 a 0,30 pontos. 	No final de três anos, ano lectivo 2011/2012, superar entre 0,25 a 0,30 pontos a média nacional.	No final de três anos lectivos atingir em média um resultado superior a 0,30 pontos em relação à média nacional.
9º ANO MATEMÁTICA	2006/2007 – 2,12 2007/2008 – 2,90	2006/2007 – 1,86 2007/2008 – 2,56	<ul style="list-style-type: none"> • Obter, no ano lectivo 2009/2010, uma média idêntica à nacional; • Obter, no ano lectivo 2010/2011, uma média superior à média nacional entre 0,10 a 0,15 pontos; • Obter, no ano lectivo 2011/2012, uma media superior à média nacional entre 0,15 a 0,20 pontos. 	No final de três anos, ano lectivo 2011/2012, superar entre 0,25 a 0,30 pontos a média nacional.	No final de três anos lectivos atingir em média um resultado superior a 0,30 pontos em relação à média nacional.

3.1.2.2 – SUCESSO, PERFIL DO ALUNO DE SUCESSO E APROVAÇÃO

As escolas, enquanto organizações, devem fazer do sucesso um dos seus principais objectivos que têm de ser assumidos pelas famílias, alunos, funcionários, professores e órgãos directivos do Agrupamento. A nível organizacional pensamos que a criação de equipas educativas e a candidatura da escola ao projecto **TURMA MAIS** poderá ser um caminho, mas não o único. Assim, será importante clarificar conceitos e definir o que é que entendemos por sucesso, perfil do aluno que lhe está associado e o significado de aprovação/transição.

Em relação ao nosso conceito de **sucesso** partimos de dois pressupostos:

- a) Os níveis classificativos decorrentes da avaliação no final de cada **ciclo** devem corresponder às competências gerais e específicas que estão previstas a nível nacional e a nível do Agrupamento para esse ciclo;
- b) A não realização de aprendizagens ou a não aquisição de competências numa disciplina/área disciplinar ou área curricular não disciplinar significa que não foram atingidos na plenitude os objectivos previstos para esse **ciclo** e que, por isso, há lacunas que podem comprometer a aquisição e o desenvolvimento de novas aprendizagens e competências.

Assim, para nós, o **sucesso educativo** será quando um aluno atinge, no final do ciclo de estudos, em todas as disciplinas / áreas disciplinares e áreas curriculares não disciplinares menções qualitativas não inferiores a três ou a satisfaz, respectivamente.

Por sua vez, o **perfil do aluno de sucesso** corresponderá ao aluno que no final de cada a ciclo não obtém em nenhuma disciplina/área disciplinar níveis inferiores a três e obtém, no mínimo, satisfaz em todas as áreas curriculares não disciplinares.

No que toca à **aprovação**, esta significa que um aluno transita de ano ou ciclo, podendo nesta transição o aluno obter níveis inferiores a três e menções de não satisfaz, conforme está superiormente decretado.

INDICADOR PARA O SUCESSO, PERFIL DO ALUNO DE SUCESSO E APROVAÇÃO – RESULTADOS ESCOLARES INTERNOS

Para podermos definir melhor as nossas metas referentes ao sucesso e à aprovação para os próximos três anos, seria necessário ter um estudo referente a um mínimo a três anos escolares, ou seja 2006/2007, 2007/2008 e 2008/2009, para conseguirmos encontrar a Moda com mais rigor.

O ano lectivo de 2008/ 2009 ainda não terminou. Por conseguinte, vamos apontar metas e objectivos com base nos indicadores dos anos lectivos de 2006/2007 e 2007/2008, assumindo que pode haver alterações com base nos resultados referentes ao ano lectivo 2008/2009. No entanto, pensamos que os resultados escolares de dois anos não deixam de ser um razoável indicador, apesar do efeito da “fornada” do ano com “bons ou maus” alunos poder ter algum peso.

Não estão incluídos os alunos dos percursos curriculares alternativos, nem os alunos dos cursos de educação formação de jovens ou adultos. Nestas ofertas educativas e formativas, no ano lectivo de 2006/2007 no CEF – Operador de Informática só um aluno é que não obteve aprovação e no ano lectivo de 2007/2008, houve nos percursos curriculares alternativos uma transição de cem por cento e nos cursos de educação e formação, dos 27 alunos que estavam inscritos, cinco foram excluídos por excesso de faltas. Em relação ao pré - escolar e ao 1º ciclo não temos indicadores quantitativos.

SUCESSO/APROVAÇÃO - Ano Lectivo 2006/2007

Número de alunos	Sucesso (com base no nosso conceito)	Aprovação
5º Ano – 159	52,2%	83,6%
6º Ano – 152	55,9%	90,8%
7º Ano – 86	34,8%	63,9%
8º Ano – 85	25,8%	77,5%
9º Ano – 100	34%	85%

(Fonte: Pautas do 3º período, do ano lectivo 2006/2007)

SUCESSO/APROVAÇÃO - Ano Lectivo 2007/2008

Número de alunos	Sucesso (com base no nosso conceito)	Aprovação
5º Ano - 133	66,1%	88,7%
6º Ano - 151	60,2%	88,7%
7º Ano - 96	32,8%	65,6%
8º Ano - 64	39%	82,5%
9º Ano - 81	30,8%	72,5%

(Fonte: Pautas do 3º período, do ano lectivo 2007/2008)

Com base nos indicadores dos anos lectivos 2006/2007 e 2007/2008, propomos as seguintes metas:

SUCESSO – METAS (Final do ano de escolaridade)	TAXA DE APROVAÇÃO – METAS (Final do ano de escolaridade)
Pré – Escolar	
2009/2010 – 90% a 94% 2010/2011 – 95 % a 97% 2011/20012 – 97% a 98% Critério de superação – ultrapassar, no final de cada ano, a meta estabelecida.	
1º Ciclo	
2009/2010 – 80% a 85% 2010/2011 – 86 % a 90% 2011/2012 – 91% a 95% Critério de superação – ultrapassar, no final de cada ano de escolaridade, a meta estabelecida.	2009/2010 – 86% a 90% 2010/2011 – 91 % a 94% 2011/2012 – 95% a 98% Critério de superação – ultrapassar, no final de cada ano de escolaridade, a meta estabelecida. (Nota: só há retenções a partir do 2º ano)
2º CICLO	
2009/2010 – 67% a 70% 2010/2011 – 71 % a 75% 2011/2012 – 76% a 80% Critério de superação – ultrapassar, no final de cada ano, a meta estabelecida.	2009/2010 – 89% a 82% 2010/2011 – 92% a 94% 2011/2012 – 94% a 96% Critério de superação – ultrapassar, no final de cada ano de escolaridade, a meta estabelecida.
3º CICLO	
2009/2010 – 50% a 53% 2010/2011 – 54 % a 59% 2011/2012 – 60% a 70% Critério de superação – ultrapassar, no final de cada ano, a meta estabelecida.	2009/2010 – 80% a 84% 2010/2011 – 85 % a 89% 2011/2012 – 90% a 92% Critério de superação – ultrapassar, no final de cada ano de escolaridade, a meta estabelecida.

3.1.2.3 – ABANDONO ESCOLAR

O abandono escolar significa a saída de qualquer aluno da escola sem concluir o 9º ano. Assim, teremos como grande meta a redução do abandono escolar, nos próximos três anos, para uma taxa entre Zero e Dois por cento.

3.1.3 – ANOS ESCOLARES CRÍTICOS

Ao identificarmos alguns anos mais críticos dentro da escolaridade obrigatória, não deixamos de assumir que em todos os anos de escolaridade terá de haver um envolvimento activo dos professores, funcionários, famílias, alunos e parceiros, na ambição de termos uma escola de qualidade e de sucesso. Neste envolvimento a responsabilização das famílias e dos alunos não poderá ser colocada num patamar inferior à dos professores ou dos funcionários. Estará, isso sim, noutra patamar porque são funções diferentes como também são diferentes as funções dos funcionários, mas não menos importantes. Por isso, em todos os anos de escolaridade serão grandes linhas estratégicas:

- O envolvimento das famílias e dos alunos;
- O envolvimento dos professores e funcionários;
- O apoio aos alunos que manifestem dificuldades em acompanhar o currículo ou necessidades sociais;
- A elaboração de planos de desenvolvimento para os alunos que manifestem destrezas e competências acima da média;
- A articulação de comportamentos, atitudes, metodologias e objectivos ao nível da turma, ano e ciclo;
- A articulação dos projectos com o currículo dos alunos;
- O potenciar das articulações horizontais;
- A prestação de uma atenção especial às disciplinas mais transversais;
- A valorização do ensino experimental;
- A aferição de critérios comuns para as atitudes e comportamentos;
- A redução da taxa de insucesso;
- A aferição das competências previstas e definidas;

“CONSTRUIR PONTES, MELHORAR RESULTADOS”

- A correspondência entre o número de aulas previstas e o número de aulas dadas, fomentando as permutas e a articulação com os professores de apoio;
- A elaboração de um plano de ocupação de tempos escolares, com significado para os professores e alunos.

Passamos, agora, a identificar os problemas específicos dos anos considerados mais críticos e também as respostas.

ANO DE ESCOLARIDADE	PROBLEMAS	RESPOSTAS
2º ANO	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção; • Os alunos acompanham o grupo turma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar o número de horas com professor de apoio • Reforçar o apoio aos alunos que ficaram retidos mas acompanharam o grupo turma • Focalizar apoios nas áreas curriculares em que os alunos manifestem mais fragilidades
4º ANO	<ul style="list-style-type: none"> • As retenções podem acumular-se neste ano de escolaridade; • Provas aferidas de Língua Portuguesa e Matemática; • Transição de ciclo de estudos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar o número de horas com professor de apoio; • Focalizar apoios na língua Portuguesa e Matemática; • Calendarizar reuniões de trabalho entre professores do 4º e do 5ºano; • Agendar no final do 3º período a possibilidade das turmas do 4º ano assistirem a aulas nas disciplinas que vão ter no 5º ano; • Aferir se as aprendizagens e as competências previstas para o final do ciclo foram atingidas.
5º ANO	<ul style="list-style-type: none"> • Início de um novo ciclo de estudos; • Novas disciplinas / áreas disciplinares; • Aumento significativo do número de docentes por aluno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e concretizar projectos específicos de apoio para os alunos que transitaram de ciclo sem terem adquirido competências nalguma(s) disciplina(s)/área(s) disciplinar(es); • Prestar uma atenção especial à Língua Portuguesa e à Matemática; • Reforçar a articulação dos comportamentos, atitudes, metodologias e objectivos ao nível da turma, ano e ciclo; • Reforçar as articulações horizontais • Definir e dar a conhecer aos alunos e famílias os objectivos a atingir e as competências a adquirir no final do ano e do ciclo.

ANO DE ESCOLARIDADE	PROBLEMAS	RESPOSTAS
<p>6º ANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Provas aferidas de Língua Portuguesa e Matemática; • Ano de transição para o 3º ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizar apoios na língua Portuguesa e Matemática; • Calendarizar reuniões de trabalho entre professores do 6º e 7º ano; • Prestar uma atenção especial aos alunos que transitaram com níveis inferiores a três; • Reforçar as articulações verticais e horizontais; • Aferir se as aprendizagens e as competências previstas para o final do ciclo foram atingidas.
<p>7º ANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Início de um novo ciclo de estudos; • Novas disciplinas; • Saberes mais especializados; • Opção pela 2ª língua; • Mudanças nos comportamentos e atitudes dos alunos; • Taxa de insucesso / retenção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e dar a conhecer aos alunos e famílias os objectivos a atingir e as competências a adquirir no final do ano e do 3º ciclo; • Reforçar o papel do director de turma e o envolvimento das famílias • Diversificar a oferta educativa e formativa; • Reforçar a Língua Portuguesa e a Matemática; • Elaborar um plano de trabalho com denominadores comuns para as Ciências Humanas e Sociais e para as Ciências Físicas e Naturais; • Elaborar e concretizar projectos específicos de apoio para os alunos que transitaram de ciclo sem terem adquirido competências nalguma(s) disciplina(s)/área(s) disciplinar(es).

ANO DE ESCOLARIDADE	PROBLEMAS	RESPOSTAS
9º ANO	<ul style="list-style-type: none">• Conclusão da escolaridade obrigatória de 9 anos;• Opções após o 9º ano;• Exames Nacionais de Língua Portuguesa e Matemática;• Taxa de insucesso.	<ul style="list-style-type: none">• Preparar os alunos para os exames nacionais de Língua Portuguesa e a Matemática;• Aconselhar e orientar os alunos para a oferta educativa e formativa de nível secundário;• Envolver os pais na orientação e no aconselhamento;• Aferir se as aprendizagens e as competências previstas para o final do ciclo foram atingidas.

3.1.4 – ESCOLAS DE LUGAR ÚNICO

A rede escolar do 1º ciclo comporta dez estabelecimentos de ensino. Destes, cinco, são no ano lectivo de 2008/2009 escolas de lugar único, isto é têm um único professor e menos de dezoito alunos distribuídos pelos quatro anos de escolaridade. Por isso, estas unidades de ensino devem merecer por parte os órgãos de gestão e administração uma atenção especial no que concerne aos apoios, às ausências imprevistas e ao processo de socialização. Em conjunto com a autarquia, os professores do 1º ciclo e os órgãos pedagógicos teremos de definir um plano para que os alunos destas escolas tenham as mesmas condições de sucesso escolar e educativo.

3.1.5 – CICLOS DE ESCOLARIDADE E ARTICULAÇÕES

O Agrupamento comporta alunos que durante o percurso da escolaridade obrigatória passam pelo pré – escolar e por três ciclos de estudos: 1º ciclo, 2º e 3º ciclo. Cada um dos ciclos e o pré – escolar tem competências próprias a desenvolver e a atingir. No entanto, estas competências estão interligadas e têm que ser trabalhadas em função do que é necessário executar e desenvolver num determinado ciclo e aquilo que é de facto pré – requisito para o ciclo seguinte. Por isso, é necessário que os professores, para além de conhecerem as competências previstas para cada um dos ciclos, façam todo um trabalho colectivo, planeado e articulado inter e entre ciclos e que haja um reforço das articulações nos anos terminais e iniciais de cada um dos ciclos.

Neste trabalho colaborativo e articulado, seja ao nível do currículo ou dos projectos, têm de estar envolvidos os educadores, os animadores, os professores dos três ciclos de ensino e os professores das actividades de enriquecimento curricular.

A articulação deve ser vista como forma de trabalho colectivo eficiente que enriquece, fomenta a confiança inter pares, possibilita mais e melhores respostas para os problemas e desafios e por isso será um caminho mais seguro para se atingir um objectivo comum que é criar condições efectivas de sucesso com qualidade para todos os alunos.

3.1.6 – PARCERIAS

As escolas devem ser vistas como organizações que influenciam e são influenciadas pelo meio, seja local, nacional ou transnacional. E, neste sistema de vasos comunicantes é necessário todo um trabalho em rede que deve ser prioritário com aqueles com quem temos mais em comum, isto é, com os parceiros do nosso território educativo. Apesar de as parcerias deverem constar no Projecto Educativo do Agrupamento, passamos a elencar aquelas que devem ser estabelecidas ou reforçadas no caso de já existirem:

- Famílias, através das associações de pais;
- Escola Profissional e Escola Secundária;
- IPSS;
- Autarquias (Câmara e Juntas de Freguesia);
- IEFP;
- Universidade Aberta;
- Associações económicas, empresariais e de desenvolvimento local;
- Instituições prestadoras de serviços;
- Serviços Centrais e Regionais do Ministério da Educação.

3ª PARTE

4 – ACTIVIDADES A DESENVOLVER E CALENDARIZAÇÃO

As actividades a desenvolver durante os quatro anos de mandato deverão ser, por um lado, estruturantes e estratégicas para a construção da autonomia e o desenvolvimento do Agrupamento, por outro, corresponder a um plano anual organizado e pensado em função de uma matriz em que os temas e os projectos a trabalhar tenham como referência o projecto educativo e estejam articulados com o projecto curricular de escola, de turma, com o meio e sirvam, por isso, para o enriquecimento do currículo dos alunos e também para dar resposta às necessidades dos pais, funcionários e dos professores.

Assim, teremos as actividades estratégicas centradas na candidatura ao projecto **TURMA MAIS**, no observatório da qualidade do serviço prestado pelo Agrupamento,

“CONSTRUIR PONTES, MELHORAR RESULTADOS”

na auto – avaliação, no plano de melhoria e na avaliação externa e as actividades anuais centradas em temas e projectos pensados e propostos pela comunidade escolar e educativa.

ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

Actividade	Intervenientes	Calendarização
Observatório de Qualidade - Auto avaliação do Agrupamento	Director	15 de Setembro de 2009 a 31 de Julho de 2011
Plano de melhoria	Grupo de trabalho	15 de Março de 2010 a 31 de Julho de 2010
Avaliação do plano de melhoria	Conselho Pedagógico	1 de Setembro de 2010 a 31 de Julho de 2011
	Conselho Geral	
Avaliação externa do Agrupamento	Director, Professores, Funcionários, Pais, Autarquia e IGE	1º Período de 2011
Consolidação dos pontos fortes e melhoria dos pontos fracos	Director, Professores, Funcionários, Pais, Alunos e Autarquia	1 de Janeiro de 2012 a 31 de Junho de 2012
Avaliação/Revisão do Projecto Educativo	Director, Grupo de trabalho, Conselho Pedagógico, Conselho Geral.	1 de Setembro de 2012 a 31 de Dezembro de 2012
Candidatura a um contrato de autonomia	Director, Conselho Pedagógico, Conselho Geral, Autarquia e Ministério da Educação	1 de Janeiro de 2013 a 31 de Abril de 2013
Avaliação/Revisão do Regulamento Interno	Director, Conselho Pedagógico e Conselho Geral	1 de Maio de 2013 a 31 de Julho de 2013

OUTRAS ACTIVIDADES ANUAIS

Actividade	Intervenientes	Calendarização
Sessão de abertura do ano escolar	Comunidade Educativa e Comunidade Escolar	1º dia útil de Setembro
Sessão de abertura do ano lectivo / Recepção aos pais e aos alunos	Director, professores, funcionários, alunos e pais	1º dia de aulas
Reuniões de preparação do ano lectivo	Director, Professores, Funcionários e Pais	Após o final do ano lectivo e no início do ano escolar
Reuniões do Conselho Geral: <ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de actividade • Orçamento • Conta de gerência • Planos anuais de actividade • Políticas educativas do Agrupamento 	Membros do Conselho Geral, Director, Conselho Administrativo, Conselho Pedagógico	Setembro, Janeiro, Março e Julho
Reuniões dos órgãos administrativos e pedagógicos	Conselho Administrativo, Conselho Pedagógico, Departamentos, Coordenadores de Estabelecimento, Conselho de Docentes, Directores de Turma, Equipa Educativa	Mensais / Quinzenais
Reuniões de avaliação: <ul style="list-style-type: none"> • Formativas • Sumativas 	Professores, pais, alunos e Directores de turma Professores e Directores de Turma Director, Directores de Turma e pais	Novembro e Fevereiro Final dos períodos
Reuniões com os pais		Início, final do ano lectivo e ao longo do ano
Reuniões com a Associação de Pais	Director e Associação de Pais	Mensal
Reuniões com os Delegados de Turma dos Alunos	Director, Professor Titular, Directores de Turma	Segunda quinzena de Setembro e antes das reuniões formativas e sumativas
Reuniões com a Câmara Municipal	Director e vereador com o pelouro da Educação	Mensal
Reuniões de Parceiros	Director e representantes das instituições	Ao longo do ano
Articulações Curriculares	Departamentos, Conselho de Docentes, Conselhos de Turma	Mensais

Actividade	Intervenientes	Calendarização
Articulações entre os Ciclos de Escolaridade	Coordenadores do Departamentos, Professores e Educadores que leccionam os últimos e os primeiros anos de cada ciclo	Setembro, Março e Junho
Articulação com a Comunidade Educativa	Comunidade escolar e educativa	Ao longo do ano (a definir no Plano de Actividades)
Monitorização do trabalho desenvolvido	Comunidade escolar	Final do 1º, 2º e 3º Período
Formação Interna: <ul style="list-style-type: none"> • Três acções para professores • Três acções para funcionários • Três acções de formação para pais 	Comunidade escolar e educativa	Ao longo do ano escolar (A definir no Plano de Actividades)
Gestão por Processos	Serviços Administrativos	1 de Setembro a 31 de Dezembro de 2009
Equipamentos, Recursos Materiais e Condições de trabalho	Director, Conselho Administrativo e Autarquia	Ao longo dos 4 anos do mandato
Inovação: <ul style="list-style-type: none"> • Sumários Digitais • Correio electrónico interno • Desmaterialização dos processos 	Director, Conselho administrativo, Comunidade escolar e educativa	Ao longo dos 4 anos do mandato
Dias temáticos	Comunidade escolar e educativa	Ao longo do ano (a definir no Plano de Actividades)
Dia do patrono	Comunidade escolar e educativa	Final do ano lectivo (a definir no Plano de actividades)
Visitas de Estudo	Comunidade Escolar e Educativa	Ao longo do ano (a definir no Plano de Actividades)
Mostras do Agrupamento: Culturais, Artísticas e Desportivas	Comunidade escolar e educativa	Ao longo do ano (a definir no Plano de Actividades)
Feiras Temáticas	Comunidade escolar e educativa	Final do ano lectivo

NOTA FINAL

As palavras-chave do nosso projecto são:

- Participação;
- Articulação;
- Envolvimento;
- Informação.

As metas, os objectivos e as actividades propostos, para serem concretizados, terão que ser sentidos, interiorizados e agarrados pela comunidade educativa. No seio desta, os funcionários – auxiliares e administrativos, as educadoras, os animadores, os professores do 1º, 2º e 3º ciclo e a autarquia são determinantes. Por isso, será necessário, logo após a tomada de posse, agendar com estes actores reuniões para divulgar, explicitar e clarificar as opções e linhas estratégicas contidas no projecto.

Projecto Educativo

2010/2013

CONSTRUIR PONTES, MELHORAR RESULTADOS

Missão - Prestar um serviço educativo de qualidade, de forma a contribuir para a formação integral de todos os alunos e garantir a igualdade de oportunidades no acesso, na frequência e no sucesso.

Visão - Melhorar continuamente a qualidade do serviço prestado aos utentes e a todos aqueles que agem e interactivam com o Agrupamento, de forma a sermos uma referência a nível educativo e formativo.

Valores - Cidadania, Democracia, Equidade, Excelência, Inovação, Justiça e Utilidade.

Introdução

A necessidade das escolas elaborarem um Projecto Educativo surge na legislação portuguesa em Fevereiro de 1989. No normativo então publicado, o projecto está, desde logo, associado à construção da autonomia dos estabelecimentos de ensino. Assim, o Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro, diz-nos que a autonomia, que será sempre relativa, é concretizada com a “elaboração de um projecto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro dos princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere”. Por sua vez, o Decreto-Lei nº 75/2008, de 23 de Abril, ao consagrar o novo regime de autonomia, administração e gestão vê o projecto educativo como uma das peças centrais para o desenvolvimento dos estabelecimentos de ensino devendo, neste documento, estar sinalizado “os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa”. Por isso, o projecto educativo além de ser um documento fundamental para a política interna das escolas deve saber articular e combinar as linhas orientadoras da política educativa nacional com as suas prioridades curriculares, organizacionais, formativas e educativas assumidas pelos actores internos estejam estes situados nos níveis micro, meso ou macro da organização escola. Deve, ainda, construir “pontes” com a comunidade envolvente, possibilitar intervenções activas de todos aqueles que interactivam com as subunidades e unidades educativas e ambicionar aprender, reflectir para poder responder de uma forma própria aos problemas, por vezes, imprevisíveis e incertos e que ora são marcados pela singularidade ora pela complexidade.

Os demais documentos estruturantes que dão vida organizativa à unidade e subunidades educativas do Agrupamento devem ser elaborados com base nos pressupostos do presente documento. Por sua vez, o Conselho Administrativo ao elaborar a sua proposta de orçamento deve ter em conta os problemas a resolver e os vectores estratégicos a atingir, num horizonte temporal de três anos.

Assim, tendo em conta as nossas contingências ambientais e o Agrupamento que queremos ser, propomo-nos, com a construção do presente projecto educativo e partindo dos problemas mais marcantes, traçar os objectivos, as estratégias a utilizar e as metas a atingir para dar cumprimento à Missão, à Visão e aos Valores que definimos e decidimos cumprir.

1- Estrutura Organizativa do Projecto Educativo

O Projecto Educativo vai constituir a pedra basilar em que assentará a política educativa do Agrupamento Vertical de Escolas de Litoral e é composto por duas partes. A primeira parte comporta três capítulos, tal como a segunda. Assim:

Parte I

- Capítulo I – Quem somos

Neste capítulo fazemos uma caracterização sucinta do meio envolvente e dos recursos de que a comunidade educativa dispõe; da unidade e das subunidades educativas do Agrupamento; dos pontos fortes, pontos fracos e constrangimentos dos estabelecimentos de ensino; dos recursos humanos ao nível do pessoal docente, não docente e dos alunos.

- Capítulo II – Os nossos resultados

Com esta entrada, queremos abordar o sucesso total e o sucesso real; o número de alunos com retenções no seu percurso escolar; as taxas de sucesso, por ano de escolaridade e ano lectivo a Língua Portuguesa, Matemática e Inglês; os resultados da avaliação interna a todas as disciplinas e o abandono escolar.

- Capítulo III – Como nos organizamos

O terceiro capítulo é iniciado com orientações para a revisão do Regulamento Interno do Agrupamento. Seguem-se indicações sobre o que deve conter o Projecto Curricular do Agrupamento, assim como os princípios relativos aos Critérios de Avaliação. Terminamos com normas gerais para a distribuição do serviço docente; distribuição do serviço não docente; constituição de turmas e constituição de horários; oferta educativa e formativa e promoção do mérito e do valor.

Parte II

- Capítulo I – Vectores Estratégicos

Neste capítulo estão referenciadas, em função dos problemas detectados, as prioridades de intervenção para os próximos três anos.

Assim, falaremos dos pontos fortes a potenciar, das debilidades a ultrapassar e das estratégias a utilizar, dos recursos humanos, materiais e financeiros a alocar que irão servir de suporte à elaboração do plano de melhoria.

- **Capítulo II – Parcerias e protocolos**

No que concerne a parcerias e protocolos, são apresentadas as prioridades estratégicas relacionadas com o nosso ambiente externo, de forma a serem potencializadas outras mais-valias para dar resposta, por um lado à nossa missão, aos nossos valores e à nossa visão e, por outro, para termos outras alavancas para que possamos responder aos desafios colocados.

- **Capítulo III – Avaliação**

Este último capítulo é dividido em dois subcapítulos. No primeiro, definimos a avaliação do Agrupamento, isto é, a política de acompanhamento e a sua monitorização. No segundo, definimos a forma e os momentos da avaliação do Projecto Educativo.

PARTE I

Capítulo I

1- O meio onde nos situamos

O Agrupamento Vertical de Escolas de Litoral situa-se no concelho de Litoral, que faz parte do distrito de N, e, juntamente com os concelhos de M, O, P e Q faz parte da sub-região do R, NUT III. A sua população residente ronda os 15 mil habitantes, distribuídos pelas freguesias de S, T e U, V, X e Z.

Este município possui um grande potencial de desenvolvimento ao qual está associado a extensão da sua costa, o seu território rural e florestal e a sua beleza natural. Por isso, os investimentos previstos ou em execução no concelho potenciam um crescimento significativo ao nível da empregabilidade e a consequente fixação da população.

Actualmente, a população activa está distribuída pelos seguintes sectores de actividade (INE, 2001):

- Sector Primário – 13%;
- Sector Secundário – 24%;
- Sector Terciário – 66%.

O turismo é uma aposta estratégica. Por isso, *“abrem-se para Litoral novas perspectivas de crescimento e os agentes locais, públicos ou privados devem equacioná-las e transformá-las em estratégias de desenvolvimento equilibrado e equitativo para todos os habitantes, num*

*esforço de tornar a sociedade local economicamente activa, socialmente justa e ambientalmente sustentável. Evidentemente, neste contexto, a **educação** assume uma importância extrema: só com formação de quadros de qualidade a região pode assegurar os objectivos desejáveis”* (Carta Educativa, p. 40).

Assim, sendo a educação um vector estratégico para o município, a oferta educativa e formativa organiza-se numa rede escolar que comporta uma Escola Profissional, uma Escola Secundária e um Agrupamento Vertical de Escolas.

2- A unidade e as subunidades educativas do Agrupamento

O Agrupamento Vertical de Escolas, com sede na Escola Sede, comporta uma população escolar que ronda os 1494 alunos, distribuídos pelo ensino Pré-Escolar, 1º ciclo, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico, Percursos Curriculares Alternativos, Cursos de Educação Formação, Educação e Formação de Adultos e ainda um projecto educativo específico que é trabalhado com reclusos do Estabelecimento Prisional. A sua abrangência concelhia e a dimensão do seu território educativo fazem com que, no seio da Direcção Regional de Educação do Alentejo, seja um dos maiores, em extensão geográfica e em número de alunos.

Este Agrupamento resulta de um processo de verticalização ocorrido no ano lectivo de 2007/2008. Assim, o Agrupamento Horizontal de Escolas de Litoral e a Escola Sede deram origem à actual Unidade Educativa. É um Agrupamento jovem e, por isso, urge maximizar os seus pontos fortes, saber ultrapassar as suas debilidades e aproveitar as potencialidades para minorar eventuais constrangimentos.

O constructo da verticalização pode possibilitar articulações mais ricas, sequencialidades mais fortes entre o pré-escolar e os restantes ciclos que compõem a escolaridade básica, uma gestão mais integrada do currículo, um trabalho em equipa mais prolongado no tempo e um melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e a construção de um clima de agrupamento, associado a uma cultura de escola onde os actores acreditam que é possível, em conjunto e num trabalho de equipa, melhorar os resultados escolares e educativos.

O Agrupamento, além de abranger todo o território educativo concelhio, com uma oferta educativa e formativa que vai desde a Educação Pré-Escolar à Educação de Adultos, é constituído por uma unidade educativa e doze subunidades educativas, distribuídas por quatro freguesias. Algumas destas subunidades ficam a uma distância significativa da Escola Sede.

Estabelecimento de Ensino	Distância à Escola Sede	Localização /Freguesia	Equipamentos/Serviços
Escola Sede	0 Km	Litoral	Câmara Municipal Junta de Freguesia Biblioteca Municipal Cinema Pavilhão Gimnodesportivo Parque Desportivo Estúdio Jovem Ludoteca Centro de Saúde Escola Segura Sociedade Musical Santa Casa da Misericórdia Grupos/Clubes desportivos Ranchos Folclóricos/Grupos Corais Universidade Aberta Universidade Sénior CERCI CPCJ
EB1 de Litoral	0,5 Km		
EB1/JI D	14 Km		
EB1 I	4 Km		
EB1/JI E	2 km		
EB1/JI F	7 Km		
EB1/JI de A	5 Km		
Jardim-de-Infância de Litoral	0,5 Km		
Jardim-de-Infância n.º 2 de Litoral	1 km		
Jl de J	25 Km	J	Junta de Freguesia Casa do Povo Centro Comunitário Associação ...
EB1 de L	30 Km		
EB1/JI de B	17 km	B	Junta de Freguesia Casa do Povo Grupos Culturais/Associações Desportivas Campo de futebol Polidesportivo Parques de campismo Fundação Volkart
EB1/JI de C	22 Km	C	Junta de Freguesia Associação Desportiva Polivalente com Biblioteca Posto Médico Centro Social Creche
Estabelecimento Prisional	26 Km		

Esta rede escolar abrange a Educação Pré-Escolar, o 1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico, Cursos de Educação e Formação, Educação e Formação de Adultos, uma unidade de apoio à multideficiência e ainda presta serviço docente no Estabelecimento Prisional.

Na Educação Pré-Escolar não há lista de espera e o 1º Ciclo funciona todo em regime normal. Por falta de instalações, os alunos do quarto ano da Escola Básica do 1º Ciclo de Litoral estão na escola sede. O 2º Ciclo é leccionado na Escola Básica Integrada, assim como o 3º Ciclo. No entanto, 6 turmas deste ciclo de estudos estão na Escola Secundária.

A médio prazo entrarão em funcionamento os novos centros escolares de média dimensão de B e do C. Para Litoral está previsto um centro escolar com 26 espaços educativos e no L está a decorrer o processo de candidatura a um centro escolar de pequena dimensão. Pensamos que, desta forma, estarão resolvidos, a médio prazo os problemas das instalações para a Educação Pré-Escolar e para o 1º Ciclo do concelho. No entanto, há necessidade e é urgente melhorar as condições de trabalho da escola sede e dar, também, outra dignidade a outras subunidades educativas, assim como aos seus espaços exteriores, para se ultrapassar alguns dos seus pontos fracos.

2.1. Caracterização Sumária da Unidade e das Subunidades educativas

Estabelecimento de Ensino	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Constrangimentos
Escola Sede	Espaço escolar Serviços prestados à comunidade escolar e educativa Localização	Climatização Degradação acentuada de alguns espaços do edifício Infiltrações de água Rede de saneamento básico Falta de espaços cobertos para jogos	Excessivo n.º de alunos
EB1 Litoral	Localização Equipamentos BE/CRE Mobiliário	Refeitório Infiltrações de água	Falta de espaço no refeitório Falta de equipamentos na cozinha Excessivo n.º de alunos que almoçam no refeitório Idade do edifício Escassez de salas de aula
EB1/JI D	Instalações, mobiliário, equipamentos, serviço de refeições	Espaços verdes (falta de árvores)	Reduzido n.º alunos
EB1 I	Partilha de espaço com Centro Comunitário Serviço de refeições	Espaços verdes (falta de árvores)	Reduzido n.º alunos
EB1/JI E	Instalações, mobiliário, equipamentos, serviço de refeições	Escassez de árvores	Reduzido n.º alunos
EB1/JI F	Instalações, mobiliário, equipamentos	Serviço de refeições no Centro Comunitário	Reduzido n.º alunos
JII	Instalações, mobiliário, equipamentos, serviço de refeições		Reduzido n.º alunos
EB1 L	Partilha de espaço com Centro Comunitário Serviço de refeições	Escola num espaço alugado Falta de recreio	Reduzido n.º alunos Distância física
EB1/JI A	Espaços das salas de aula Serviço de refeições	Espaços verdes (falta de árvores)	Excessivo n.º de alunos

EB1/JI B	Equipamentos Serviço de refeições	Infiltrações de água	Idade do edifício
EB1/JI C	Equipamentos Serviço de refeições	Espaços verdes (falta de árvores) Infiltrações de água	Idade do edifício
Jardim-de-Infância de Litoral	Localização Equipamentos	Inexistência de Refeitório	Espaço para o serviço de refeições
Jardim-de-Infância n.º2 Litoral	Instalações, mobiliário, equipamentos, serviço de refeições	Utilização do parque infantil noutra espaço	Não tem recreio
Estabelecimento Prisional	Empenho dos formadores e dos formandos e da Direcção do E.P.	Processos administrativos e pedagógicos	Heterogeneidade da população escolar Distância física

No que respeita à **Educação Especial**, funciona no Agrupamento uma Unidade de Apoio Especializado para a Educação de Alunos com Multideficiência, e, também é Agrupamento de referência para a Intervenção Precoce dos concelhos de Litoral e de (...).

2.2. Os Recursos Humanos do Agrupamento

2.2.1. Pessoal Docente

Ciclo de Educação/Ensino	Número de docentes/educadores em exercício de funções					Habitação Académica Inicial *		Formação Complementar*			Situação Contratual			Média de anos de serviço	Média de idade
	Total	Homens (H)	% H	Mulheres (M)	% M	B	L	DESE/CESE	M	D	C	QA	QZP		
Pré-escolar	15	0	0%	15	100%	15	-	14	-	-		11	4	22	47
1.º CEB	36	3	8%	33	92%	25	11	22	3	1	2	33	1	17	42
2.º CEB	30	9	30%	21	70%	7	23	6	1	-	2	28	--	15	44
3.º CEB	41	9	22%	32	78%	3	38	6	2	-	19	22		17	39
Educação Especial	9	2	23%	7	77%	6	3	8	1	-	0	6	3	17	40
Totais	131	23	18%	108	82%	56	75	56	7	1	23	100	8	17,6	42,4

*Bacharelato (B); Licenciatura (L); Diploma de Estudos Superiores Especializados (DESE); Curso de Estudos Superiores Especializados (CESE) Mestrado (M); Doutoramento (D)

2.2.2. Técnicos Superiores

	Total	Homens (H)	% H	Mulheres (M)	% M	Habitação Académica Inicial *		Formação Complementar*			Situação Contratual			Média de anos de serviço	Média de idade
						B	L	DESE/C ESE	M	D	C	QA	QZP		
Técnicos Superiores	3	0	0%	3	100%	-	3	-	-	-	3	-	-	2.5	31

Os docentes deste Agrupamento estão distribuídos pelos ciclos de ensino de forma diferenciada: na educação pré-escolar existe exclusividade do género feminino. Nos ciclos seguintes, aumenta o número de indivíduos do género masculino. No que respeita à formação inicial, é na Educação Pré-Escolar e no 1.º Ciclo que existe o maior número de bacharéis, enquanto que nos 2.º e 3.º Ciclos existe o maior número de licenciados. A maioria dos docentes pertence ao quadro do Agrupamento e a maior média de tempo de serviço situa-se na Educação Pré-Escolar e o mesmo sucede com a média de idade.

Num universo de 131 docentes, existem 56 que, em relação à formação inicial, adquiriram uma formação complementar, através de Licenciatura, Diploma de Estudos Superiores Especializadas, Curso de Estudos Superiores Especializadas, Mestrado ou Doutoramento.

2.2.3. Pessoal Não docente**2.2.3.1. Assistentes Operacionais**

Ciclo de Educação/Ensino	Pessoal Não Docente em Exercício de Funções					Habilitações Literárias				Situação Contratual		Média anos serviço	Média de Idade
	Total	(H)	%(H)	(M)	%(M)	4º	6º	9º	12º	CTTC (a)	CTI(b)		
Pré-Escolar	9	0	0%	9	100%	0	1	2	6	5	4	3	40
1º Ciclo	16	0	0%	16	100%	2	4	7	3	3	13	15	45
2º e 3ºCiclo	19	2	10,52%	17	89,48%	4	4	7	4	3	16	16	47
TOTAL	44	2	5%	42	95%	6	9	16	13	11	33	11	44

(a) Contrato de trabalho a termo certo.

(b) Contrato por tempo indeterminado

2.2.3.2. Assistentes Técnicos

Ciclo de Educação/Ensino	Pessoal Não Docentes em exercício de funções					Habilitações Literárias				Situação Contratual		Média de anos de serviço	Média de idade
	Total	Homens (H)	% H	Mulheres (M)	% M	4.º	6.º	9.º	12.º	Contrato Termo Certo	Contrato Tempo Indeterminado		
CAF	15	0	0%	15	100%	-	-	1	14	2	13	35	
Serviços administrativos	9	1	11,12%	8	88,89%	0	1	0	8	1	8	19	41,56
Total	24	1	4%	23	96%	0	1	0	22	3	21	27	

2.2.3.3. Total de Pessoal Docente e não Docente

Pessoal Docente e Não Docentes em exercício de funções				
Total	Homens (H)	% H	Mulheres (M)	% M
199	26	13%	173	87%

2.2.4. Alunos

Ano de escolaridade	Nº de alunos
Pré-Escolar	299
1º ano	143
2º ano	167
3º ano	141
4º ano	150
5º ano	140
6º ano	119
7º ano	94
8ºano	79
9ºano	68
Cursos de Educação e Formação	38
Educação e Formação de Adultos	6
Estabelecimento Prisional	50
Total	1494

2.2.4.1. Alunos Subsidiados**Número de alunos Subsidiados por ciclo e escalão**

	Escalão A	Escalão B	Total	% de alunos
1º ciclo	172	118	290	48,9%
2º ciclo	97	43	140	55,6%
3º ciclo	102	56	158	66,11%
Total	371	217	588	54,29%

Capítulo II - Os nossos resultados

1- Para calcular a taxa de abandono escolar/curricular do Agrupamento, só nos é possível utilizar os dados do presente ano lectivo, devido à falta de indicadores objectivos dos anos lectivos anteriores.

Quadro n.º 1 - Taxa de abandono escolar/curricular do Agrupamento (2009/2010)

Ano de escolaridade	Taxa de abandono
1.º ano	0%
2.º ano	0%
3.º ano	0%
4.º ano	0%
5.º ano	4 alunos - 2,8%
6.º ano	2 alunos – 1,8%
7.º ano	3 alunos – 3%
8.º ano	0%
9.º ano	2 alunos – 3%
TOTAL	11 alunos – 0,9%

2- O quadro referente aos resultados dos alunos do Agrupamento contempla apenas indicadores de sucesso real e de aprovação relativos ao 2.º e 3.º ciclos. Tal facto, prende-se com a inexistência de registos de diferenciação, no 1º Ciclo, entre o sucesso real e a transição/aprovação. Por sucesso real, entendemos que um aluno transita de ano de escolaridade com níveis positivos em todas as áreas curriculares disciplinares e não disciplinares. Por sua vez, a transição/aprovação, significa que o aluno progride para o ano de escolaridade/ciclo de estudos seguinte, com um ou dois níveis negativos nas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares.

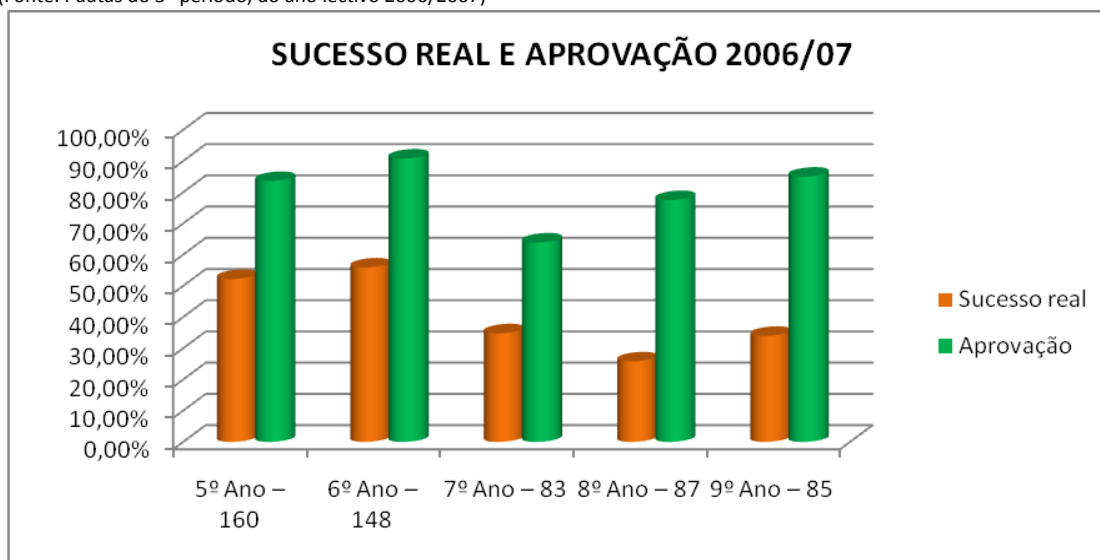
Os resultados dos alunos, do 2.º e 3.º ciclos, relativos ao sucesso real e transição/aprovação que, em seguida se apresentam, abrangem um ciclo de três anos, iniciado no ano lectivo de 2006/2007. Pensamos que, com este número, é possível extrair algumas tendências.

Os resultados, relativos ao presente ano lectivo, servirão de indicador para a elaboração do Projecto Curricular do Agrupamento.

Quadro n.º2 - Taxa de sucesso real (por ano de escolaridade) e taxa de aprovação (por ano de escolaridade) no ano lectivo 06/07

Número de alunos	Sucesso real	Aprovação
5º Ano – 160	52,2%	83,6%
6º Ano – 148	55,9%	90,8%
7º Ano – 83	34,8%	63,9%
8º Ano – 87	25,8%	77,5%
9º Ano – 85	34%	85%

(Fonte: Pautas do 3º período, do ano lectivo 2006/2007)

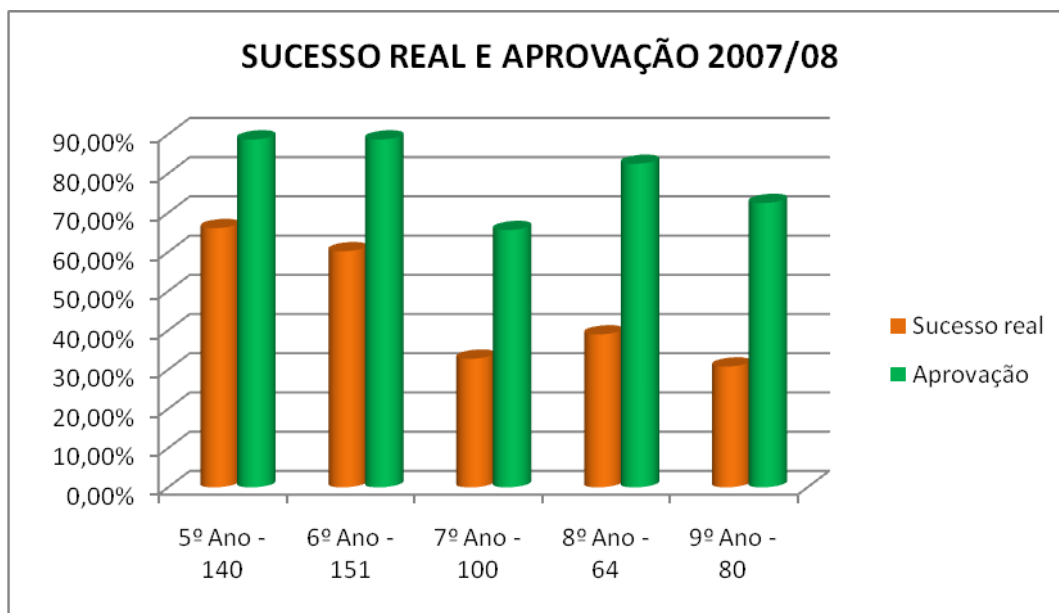


Ano Lectivo 2007/2008

Quadro n.º3 - Taxa de sucesso real (por ano de escolaridade) e taxa de aprovação (por ano de escolaridade) no ano lectivo 07/08

Número de alunos	Sucesso real	Aprovação
5º Ano - 140	66,1%	88,7%
6º Ano - 151	60,2%	88,7%
7º Ano - 100	32,8%	65,6%
8º Ano - 64	39%	82,5%
9º Ano - 80	30,8%	72,5%

(Fonte: Pautas do 3º período, do ano lectivo 2007/2008)

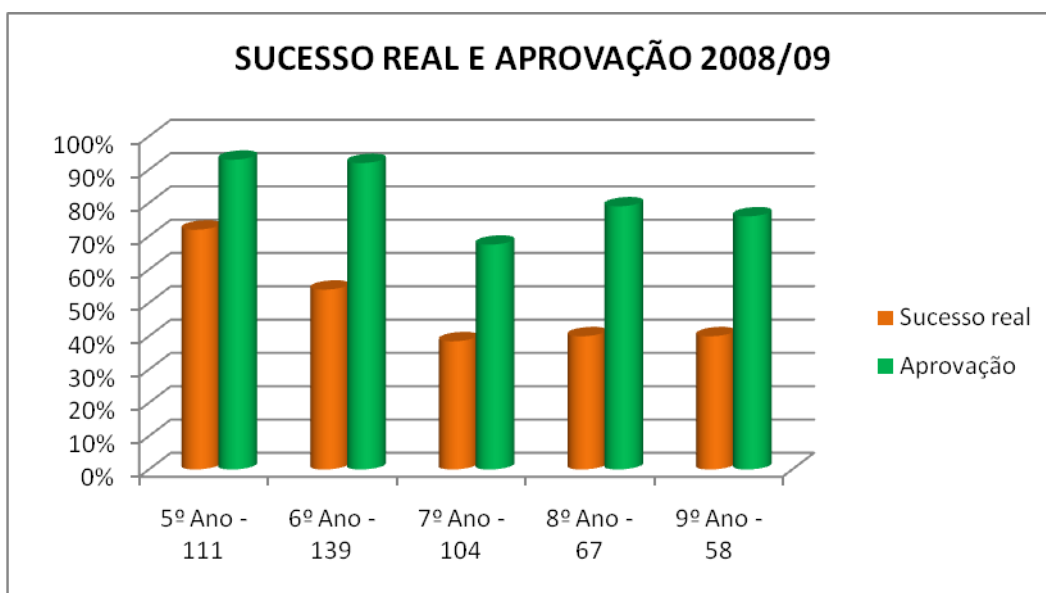


Ano Lectivo 2008/2009

Quadro n.º4 - Taxa de sucesso real (por ano de escolaridade) e taxa de aprovação (por ano de escolaridade) no ano lectivo 08/09

Número de alunos	Sucesso real	Aprovação
5º Ano - 111	72%	93%
6º Ano - 139	54%	92%
7º Ano - 104	38,5%	67,5%
8º Ano - 67	40%	79%
9º Ano - 58	40%	76%

(Fonte: Pautas do 3º período, do ano lectivo 2008/2009)



Os resultados apresentados, ao longo destes três anos, mostram uma discrepância entre os valores referentes ao sucesso real e à transição/aprovação. Esta discrepância acentua-se no 3.º ciclo, sendo urgente corrigi-la. Assim, no 3.º ciclo, em média, ao longo dos três anos em análise, mais de 60% dos alunos transitam de ano com um ou dois níveis inferiores a três, numa escala de um a cinco.

Ainda no que toca aos níveis de transição/aprovação, a diferença entre o sexto ano (média 90,5%) e o sétimo ano de escolaridade (média 65,6%) tem valores muito significativos.

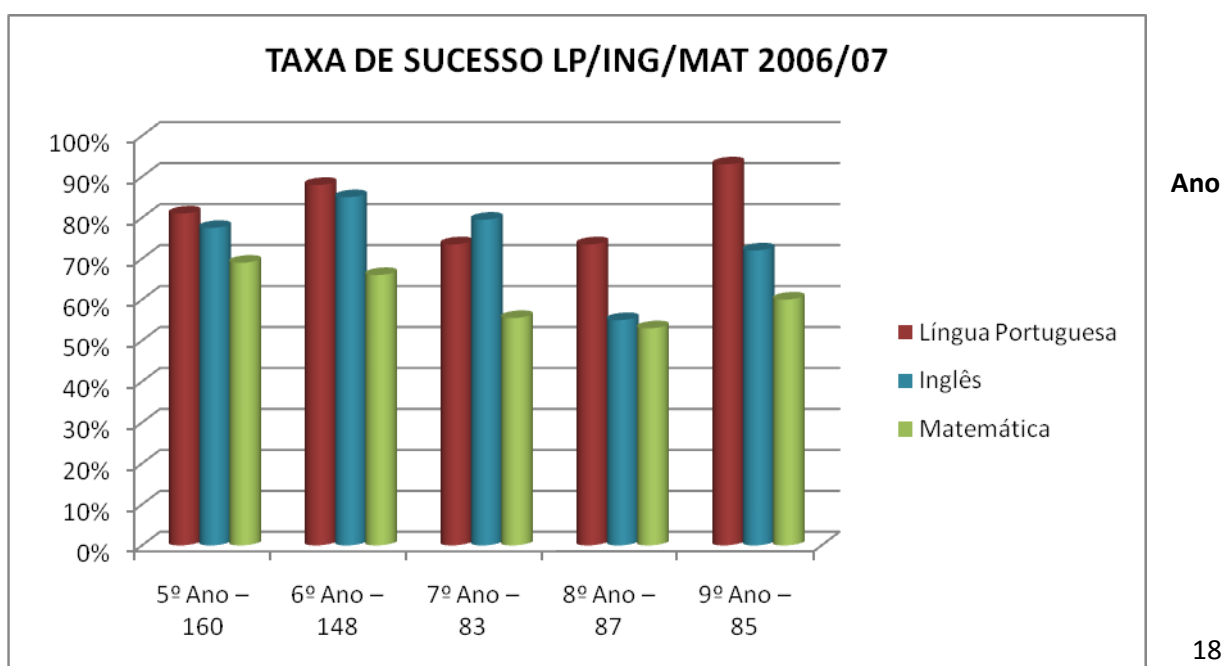
3- Apresentamos, em seguida, os resultados dos alunos do Agrupamento, nas disciplinas consideradas mais estruturantes e que acompanham os discentes, ao longo de todos os ciclos de estudos, ou seja, Língua Portuguesa, Matemática e Inglês, no 2.º e 3.º ciclos. Os resultados abrangem também um ciclo de três anos, iniciado no ano lectivo de 2006/2007.

Ano Lectivo 2006/2007

Quadro n.º5 - Taxa de sucesso a Língua Portuguesa, Matemática e Inglês (por ano de escolaridade)

Número de alunos	Língua Portuguesa	Inglês	Matemática
5º Ano – 160	81%	77,5%	69%
6º Ano – 148	88%	85%	66%
7º Ano – 83	73,5%	79,5%	55,5%
8º Ano – 87	73,5%	55%	53%
9º Ano – 85	93%	72%	60%

(Fonte: Pautas do 3º período, do ano lectivo 2006/2007)

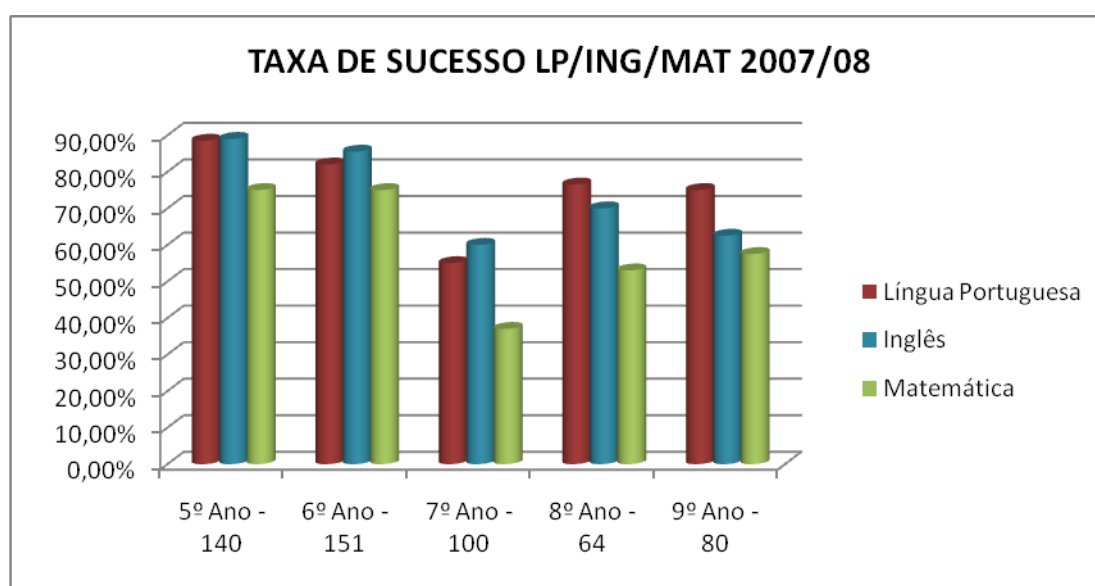


Lectivo 2007/2008

Quadro n.º6 - Taxa de sucesso a Língua Portuguesa, Matemática e Inglês (por ano de escolaridade)

Número de alunos	Língua Portuguesa	Inglês	Matemática
5º Ano - 140	88,5%	89%	75%
6º Ano - 151	82%	85,5%	75%
7º Ano - 100	55%	60%	37%
8º Ano - 64	76,5%	70%	53%
9º Ano - 80	75%	62,5%	57,5%

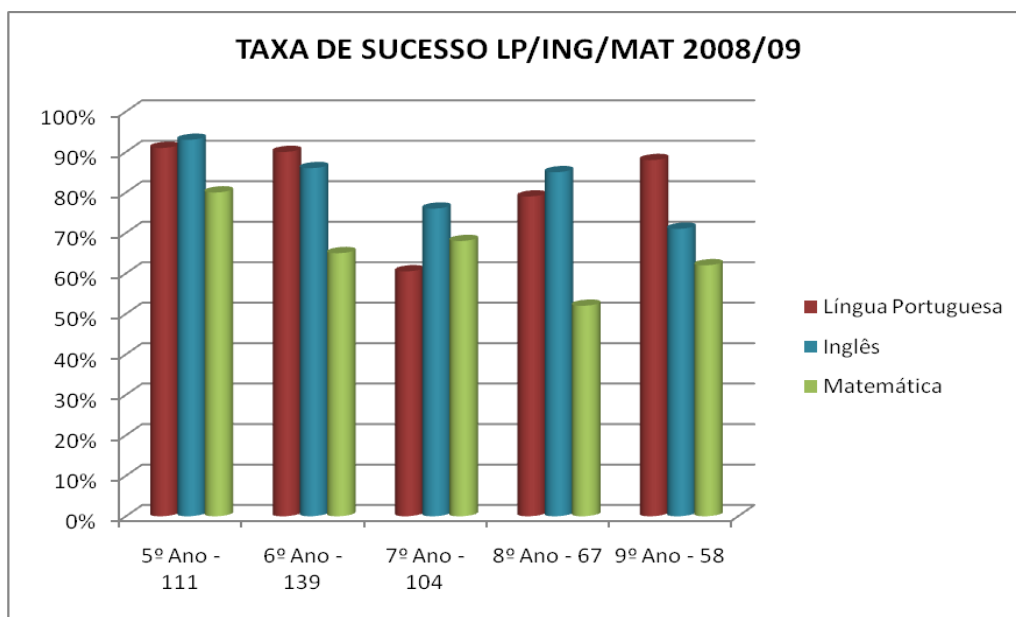
(Fonte: Pautas do 3º período, do ano lectivo 2007/2008)

**Ano Lectivo 2008/2009**

Quadro n.º7 - Taxa de sucesso a Língua Portuguesa, Matemática e Inglês (por ano de escolaridade)

Número de alunos	Língua Portuguesa	Inglês	Matemática
5º Ano - 111	91%	93%	80%
6º Ano - 139	90%	86%	65%
7º Ano - 104	60,5%	76%	68%
8º Ano - 67	79%	85%	52%
9º Ano - 58	88%	71%	62%

(Fonte: Pautas do 3º período, do ano lectivo 2008/2009)



Das três disciplinas apresentadas, a taxa de resultados positivos é menor na disciplina de Matemática, com uma média de 61,8%. Nesta disciplina, é preocupante a diferença entre o 6.º ano (média de 68,6%) e o 7.º ano de escolaridade (média de 53,5%). No entanto, esta diferença também é visível nas disciplinas de Língua Portuguesa e de Inglês. Assim, na Língua Portuguesa, no 6.º ano, a média é de 86,6%, ao passo que no 7.º ano é de 63%. Na disciplina de Inglês, a média no 6.º ano é de 85,5% e no 7.º ano é de 71,8%.

Assim, a comunidade escolar interna e os órgãos de Direcção devem encontrar respostas para melhorar os resultados e diminuir as diferenças, na transição de ciclo. Por sua vez, o Projecto Curricular do Agrupamento deve conter as estratégias e as metodologias para que o saber e o saber fazer dos alunos tenham uma expressão mais positiva nestas disciplinas.

4- No que concerne ao número de retenções, as mesmas iniciam-se no 2ºano de escolaridade (por não serem permitidas no 1.º ano) e são referentes apenas ao ponto da situação em 2008/2009. No quadro não estão contemplados os alunos dos Cursos de Educação e Formação, em virtude da especificidade do seu percurso escolar e formativo.

Quadro n.º8 - Número de alunos com retenção no seu percurso escolar – 2008/2009

Número de alunos por ano	Número de Alunos - Retenções no Percurso Escolar						Total alunos com retenções por ano
	1 Retenção	2 Retenções	3 Retenções	4 Retenções	5 Retenções	6 Retenções	
2.º ano	19						19
3.º ano	11						11
4.º ano	4						4
5.º ano	20	12	3	2	1		38
6.º ano	23	22	6	1	1		53
7.º ano	23	10		1		1	35
8.º ano	24	8	1	1			34
9.º ano	16	8	3				27
TOTAIS	140	60	13	5	2	1	221

Todos os anos têm um elevado número de alunos com retenção, excepto o 3.º e 4.º anos de escolaridade. Estes dados, no 1.º ciclo, correspondem às retenções só no ano em questão, não tendo sido possível fazer o levantamento do número exacto de retenções ao longo do percurso escolar dos alunos.

No segundo ciclo, existem 22 alunos que chegam ao 6.º ano com duas retenções. Este número é preocupante por existirem 22 alunos que já foram afastados do seu grupo/turma de origem, por duas vezes.

Assim, o Projecto Curricular do Agrupamento deve conter os resultados, desagregados por turma e referentes ao ano de 2009/2010, para que os apoios educativos e o Projecto Curricular de Turma possam responder com eficácia a este problema.

Capítulo III - Como nos organizamos

1- Regulamento Interno

O Regulamento Interno, elaborado e aprovado pelo Conselho Geral Transitório em 2009, necessita de ser revisto. Nesta revisão, deverá abandonar-se a tendência para ficar expresso, de forma detalhada e minuciosa o superiormente decretado e as normas internas, ou seja, o formato de Regulamento/Código Normativo que tenta tudo prescrever e prever.

Assim, propomos que na definição das regras se abandone uma visão prescritiva, que procura tudo regular e tudo formalizar. Fazemo-lo, porque a regulação das escolas é um conjunto de processos activos e contingenciais, onde a marca do imprevisível acompanha e faz parte do seu quotidiano. Para tal, o Regulamento Interno deve permitir que, de uma forma sustentada e contínua, se articule, na acção concreta, o formal e o informal, a regularidade e a mudança, a racionalidade *a priori* e a racionalidade *a posteriori*. Por isso, este documento, para além de conter tudo aquilo que o legislador atribui como função reguladora interna, deve plasmar os direitos e os deveres da comunidade educativa e as normas relativas à organização e funcionamento das escolas e jardins-de-infância que integram o Agrupamento. Deve, também, fazer emergir as potencialidades dos actores escolares no seu contexto de acção, possibilitando que nos seus planos ou nos seus regimentos, os órgãos de administração e gestão, as estruturas intermédias de orientação educativa, os serviços especializados de apoio pedagógico e as estruturas técnicas de apoio definam as respectivas regras do jogo.

2- Plano Anual de Actividades

O Plano Anual de Actividades de cada ano escolar, deve ser elaborado, no final do ano lectivo anterior, com a participação activa da comunidade escolar e educativa. Apesar de o Plano ter de estar elaborado e aprovado, antes do início do ano lectivo, ao longo do primeiro período pode a comunidade escolar e educativa propor outras actividades para o segundo e terceiro períodos. Estas terão de ser aprovadas em reunião do Conselho Geral, a realizar durante o mês de Dezembro.

Na elaboração do Plano deve ter-se, por um lado, presente a alocação orçamental prevista para os Projectos/Actividades; por outro, deve prever os custos e dar resposta aos problemas e vectores estratégicos enunciados. Deve, ainda, conter as propostas oriundas dos nossos parceiros estratégicos, nomeadamente Câmara Municipal, Juntas de Freguesia, Centro de Saúde, Associações Culturais e Desportivas e demais entidades que queiram interagir e participar nos nossos desafios educativos e formativos.

No final de cada ano lectivo, terá de ser feita a avaliação da execução do Plano, que deve contemplar os pontos fortes, os pontos fracos, os constrangimentos e o Plano de Melhoria para o ano seguinte.

3- Projecto Curricular do Agrupamento/Desenho Curricular

O Projecto Curricular é um documento estratégico de desenvolvimento e aplicação do currículo definido a nível nacional. O Agrupamento deve tomar por referência os saberes e as competências nucleares a desenvolver pelos alunos, no final de cada ano e ciclo, e as orientações curriculares para a Educação Pré-Escolar, adequando-as ao seu contexto

específico. A sua concretização ocorre através do Projecto Curricular de Turma que deve dar resposta às necessidades e à realidade socioeducativa das respectivas turmas. O Projecto Curricular do Agrupamento deve conter, entre outros, os seguintes princípios orientadores:

- A distribuição do currículo/desenho curricular;
- A articulação do currículo com o Plano Nacional de Leitura; Plano de Acção da Matemática; Novos Programas da Matemática; Novo Programa do Ensino do Português; Rede Bibliotecas Escolares; Ensino Experimental; Projecto de Educação para a Saúde e Educação Sexual; Desporto Escolar; Actividades de Enriquecimento Curricular, Componente de Apoio à Família.
- As articulações entre e intra ciclos de ensino;
- As competências a desenvolver e os conteúdos a trabalhar nas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares;
- Orientações para o Projecto Curricular de Turma;
- Critérios gerais de avaliação;
- Avaliação do Projecto Curricular do Agrupamento.

No que concerne ao **desenho curricular**, este deve explicitar:

- A Componente de Apoio à Família;
- As Actividades de Enriquecimento Curricular;
- As ofertas próprias ou o reforço da carga horária de algumas disciplinas;
- A Educação para a Saúde e Educação Sexual;
- A distribuição da carga horária do currículo prescrito e a distribuição dos tempos lectivos entre as disciplinas/áreas curriculares disciplinares e áreas curriculares não disciplinares.

No que toca às Actividades de Enriquecimento Curricular, às ofertas próprias ou ao reforço do currículo deve ter-se em conta os seguintes pressupostos:

- As mais-valias educativas e formativas que podem ser geradas no 2º ciclo com a oferta de algumas actividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo;
- Os indicadores de sucesso/insucesso nalgumas disciplinas;
- O peso que têm algumas disciplinas ao longo da escolaridade e do currículo;

- A falta de organização e de métodos de estudo;
- A transversalidade de algumas disciplinas/áreas disciplinares.

4- CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

A Lei de Bases do Sistema Educativo determina que a dimensão cognitiva, a dimensão socioafectiva e a dimensão psicomotora sejam desenvolvidas ao longo da escolaridade dos alunos. Assim, nos critérios de avaliação devem estar presentes, com pesos diferentes:

- O saber;
- O saber ser/estar;
- O saber fazer.

Os alunos e as famílias devem ser convocados para participar no processo avaliativo, seja formativo ou sumativo. Assim, este processo deve:

- Ser transparente;
- Conter instrumentos de avaliação com indicadores quantitativos e qualitativos;
- Possibilitar uma participação activa e objectiva de todos os interessados;
- Fomentar a auto e hetero-avaliação.

Para avaliar as competências em cada área curricular, nas diferentes turmas e níveis de ensino, os departamentos ou grupos de recrutamento devem conceber e divulgar as matrizes referentes aos instrumentos de avaliação a utilizar.

4-DISTRIBUIÇÃO DO SERVIÇO DOCENTE

A distribuição do serviço ao pessoal docente deverá ter sempre em conta a prevalência da dimensão pedagógica e obedecer aos seguintes princípios organizativos:

- Dar continuidade ao grupo turma;
- Redução, no 2º e 3º ciclos, do número de docentes por conselho de turma;
- Constituição, sempre que possível, de equipas educativas;

- Dar reposta aos projectos organizativos para a melhoria dos resultados;
- Constituição de equipas disciplinares de apoio aos alunos em contexto de sala de aula ou em regime extracção;
- Possibilitar momentos/horas de encontro para um trabalho interdisciplinar e articulado entre os docentes;
- Proporcionar horas em comum entre os docentes do pré-escolar e do 1.º ciclo com os técnicos da CAF e das AEC para a supervisão e articulação.

5- DISTRIBUIÇÃO DO SERVIÇO NÃO DOCENTE

A distribuição do serviço ao pessoal não docente deve obedecer aos seguintes princípios:

- Os Serviços Administrativos deverão funcionar num sistema misto de gestor de processo e serviço especializado;
- Aos assistentes operacionais, com excepção das cozinheiras, deverão ser distribuídas tarefas e funções polivalentes, com rotatividade de dois em dois anos;
- As assistentes operacionais devem, sempre que possível, acompanhar os alunos quando estes ingressam na escola sede;
- Às assistentes técnicas da CAF deve, sempre que possível, ou necessário, ser aplicado um sistema de rotatividade, pelos diferentes Jardins-de-Infância;
- As assistentes técnicas, para a articulação e supervisão da actividade educativa e pedagógica, deverão ter horas em comum com as assistentes operacionais e com as educadoras;
- Deverão existir momentos para reunião e avaliação do trabalho desenvolvido.

Estes princípios devem estar contemplados nas regras internas do Agrupamento, assim como nos respectivos regimentos.

6- CRITÉRIOS GERAIS PARA A CONSTITUIÇÃO DE TURMAS

A constituição de turmas deve estar contemplada nas regras internas. Por isso, nesta subentrada serão anotados somente os princípios gerais para as turmas e ciclos de ensino/aprendizagem do Agrupamento.

Assim, nas regras específicas, deve estar contemplado:

- A prevalência da dimensão pedagógica;
- A manutenção do grupo/turma dentro do mesmo ciclo de estudos;
- A inclusão assertiva dos alunos com NEE;
- A distribuição equilibrada por idade, género e número de retenções;
- A possibilidade de uma gestão flexível do grupo/turma para dar resposta aos desafios educativos e formativos.

7- CRITÉRIOS GERAIS PARA A ELABORAÇÃO DOS HORÁRIOS

- A mancha horária das turmas deve ter uma distribuição equilibrada ao longo dos cinco dias da semana. O início das actividades lectivas ocorrerá às 8.30 h, com entradas em tempos diferentes para o pré-escolar, 1º, 2º e 3º ciclos;
- Na mancha horária, deve haver um equilíbrio na distribuição das áreas curriculares disciplinares e não disciplinares, assim como entre o currículo mais teórico e mais prático;
- As disciplinas com um tempo semanal não devem ser colocadas no final da semana, nem ao último tempo;
- As disciplinas com dois tempos semanais não devem ser colocadas em dias seguidos;
- Os Cursos de Educação Formação deverão ter uma mancha horária específica e um calendário próprio.

8- Oferta Educativa e Formativa

O Agrupamento, tendo em conta a diversidade de anseios e expectativas dos alunos e das famílias, deve proporcionar uma oferta educativa e formativa variada. Para além disso, deve proporcionar novas oportunidades à população adulta de adquirir formações acrescidas.

9- Promoção do Mérito e do Valor

Os alunos devem ser incentivados ao cumprimento exemplar das suas obrigações escolares e ao desenvolvimento de uma matriz de valores culturais que contribuam para a sua formação cívica e reforcem a sua consciência de cidadania. Para isso, deverá ser instituído com

base em regimento próprio e, por ano de escolaridade, um quadro de Mérito com quatro distinções:

- 1 - Quadro de Mérito Escolar;**
- 2 - Quadro de Mérito Desportivo;**
- 3 - Quadro de Mérito Artístico;**
- 4 - Quadro de Mérito Cívico.**

10- Plano de formação interna

O Conselho Pedagógico do Agrupamento deve, em tempo útil, elaborar um Plano de Formação que dê respostas às necessidades formativas do pessoal docente e não docente. O Plano a elaborar deve responder aos desafios das políticas educativas nacionais e aos problemas referenciados no presente projecto.

11- Conservação, embelezamento e equipamento dos espaços educativos

No que concerne à melhoria dos espaços educativos, deve haver uma aposta continuada na conservação e embelezamento de todos os estabelecimentos de ensino que compõem o Agrupamento.

No entanto, o investimento deve ser prioritário nas escolas em que foram identificadas algumas debilidades.

Por outro lado, e, para além da aposta nas novas tecnologias de informação e comunicação, deve ser prioritária a criação de um Centro de Recursos Educativos que sirva todo o Agrupamento.

PARTE II

Para além dos problemas e dos vectores estratégicos a que temos de dar respostas devemos potenciar e melhorar os projectos que têm tido pontos fortes, nomeadamente:

- Projecto de Educação para a Saúde e Educação Sexual;
- Projecto Eco-escolas;
- Clube Europeu;
- Projecto das Bio-hortas;
- Desporto Escolar;

- Rede de Bibliotecas Escolares.

Capítulo I – Problemas e Vectores Estratégicos

Tendo por base os resultados da avaliação interna e externa dos alunos, nos últimos três anos, as dificuldades em dar resposta às expectativas da comunidade escolar e educativa, a participação de ocorrências entre alunos, os processos disciplinares instaurados e o número de alunos que são diariamente encaminhados para a sala de gestão de conflitos, pensamos que urge dar resposta a quatro grandes problemas:

1. Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos;
2. Débil articulação intra e interciclos, ou seja, a nível horizontal e vertical;
3. Sucesso real demasiado baixo;
4. Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade.

Para além destes problemas, deveremos também actuar, nos próximos três anos, nos seguintes vectores estratégicos:

- Aumento da taxa de aprovação e de sucesso real nas disciplinas/áreas disciplinares de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês;
- Integração, em cada ano lectivo, de um número significativo de alunos e/ou turmas, no Quadro de Mérito e de Valor;
- Redução o abandono escolar/abandono curricular;
- Melhoria da gestão integrada de recursos humanos;
- Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais;
- Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos;
- Comunicação entre o Agrupamento e a Comunidade;
- Participação de todas as unidades e subunidades do Agrupamento em projectos de e para a comunidade.

Problema		Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos			
Objectivos	Metas	Indicadores de Medida	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Diminuir o número de conflitos	O número de conflitos, entre alunos, não ultrapassar os 2% do número total de alunos	Nº de ocorrências	X		
Promover a socialização	O número de conflitos, entre alunos não ultrapassar os 1% do número total de alunos	Nº de sanções aplicadas		X	
Valorizar as relações interpessoais	O número de conflitos, entre alunos não ultrapassar os 0,5% do número total de alunos	Grau e cumprimento dos contratos			X

Estratégias:

- 1- Implementar regras de conduta em todo o Agrupamento;**
- 2 – Elaborar contratos em torno das regras e das relações interpessoais, com os alunos, por turma;**
- 3- Aproveitar a área curricular não disciplinar de Formação Cívica para a discussão das regras internas e dos códigos de conduta;**
- 4- Melhorar o funcionamento da sala de gestão de conflitos;**
- 5- Potenciar o Gabinete de Mediação Escolar.**

Problema		Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical			
Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Melhorar a articulação curricular entre os educadores, professores do 1º ciclo e os grupos disciplinares de recrutamento	Realizar, trimestralmente, três reuniões de educadores	Nº de reuniões realizadas e síntese dos assuntos tratados	X	X	X
	Realizar, trimestralmente, duas reuniões, por ano escolar, nas escolas de lugar único e nas escolas com mais de um professor e menos de cinco		X	X	X
	Realizar uma reunião por mês entre os coordenadores de estabelecimento e o coordenador de departamento		X	X	X
	Realizar, trimestralmente, duas reuniões por grupo de recrutamento		X	X	X
	Realizar uma reunião por mês entre os coordenadores de departamento e os professores coadjuvantes		X	X	X
	Realizar uma reunião trimestral entre os coordenadores de departamento		X	X	X
	Realizar, trimestralmente, duas reuniões dos directores de turma		X	X	X
	Realizar, trimestralmente, uma reunião extraordinária do conselho pedagógico dedicada à interdisciplinaridade		X	X	X
	Realizar, no final do ano e no início do 2º período, reuniões entre os educadores e os professores do 1º ano, entre os professores do 4º e do 5º ano e entre os professores do 6º e do 7º ano	Nº de reuniões realizadas e acta dos assuntos tratados	X	X	X
	Realizar na área de projecto um trabalho comum aos três ciclos de escolaridade	Avaliação com base num inquérito por	X	X	X

		amostragem professores e alunos	a			
--	--	--	----------	--	--	--

Estratégias

- 1 -Calendarizar reuniões que possibilitem a articulação horizontal e vertical do currículo;**
- 2- Utilizar os resultados das avaliações formativas e sumativas para potenciar o trabalho articulado;**
- 3 – Propor um tema comum para a Área de Projecto.**

Problema	Sucesso real demasiado baixo
-----------------	-------------------------------------

Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Aumentar as competências à saída do ensino pré – escolar	3% dos alunos não desenvolve todas as competências nas três dimensões trabalhadas	Relatório do docente do pré-escolar	X		
	2% dos alunos não desenvolve todas as competências nas três dimensões trabalhadas	Diagnóstico do docente do 1º ano		X	
	1% dos alunos não desenvolve todas as competências nas três dimensões trabalhadas				X
Aumentar o sucesso real no 1º Ciclo do Ensino Básico	80% dos alunos com sucesso real no final do 1º ciclo	Resultados da avaliação interna no final do 1º ciclo	X		
	83% dos alunos com sucesso real no final do 1º ciclo	Resultados das provas aferidas		X	

	ciclo				
	85% dos alunos com sucesso real no final do 1º ciclo				X
Aumentar o sucesso real no 2º Ciclo do Ensino Básico	70% dos alunos com sucesso real no final do 2º ciclo	Resultados da avaliação interna no final do 2º ciclo	X		
	73% dos alunos com sucesso real no final do 2º ciclo			X	
	75% dos alunos com sucesso real no final do 2º ciclo				X
Aumentar o sucesso real no 3º Ciclo do Ensino Básico	65% dos alunos com sucesso real no final do 3º ciclo	Resultados da avaliação interna no final do 3º ciclo	X		
	68% dos alunos com sucesso real no final do 3º ciclo			X	
	70% dos alunos com sucesso real no final do 3º ciclo		Resultados dos exames nacionais		

Estratégias:

- 1 -Planificar as actividades lectivas com base no diagnóstico efectuado;
- 2- Divulgar os critérios gerais de avaliação aos alunos e às famílias;
- 3- Clarificar os critérios específicos de avaliação junto dos alunos e das famílias;
- 4 – Flexibilizar as medidas de apoio para os alunos com dificuldades nalguma área curricular;

5 – Articular o Projecto Curricular da Turma com as reais necessidades dos alunos.

Problema		Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade			
Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Aumentar a taxa global de sucesso no 2º ano do 1º Ciclo do Ensino Básico	Apenas 6% dos alunos não transitam no final do 2º ano	% de alunos retidos	X		
	Apenas 4% dos alunos não transitam no final do 2º ano			X	
	Apenas 3% dos alunos não transitam no final do 2º ano				X
Aumentar a taxa global de sucesso no 3º ano do 1º Ciclo do Ensino Básico	Apenas 5% dos alunos não transitam no final do 3º ano		X		
	Apenas 4% dos alunos não transitam no final do 3º ano			X	
	Apenas 2% dos alunos não transitam no final do 3º ano				X
Aumentar a taxa global de sucesso no 4º ano do 1º Ciclo do Ensino Básico	Apenas 4% dos alunos não têm aprovação no final do 4º ano		X		
	Apenas 3% dos alunos não têm aprovação no final do 4º ano			X	
	Apenas 2% dos alunos não têm aprovação no final do 4º ano				X
Aumentar a taxa global de sucesso no 5º ano do 2º Ciclo do Ensino Básico	Apenas 6% dos alunos não transitam no final do 5º ano		X		
	Apenas 4% dos alunos não transitam no final do 5º ano			X	
	Apenas 3% dos alunos não transitam no final do 5º ano				X
Aumentar a taxa global de sucesso no 6º ano do 2º Ciclo do Ensino Básico	Apenas 7% dos alunos não têm aprovação no final do 6º ano		X		
	Apenas 5% dos alunos não têm aprovação no final do 6º ano			X	
	Apenas 4% dos alunos não têm aprovação no final do 6º ano				X
Aumentar a taxa global de sucesso no 7º ano do 3º Ciclo do Ensino Básico	Apenas 10% dos alunos não transitam no final do 7º ano	X			
	Apenas 9% dos alunos não transitam no final do 7º ano		X		
	Apenas 8% dos alunos não transitam no final do 7º ano			X	
Aumentar a taxa global de sucesso no	Apenas 12% dos alunos não transitam no final do 8º ano	X			

8º ano do 3º Ciclo do Ensino Básico	Apenas 10% dos alunos não transitam no final do 8º ano			X	
	Apenas 9% dos alunos não transitam no final do 8º ano				X
Aumentar a taxa global de sucesso no 9º ano do 3º Ciclo do Ensino Básico	Apenas 13% dos alunos não têm aprovação no final do 9º ano		X		
	Apenas 11% dos alunos não têm aprovação no final do 9º ano			X	
	Apenas 10% dos alunos não têm aprovação no final do 9º ano				X

Estratégias

- 1 - Planificar as actividades lectivas com base no diagnóstico efectuado;
- 2 - Divulgar os critérios gerais de avaliação aos alunos e às famílias;
- 3 - Clarificar os critérios específicos de avaliação junto dos alunos e das famílias;
- 4 - Flexibilizar as medidas de apoio para os alunos com dificuldades nalguma área curricular;
- 5 - Articular o Projecto Curricular de Turma com as reais necessidades dos alunos;
- 6 - Diversificar as ofertas formativas.

Vector Estratégico	Redução do abandono escolar/abandono curricular				
Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Aproximar o abandono escolar/curricular a 0%	A percentagem de abandono escolar/curricular não pode ser superior a 0,8%	Número de abandonos escolares e número de faltas às actividades lectivas	X		
	A percentagem de abandono escolar/curricular não pode ser superior a 0,4%			X	

	A percentagem de abandono escolar/curricular não pode ser superior a 0,2%				X
--	--	--	--	--	----------

Estratégias:

- 1-Criar uma equipa composta por pessoal docente e não docente para acompanhar os alunos em situação de risco escolar;**
- 2-Melhorar a articulação e o funcionamento dos gabinetes de mediação escolar;**
- 3-Melhorar a articulação com CPCJ;**
- 4-Apostar numa Oferta Educativa diferente para os alunos em situação de risco.**

Vector Estratégico	Aumento da taxa de resultados e de aprovação nas disciplinas / áreas disciplinares de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês
---------------------------	---

Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Obter um aumento percentual de resultados positivos nas provas aferidas do 4º ano de Língua Portuguesa e na avaliação de final de ciclo	85% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 4º ano e iguais ou superiores a C na avaliação interna	Resultados das provas aferidas	X		
	88% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 4º ano e iguais ou superiores a C na avaliação interna	Avaliação		X	
	90% de níveis iguais ou superiores a C nas provas aferidas do 4º ano e iguais ou superiores a C na avaliação interna	sumativa do 3º período			X

Obter um aumento percentual de resultados positivos nas provas aferidas do 6º ano de Língua Portuguesa e na avaliação de final de ciclo	80% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 6º ano e iguais ou superiores a 3 na avaliação interna	Resultados das provas Aferidas	X		
	83% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 6º ano e nível 3 ou superior na avaliação interna	Avaliação sumativa do 3º período		X	
	85% de níveis iguais ou superiores a C nas provas aferidas do 6º ano e nível 3 ou superior na avaliação interna				X
Obter um aumento percentual de resultados positivos nos exames do 9º ano de Língua Portuguesa e na avaliação de final de ciclo	77% de níveis iguais ou superiores a 3 na média da avaliação interna com o exame do 9º ano	Resultados dos exames	X		
	79% de níveis iguais ou superiores a 3 na média da avaliação interna com o exame do 9º ano	Avaliação sumativa do 3º período		X	
	80% de níveis iguais ou superiores a 3 na média da avaliação interna com o exame do 9º ano				X
Obter um aumento percentual de resultados positivos nas provas aferidas do 4º ano na disciplina de Matemática e na avaliação de final de ciclo	85% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 4º ano e nível C ou superior na avaliação interna	Resultados das provas Aferidas	X		
	88% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 4º ano e nível C ou superior na avaliação interna	Avaliação sumativa do 3º período		X	
	90% de níveis iguais ou superiores a C nas provas aferidas do 4º ano e nível C ou superior na avaliação interna				X
Obter um aumento percentual de resultados	80% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 6º ano e nível 3 ou superior na avaliação interna	Resultados das provas Aferidas	X		

positivos nas provas aferidas do 6º ano na disciplina de Matemática e na avaliação de final de ciclo	83% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 6º ano e nível 3 ou superior na avaliação interna	Avaliação sumativa do 3º período		X	
	85% de níveis iguais ou superiores a C nas provas aferidas do 6º ano e nível 3 ou superior na avaliação interna				X
Obter um aumento percentual de resultados positivos no exame do 9º ano na disciplina de Matemática e na avaliação de final de ciclo	77% de níveis iguais ou superiores a 3 na média da avaliação interna com o exame do 9º ano	Resultados dos exames	X		
	79% de níveis iguais ou superiores a 3 na média da avaliação interna com o exame do 9º ano	Avaliação sumativa do 3º período		X	
	80% de níveis iguais ou superiores a 3 na média da avaliação interna com o exame do 9º ano				X
Obter um aumento percentual de resultados positivos na disciplina de Inglês no 5º ano	94% dos alunos com nível 3 ou superior	Avaliação sumativa do 3º período	X		
	95% dos alunos com nível 3 ou superior			X	
	96% dos alunos com nível 3 ou superior				X
Obter um aumento percentual de resultados positivos na disciplina de Inglês no 6º ano	90% dos alunos com nível 3 ou superior		X		
	92% dos alunos com nível 3 ou superior			X	
	93% dos alunos com nível 3 ou superior				X
Obter um aumento percentual de resultados positivos na disciplina de	85% dos alunos com nível 3 ou superior		X		
	87% dos alunos com nível 3 ou superior			X	

Inglês no 7º ano	88% dos alunos com nível 3 ou superior				X
Obter um aumento percentual de resultados positivos na disciplina de Inglês no 8º ano	83% dos alunos com nível 3 ou superior	Avaliação sumativa do 3º período	X		
	84% dos alunos com nível 3 ou superior			X	
	85% dos alunos com nível 3 ou superior				X
Obter um aumento percentual de resultados positivos na disciplina de Inglês no 9º ano	80% dos alunos com nível 3 ou superior		X		
	82% dos alunos com nível 3 ou superior			X	
	83% dos alunos com nível 3 ou superior				X

Estratégias

- 1 - Integrar projectos de apoio à Língua Portuguesa e à Matemática, no âmbito do Plano Nacional de Leitura e do Plano de Acção para a Matemática;**
- 2 – Reforçar e diversificar os apoios nas disciplinas/áreas curriculares de Língua Portuguesa e Matemática;**
- 3- Reforçar as disciplinas /áreas curriculares de Língua Portuguesa e de Matemática com horas semanais para o trabalho com os alunos em regime de oficina;**
- 4 – Assegurar a planificação entre os docentes de Inglês das actividades de enriquecimento curricular e os docentes deste grupo disciplinar do 2º e 3º ciclo;**
- 5 – Monitorizar, mensalmente, os resultados dos alunos na área curricular/disciplina de Inglês.**

Vector Estratégico	Melhoria da qualidade das aprendizagens				
Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
<p>Aumentar o número de alunos com nível qualitativo de Bom e Muito Bom</p>	28% dos alunos terminam o 1º ano com um nível qualitativo de Muito Bom	<p>Resultados no final do ano lectivo</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
	48% dos alunos terminam o 1º ano com um nível qualitativo de Bom				
	26% dos alunos terminam o 2º ano com um nível qualitativo de Muito Bom				
	46% dos alunos terminam o 2º ano com um nível qualitativo de Bom				
	24% dos alunos terminam o 3º ano com um nível qualitativo de Muito Bom				
	44% dos alunos terminam o 3º ano com um nível qualitativo de Bom				
	22% dos alunos terminam o 4º ano com um nível qualitativo de Muito Bom				
	42% dos alunos terminam o 4º ano com um nível qualitativo de Bom				

	<p>20% dos alunos terminam o 5º ano com um nível qualitativo de Muito Bom</p> <p>40% dos alunos terminam o 5º ano com um nível qualitativo de Bom</p> <p>18% dos alunos terminam o 6º ano com um nível qualitativo de Muito Bom</p> <p>38% dos alunos terminam o 6º ano com um nível qualitativo de Bom</p> <p>16% dos alunos terminam o 7º ano com um nível qualitativo de Muito Bom</p> <p>36% dos alunos terminam o 7º ano com um nível qualitativo de Bom</p> <p>14% dos alunos terminam o 8º ano com um nível qualitativo de Muito Bom</p> <p>34% dos alunos terminam o 8º ano com um nível qualitativo de Bom</p> <p>12% dos alunos terminam o 9º ano com um nível qualitativo de Muito Bom</p> <p>32% dos alunos terminam o 9º ano com um nível qualitativo de Bom</p>				
--	---	--	--	--	--

Estratégias:

1 - Aplicar, atempadamente, medidas de consolidação e desenvolvimento aos alunos que atingem, no final de 1.º período, um valor qualitativo próximo ou superior a Bom.

Vector Estratégico	Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares				
Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Criar condições para a igualdade de oportunidades de acesso e de sucesso	Implementar medidas de apoio para a totalidade dos alunos sinalizados com necessidades educativas especiais	Nº de medidas de apoio pedagógico implementadas	X		
	Implementar medidas de diferenciação pedagógica para a totalidade de alunos que necessitem destas medidas	Nº de medidas de diferenciação		X	
	Implementar medidas de transição para a vida activa para a totalidade dos alunos que reúnam as condições definidas no Decreto-Lei n.º 3/2008	Nº de medidas de transição para a vida activa			X

Estratégias:

1 - Articular o trabalho entre o professor da Educação Especial, a família e os restantes docentes;

2 - Elaborar currículos que respondam às necessidades efectivas dos alunos com necessidades educativas especiais;

3 - Sensibilizar as instituições locais e o meio empresarial para a integração dos alunos no mercado de trabalho.

Vector Estratégico	Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito
---------------------------	---

Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Integrar, em cada ano lectivo, alunos do Agrupamento no Quadro de Mérito	Integrar em cada ano lectivo, e por ano de escolaridade, até 7% dos alunos no quadro de Mérito	% de alunos integrados no Quadro de Mérito	x	x	x

Estratégias:

1 – Realizar, anualmente, um evento para a entrega dos prémios;

2 – Divulgar os prémios aos alunos e às famílias.

Vector Estratégico	Melhoria da gestão de recursos humanos					
Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização			
			2010/2011	2011/2012	2012/2013	
Melhorar a gestão dos recursos humanos do Agrupamento e das estruturas intermédias	Realizar, no mínimo, 4 reuniões por ano entre o Director e o pessoal docente	Número de reuniões realizadas	X	X	X	
	Realizar 3 reuniões por ano entre o Director e os representantes dos alunos		X	X	X	
	Realizar reuniões mensais entre o Director e os coordenadores de estabelecimento		X	X	X	
	Realizar, no mínimo, duas reuniões por período entre o Director e os coordenadores de departamento		X	X	X	
	Realizar, no mínimo, duas reuniões por período entre o Director e os coordenadores dos directores de turma		Sínteses das reuniões	X	X	X
	Realizar, no mínimo, duas reuniões por período entre o Director e o coordenador dos projectos			X	X	X
	Realizar uma reunião, por período, com os coordenadores das bibliotecas			X	X	X

Estratégias:

- 1 - Calendarizar as reuniões supra-referidas;**
- 2 - Divulgar, atempadamente, a ordem de trabalhos;**
- 3 - Definir acções e procedimentos de melhoria.**

Vector Estratégico	Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais				
Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Potenciar as relações de trabalho com a Associação de Pais	Realizar uma reunião mensal com a Associação de Pais	Número de reuniões realizadas Sínteses das reuniões	X	X	X

Estratégias:

- 1 - Articular com a Associação de Pais a elaboração de propostas para um melhor funcionamento do Agrupamento;**
- 2 - Criar condições para a consecução do Plano de Actividades da Associação de Pais.**

Vector Estratégico	Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos
---------------------------	--

Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Fomentar o aumento da participação das famílias na vida educativa do Agrupamento	Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 70 a 80% de pais, numa actividade do projecto “Educação e Promoção da Saúde”	Nº de pais participantes	X	X	X
	Conseguir, no 2º ciclo, a participação de 60 a 70% de pais, numa actividade do projecto “Educação e Promoção da Saúde”				
	Conseguir, no 3º ciclo, a participação de 30 a 40% de pais, numa actividade do projecto “Educação e Promoção da Saúde”				
	Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 70 a 80% de pais, em duas actividades do Projecto Curricular de Turma		X	X	X
	Conseguir, no 2º ciclo, a participação de 60 a 70% de pais, em duas actividades do Projecto Curricular de Turma				
	Conseguir, no 3º ciclo, a participação de 30 a 40% de pais, em duas actividades do Projecto Curricular de Turma				
	Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 70 a 80% de pais, em duas actividades das Bibliotecas do Agrupamento		X	X	X
	Conseguir, no 2º ciclo, a participação de 60 a 70% de pais, em duas actividades das Bibliotecas do Agrupamento				
	Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 30 a 40% de pais, em duas actividades das Bibliotecas do Agrupamento				

	<p>Conseguir, no 1º ciclo, a participação de um mínimo de 70 a 80% de pais nas actividades de encerramento do ano lectivo</p> <p>Conseguir, no 2º ciclo, a participação de um mínimo de 60 a 70% de pais nas actividades de encerramento do ano lectivo</p> <p>Conseguir, no 1º ciclo, a participação de um mínimo de 30 a 40% de pais nas actividades de encerramento do ano lectivo</p>		X	X	X
--	---	--	---	---	---

Estratégias:

- 1 – Criar condições para que mais pais e encarregados de educação venham ao Agrupamento;
- 2 - Mostrar aos pais o que se faz no espaço de sala de aula;
- 3 - Tornar os pais agentes activos na vida educativa e formativa do Agrupamento.

Vector Estratégico	Comunicação com a Comunidade e grau de satisfação
--------------------	---

Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Saber a opinião da comunidade escolar externa e interna sobre a comunicação e a circulação da informação	80% da comunidade está satisfeita	% de satisfação dos inquiridos: alunos; pais pessoal docente; pessoal não docente	X		
	85% da comunidade está satisfeita			X	
Conhecer o grau de					

satisfação da comunidade externa e interna em relação ao serviço prestado	90% da comunidade está satisfeita				X
--	--	--	--	--	----------

Estratégia:

1 - Lançamento de um inquérito anual, por amostragem.

Vector Estratégico	Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do Agrupamento em projectos de e para a comunidade.
---------------------------	---

Objectivos	Metas	Indicadores	Calendarização		
			2010/2011	2011/2012	2012/2013
Participar em projectos propostos pela comunidade, envolvendo-se nas várias etapas do meio	Pré-escolar participa no mínimo em 2 projectos 1º ciclo participa no mínimo em 2 projectos 2º ciclo participa no mínimo em 2 projectos 3º ciclo participa no mínimo em 2 projectos	Nº de projectos participados	X	X	X

Propor projectos que envolvam a comunidade	Pré-escolar propõe no mínimo 2 projectos	Nº de projectos apresentados e validados	X	X	X
	1º ciclo propõe no mínimo 2 projectos				
	2º ciclo propõe no mínimo 2 projectos				
	3º ciclo propõe no mínimo 2 projectos				

Estratégias:

- 1 - Reforçar a ligação das unidades e subunidades educativas ao meio;**
- 2 - Ligar e articular as subunidades educativas com a Escola Sede.**

Capítulo II - Parcerias e Protocolos

3.1.7 – Parcerias/Protocolos

As escolas devem ser vistas como organizações que influenciam e são influenciadas pelo meio, seja local, nacional ou transnacional. E, neste sistema de vasos comunicantes, é necessário todo um trabalho em rede, que deve ser prioritário, com aqueles com quem temos mais em comum, isto é, com os parceiros do nosso território educativo, sem descurar outros envolventes. Assim, passamos a elencar as parcerias/protocolos que devem ser estabelecidas ou reforçadas:

- Famílias, através da Associação de Pais;
- Escola Profissional e Escola Secundária;
- IPSS;
- Câmara e Juntas de Freguesia;
- CPCJ;
- IEFP;
- Universidade Aberta;
- Associações económicas, empresariais e de desenvolvimento local;
- Centro de Saúde e outras Instituições prestadoras de serviços;
- Serviços Centrais e Regionais do Ministério da Educação.

Capítulo III- Avaliação

1 - Avaliação do Agrupamento

O Agrupamento deve ter uma política de acompanhamento e monitorização dos seus resultados. Para isso, deve dar continuidade ao trabalho desenvolvido pelas equipas de avaliação interna e à parceria com a Fundação Manuel Leão. As equipas de avaliação interna devem divulgar, por toda a comunidade educativa, os resultados e assegurar condições para que o processo de autoavaliação identifique acções de melhoria relevantes.

2 - Avaliação do Projecto Educativo

Neste Projecto Educativo estão contidas as grandes linhas de orientação para a elaboração de outros documentos estruturantes para a vida educativa e formativa do Agrupamento. Por isso, a qualidade e os efeitos destes documentos serão indicadores que poderão ajudar a aferir a sua mais-valia. Para além deste desiderato, o Projecto Educativo também define metas calendarizadas para ultrapassar os problemas identificados e os principais vectores estratégicos de actuação, para os próximos três anos. Assim, deverá ser constituída uma equipa interna, no seio do Conselho Pedagógico, que acompanhará e fará, trimestralmente, a monitorização do Projecto Educativo podendo propor uma redefinição das metas.

Por sua vez, o Director apresentará, anualmente, ao Conselho Geral um relatório relativo à consecução dos objectivos, das metas preconizadas, assim como, dos necessários ajustamentos.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

***Auto-Avaliação no âmbito do
Pré-Escolar, 1.º e 2.º ciclos do ensino básico
(Projecto e Resultados)***

Docentes:

CH
LM
AL
BP
MA
LF

Ano Lectivo 2009/2010

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. OBJECTIVOS GERAIS	6
3. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	6
3.1 Cultura de Escola.....	6
3.2 Clima do Agrupamento.....	6
3.3 Organização do Agrupamento	7
3.4 Prestação do Serviço Educativo.....	7
4. MODELO DE ANÁLISE.....	8
5. POPULAÇÃO E AMOSTRA	10
5.1 Caracterização da Amostra	11
6. Gráficos analisados.....	11
6.1 Análise dos dados dos questionários aplicados aos Alunos.....	11
6.1.1 <i>Cultura</i>	12
6.1.2 <i>Clima</i>	14
6.2 Análise dos dados dos questionários aplicados aos Docentes.....	16
6.2.1 <i>Cultura</i>	16
6.2.2 <i>Clima</i>	18
6.2.3 <i>Prestação de Serviço Educativo I</i>	20
6.2.4 <i>Prestação de Serviço Educativo II</i>	22
6.2.5 <i>Organização</i>	23
6.3 Análise dos dados dos questionários aplicados aos Encarregados de Educação.....	25
6.3.1 <i>Cultura</i>	25
6.3.2 <i>Clima</i>	27
6.3.3 <i>Resultados Alunos</i>	29

7. Sugestões de Melhoria.....	29
8. CONCLUSÃO	31
Bibliografia	32
ANEXO A_ Questionário aplicado aos Alunos	34
ANEXO B Questionário aplicado aos Encarregados de Educação	37
ANEXO C _ Questionários aplicados aos Docentes	40
ANEXO D _ Taxas de sucesso/insucesso e Taxas de Aprovação/Não Aprovação ⁴⁴ dos alunos do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, no ano lectivo 2008/2009.....	44
ANEXO E ⁴⁸ Dados de alunos do 1º ciclo do ensino básico, que transitaram e número de retenções, no ano lectivo 2008/2010.....	48

1. INTRODUÇÃO

Uma das áreas de reflexão do pensamento educacional, que se tem vindo a destacar, é a escola enquanto organização e eficácia. Deste modo, torna-se fundamental esclarecer que não existe um único e melhor modelo para compreender e/ou administrar os contextos organizacionais, mas que o conhecimento de diferentes pressupostos e posicionamentos teóricos permitirão uma visão mais holística da escola. Visão esta que será importante para ajudar os gestores na tomada de decisões, para esclarecer as práticas de todos os actores escolares e para a análise crítica e reflexiva de todos os interessados nos processos educacionais.

Relativamente ao enquadramento legal da auto-avaliação, foi-lhe dado um destaque significativo com a promulgação da Lei n.º 31/2002 denominada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior”¹. No entanto, há a salientar que esta deve constituir-se como prática comum nas escolas, não só pela sua obrigatoriedade, mas também pela sua importância.

Esta Equipa de trabalho foi constituída pelo Sr. Director deste Agrupamento, com a finalidade de realizar a Avaliação Interna ao nível do Pré-Escolar, 1º e 2º ciclos do ensino básico, do Agrupamento Vertical de Escolas de Litoral.

Numa primeira fase, foram definidos objectivos gerais e específicos, que enumeramos de seguida.

A fase seguinte foi pautada pela construção do modelo de análise, o qual indica quais os domínios, subdomínios e indicadores alvos de análise, bem como os respectivos instrumentos de registo utilizados.

Finalmente, foram analisados os resultados obtidos através dos instrumentos de registo e avançadas algumas sugestões de melhoria decorrentes dessa análise.

¹ Lei n.º 31, de 2002/12/20, publicada no Diário da República, I Série A.

2. OBJECTIVOS GERAIS

- Fazer o levantamento de alguns dados que propiciem a definição da situação actual deste Agrupamento de Escolas no que diz respeito aos domínios *cultura de escola, clima do agrupamento, organização do agrupamento e prestação do serviço educativo*.
- Construir um Plano de Acção para a melhoria.

3. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

3.1 Cultura de Escola

- Perceber se os docentes/discentes e encarregados de educação conhecem o Regulamento Interno do Agrupamento;
- Reconhecer o cumprimento ou não cumprimento do estipulado no Regulamento Interno dos docentes/discentes e encarregados de educação;
- Perceber se os docentes/discentes e encarregados de educação participam ou não nas tomadas de decisão;
- Perceber a forma como os docentes/discentes e encarregados de educação participam nas tomadas de decisão.

3.2 Clima do Agrupamento

- Perceber a sensibilidade dos docentes e discentes relativamente ao ambiente da escola;
- Perceber de que forma os alunos/encarregados de educação e docentes se relacionam no espaço escolar.

3.3 Organização do Agrupamento

- Perceber de que forma as decisões resultantes das reuniões das diversas estruturas pedagógicas do Agrupamento se reflectem nas práticas educativas;
- Perceber a relevância dos assuntos abordados nas reuniões das estruturas pedagógicas do agrupamento.

3.4 Prestação do Serviço Educativo

a) Articulação e sequencialidade:

- Perceber de que forma se articulam as diversas estruturas pedagógicas do Agrupamento;
- Perceber como é realizada a articulação vertical curricular ao longo do percurso educativo dos alunos.

b) Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula:

- Perceber se existem mecanismos de acompanhamento/supervisão sistemáticos da prática lectiva dos docentes.

c) Resultados Escolares:

- Conhecer o desempenho obtido em termos do sucesso real² dos alunos.

² **sucesso real** - quando um aluno atinge, no final do ciclo de estudos, em todas as disciplinas/áreas disciplinares e áreas curriculares não disciplinares menções qualitativas não inferiores a satisfaz ou 3.

4. MODELO DE ANÁLISE

Domínio	Subdomínio	Indicador	Instrumentos de registo
1. Cultura do Agrupamento	1.1 - Normas	<ul style="list-style-type: none"> - O Regulamento Interno foi dado a conhecer aos docentes; - O Regulamento Interno foi dado a conhecer aos discentes; - O Regulamento Interno foi dado a conhecer aos encarregados de educação; - Os docentes/discentes/encarregados de educação leram o Regulamento Interno do Agrupamento; - Os docentes /discentes/encarregados de educação cumprem o estipulado no Regimento Interno do Agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionários
	1.2 – Participação nos processos de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Os discentes /encarregados de educação participam nas estruturas pedagógicas a que têm direito a integrar; - As opiniões dos docentes/discentes/encarregados de educação são tidas em conta nas tomadas de decisão do Agrupamento; - Os docentes / discentes/ encarregados de educação participam de forma activa na tomada de decisão. 	
2. Clima do Agrupamento	2.1 – Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - A equipa Directiva estimula os professores a organizar e a participar nas actividades da escola; - A equipa Directiva estimula os alunos a organizar e a participar nas actividades da escola; - Neste Agrupamento os docentes sentem-se livres para dizer o que pensam; - Neste Agrupamento os discentes sentem-se livres para dizer o que 	

		<p>pensam;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neste Agrupamento os encarregados de educação sentem-se livres para dizer o que pensam; - Neste Agrupamento os docentes reconhecem a existência de um espírito de entreajuda; - Neste Agrupamento os discentes reconhecem a existência de um espírito de entreajuda. 	
	2.2 – Relação entre professores/encarregados de educação/alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Neste Agrupamento os professores estão muito ocupados com a sua actividade pedagógica e sem tempo para outras actividades mais informais (exemplo: relações interpessoais; dinamização de espaços; projectos colectivos); - Neste Agrupamento os alunos estão muito ocupados com as suas aulas e sem tempo para outras actividades mais informais (exemplo: relações interpessoais; dinamização de espaços; projectos colectivos); - Neste Agrupamento existe um alto grau de companheirismo entre os docentes. 	
3. Prestação de serviço educativo	3.1 – Articulação e sequencialidade	<ul style="list-style-type: none"> - Realizam-se reuniões periódicas para articulação vertical curricular. - As reuniões para articulação vertical curricular têm influência positiva no processo ensino-aprendizagem. 	
	3.2 – Acompanhamento de prática lectiva em sala de aula	<p>O acompanhamento é feito da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - registo em actas; - preenchimento de relatório; - monitorização do registo da actividade; - reflexão partilhada sobre a prática pedagógica. 	
	3.3 – Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Quantos alunos das turmas de 2º ciclo transitaram de ano sem níveis inferiores a 3 no ano lectivo 2008/2009. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pautas com os resultados dos alunos

		- Quantos alunos das turmas de 1º ciclo transitaram no ano lectivo 2008/2009.	
4. Organização das estruturas pedagógicas	4.1- Reflexo na prática educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Os professores consideram pertinente para a sua prática pedagógica os assuntos abordados nas reuniões de Conselho de Turma; - Os assuntos e decisões tomados nas reuniões influenciam a minha prática pedagógica. - Os encarregados de educação consideram pertinentes os assuntos abordados nas reuniões de Conselho de Turma; - Os professores consideram pertinentes para a sua prática pedagógica os assuntos abordados nas reuniões de Departamento; - Os professores sentem que existe uma articulação efectiva entre as diversas estruturas pedagógicas do Agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionários

5. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra seleccionada para a aplicação dos inquéritos incluiu alunos de quatro turmas do 1º Ciclo do Ensino Básico, de duas turmas do 5º ano de escolaridade e de duas do 6º ano. Esta aplicação estendeu-se aos Encarregados de Educação, alunos e a todos os docentes do Agrupamento. No caso do Pré-Escolar, foram inquiridos Encarregados de Educação de quatro salas.

O processo de amostragem foi aleatório, no entanto, estabeleceu-se como critério prévio que, ao nível do Pré-Escolar e do 1º Ciclo do Ensino Básico, deveriam ser contempladas duas turmas/salas da sede do concelho e duas turmas/salas de outros estabelecimentos de ensino da periferia, de forma a abarcar realidades distintas deste Agrupamento Vertical de Escolas.

5.1 Caracterização da Amostra

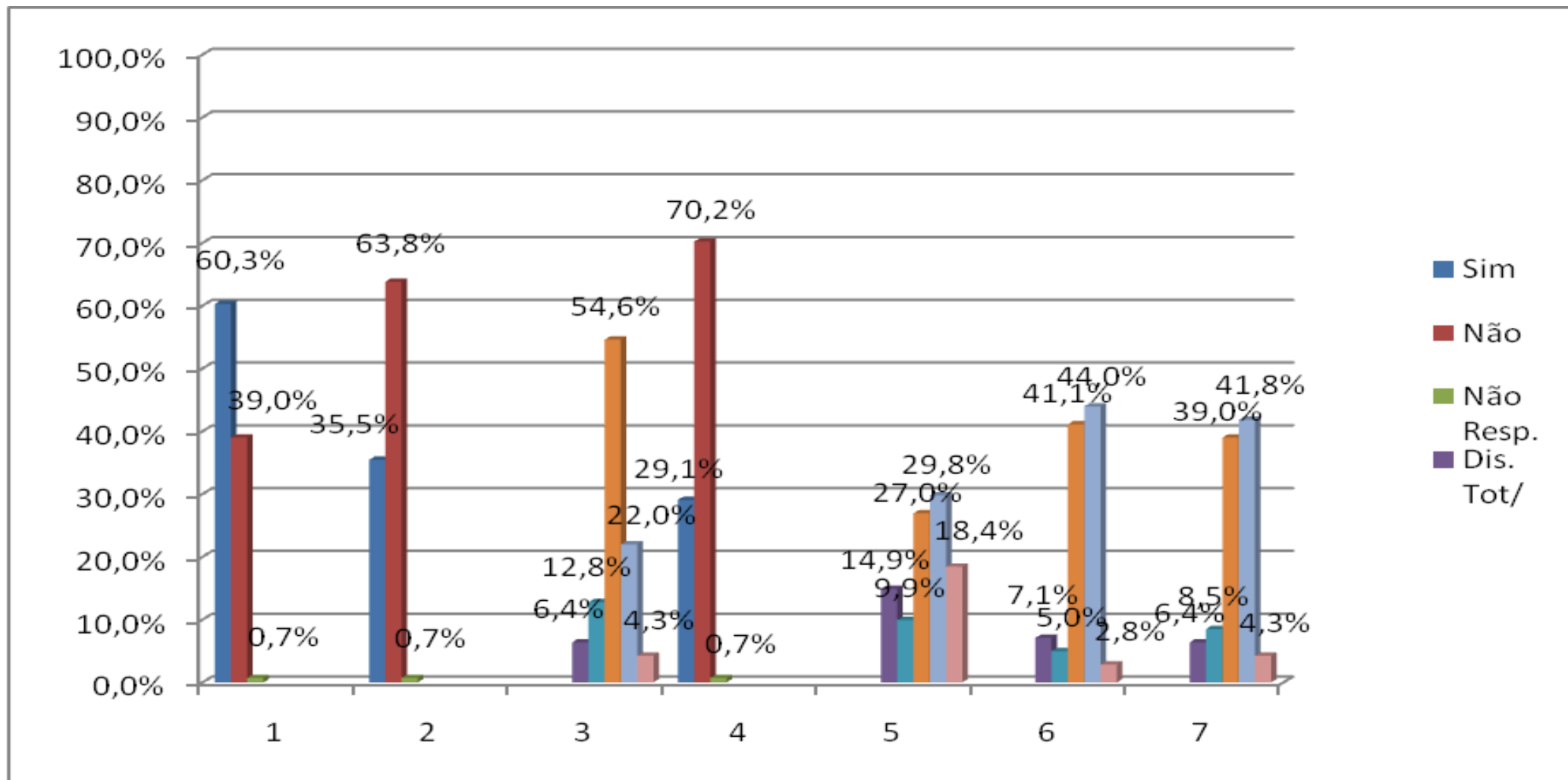
Ano/Turma	Aplicados		Recolhidos	Percentagem Recolha
Pré-Escolar	90		65	72%
1º Ciclo do Ensino Básico (4.º anos)	Encarregados de Educação	69	52	75%
	Alunos	69	60	87%
2º Ciclo do Ensino Básico	Encarregados de Educação	86	46	53%
	Alunos	86	81	94%
Docentes	132		70	53%

6. Gráficos analisados

Neste ponto, podem ser visualizados os gráficos com os resultados obtidos pelos inquiridos, legendados com as questões/afirmações constantes dos questionários aplicados aos discentes, docentes e encarregados de educação.

6.1 Análise dos dados dos questionários aplicados aos Alunos

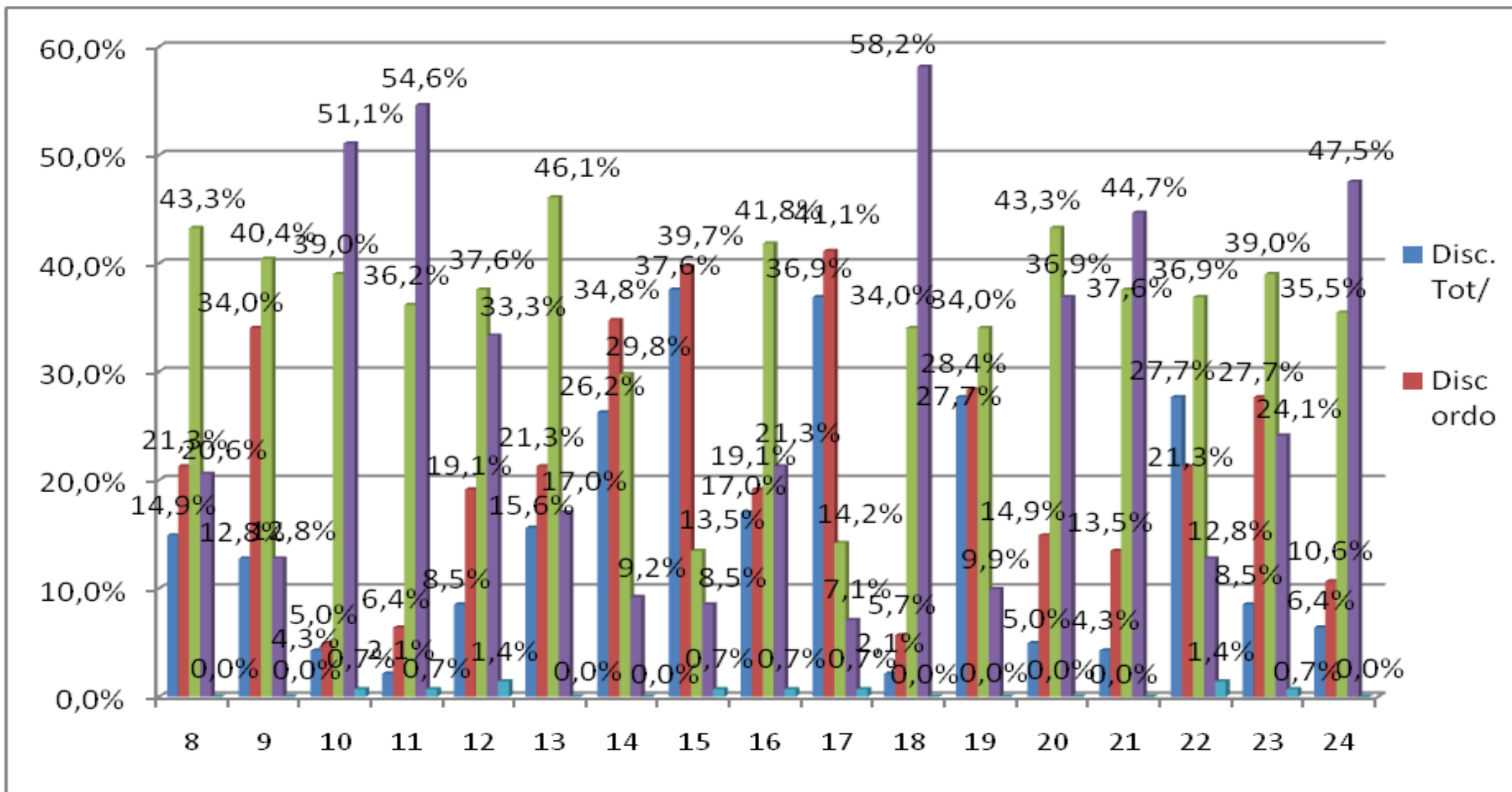
6.1.1 Cultura



Legenda:

- 1 - Foi-me dado a conhecer o Regulamento Interno do Agrupamento.
- 2 - Realizei a leitura atenta do Regulamento Interno do Agrupamento.
- 3 - Ajo de acordo com as normas estipuladas no Regulamento Interno.
- 4 - Costumo participar em reuniões da escola.
- 5 - Nas reuniões em que participo, dou opinião sobre os assuntos que me dizem respeito.
- 6 - O Director de Turma/Professor da turma tem em conta a minha opinião nos assuntos relacionados com a turma.
- 7 - O Director de Turma/Professor da turma tem em conta a minha opinião nos assuntos relacionados com a escola.

6.1.2 Clima

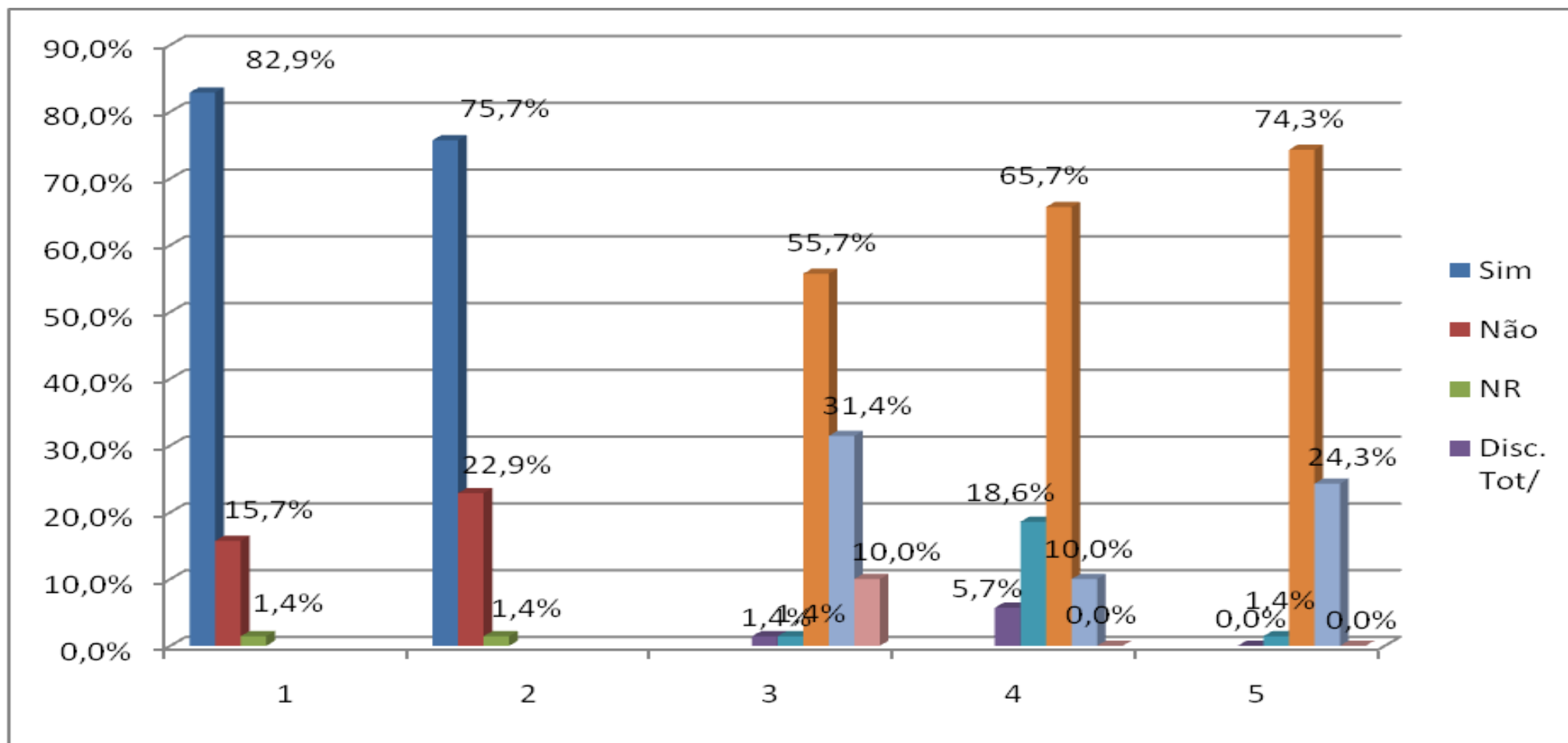


Legenda:

- 8 - Nesta escola os alunos conhecem-se muito bem uns aos outros.
- 9 - Os alunos têm muito interesse no que se faz nesta escola.
- 10 - Nesta escola há regras muito claras para cumprir.
- 11 - Os professores mostram interesse pelos problemas dos seus alunos.
- 12 - Nesta escola o professor parece mais um amigo que uma autoridade.
- 13 - Em geral, o professor não é muito rígido.
- 14 - Os alunos desta escola gostam muito de se ajudar uns aos outros.
- 15 - Nesta escola, geralmente, fazemos o que queremos.
- 16 - As aulas agradam realmente aos alunos.
- 17 - Comportamo-nos todos bem nesta escola.
- 18 - Os professores nesta escola ensinam bem.
- 19 - Os alunos participam na gestão e funcionamento da escola.
- 20 - Os alunos têm autonomia para expressar as suas próprias ideias e opiniões.
- 21 - Os alunos sentem que os conhecimentos que adquirem lhe serão úteis para a vida futura.
- 22 - Os alunos pensam que o edifício da escola tem boas condições e equipamentos.
- 23 - Os alunos concordam com as medidas e sanções pelo não cumprimento de regras.
- 24 - Os alunos têm tempo livre para conviver e participar em projectos (clubes, Desporto Escolar, actividades diversas...).

6.2 Análise dos dados dos questionários aplicados aos Docentes

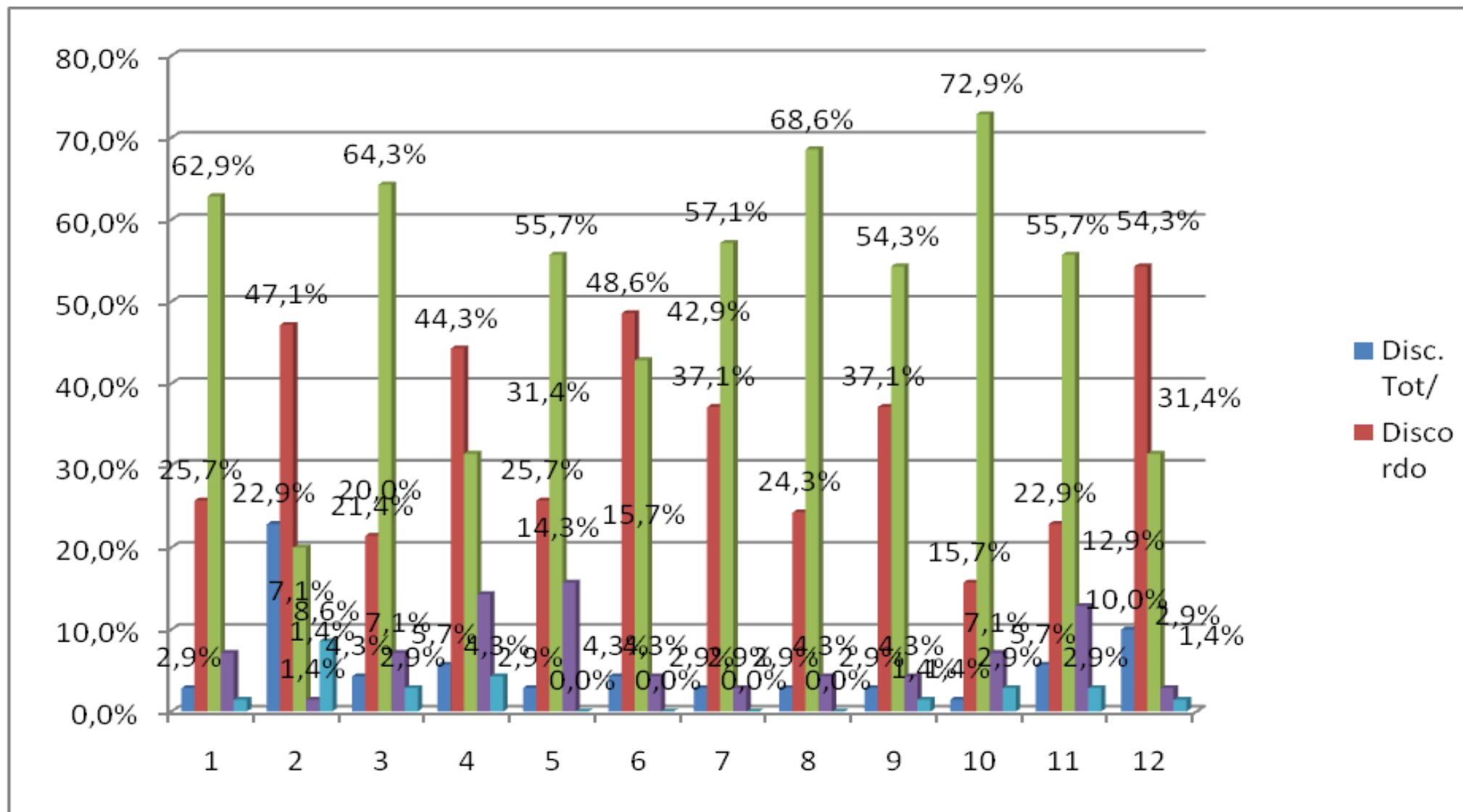
6.2.1 Cultura



Legenda:

- 1- Foi-me dado a conhecer o Regulamento Interno do Agrupamento.
- 2- Realizei a leitura atenta do Regulamento Interno do Agrupamento.
- 3- Ajo de acordo com as normas estipuladas no Regulamento Interno.
- 4- Sinto que a minha opinião é importante para as decisões tomadas nas reuniões.
- 5- Considero a minha participação activa nas reuniões.

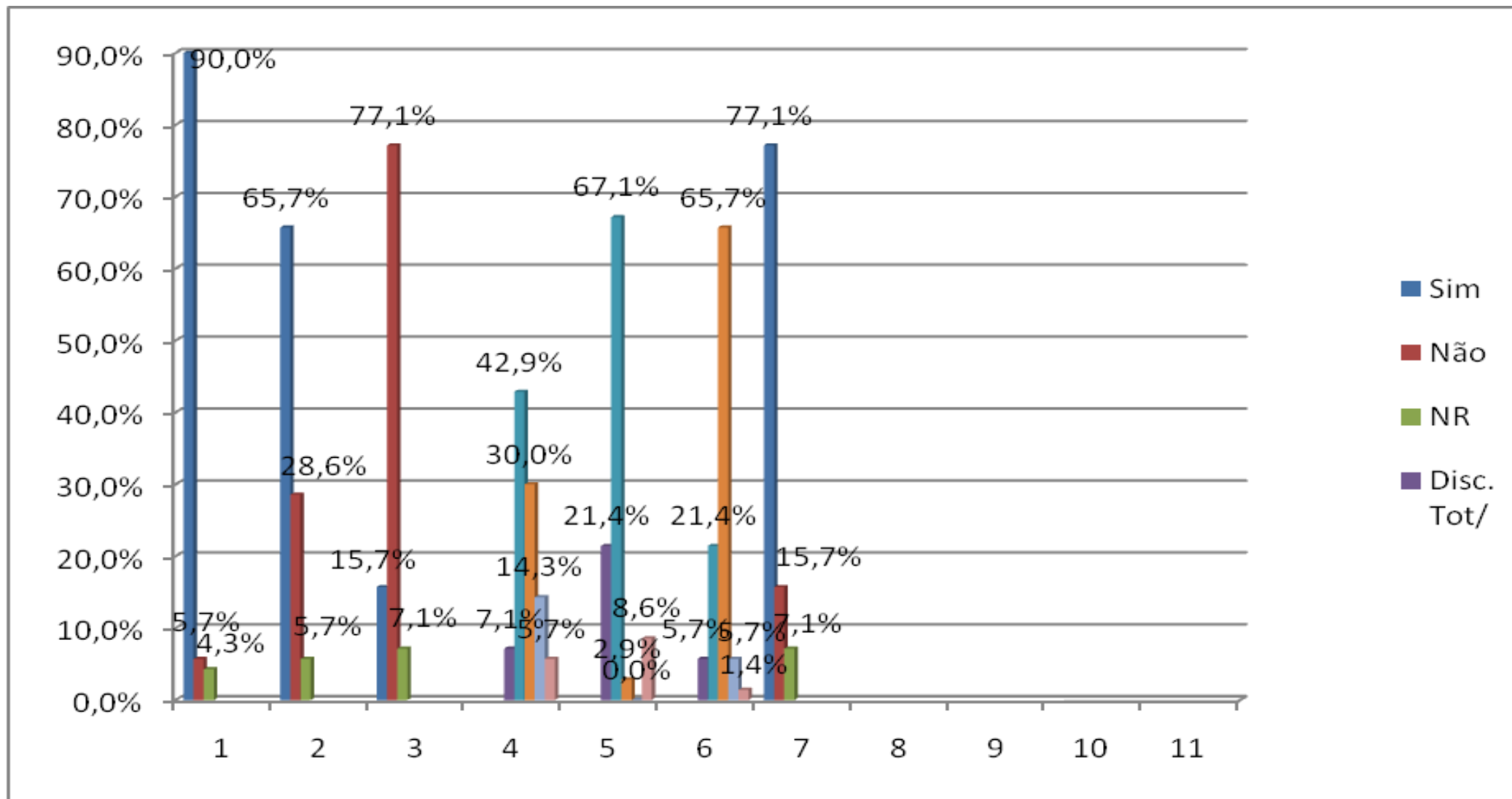
6.2.2 Clima



Legenda:

- 1- A Equipa Directiva estimula os docentes a organizar e a participar nas actividades extra-curriculares.
- 2- A Equipa Directiva inibe-se frequentemente perante muitos problemas sérios.
- 3- A Equipa Directiva preocupa-se e partilha com os docentes a informação disponível sobre o presente e futuro da escola.
- 4 - A Equipa Directiva recorre constantemente a comunicar e a ordenar coisas por escrito, sem mais explicações.
- 5- Parece que toda a gente está sempre muito ocupada com as suas aulas e sem tempo para outras actividades mais informais.
- 6- Neste Agrupamento, há um alto grau de companheirismo entre os docentes.
- 7- Neste Agrupamento, as pessoas sentem-se livres para dizer o que pensam.
- 8- Neste Agrupamento é fácil encontrar docentes que manifestam abertamente apoio a outros colegas.
- 9- Com frequência geram-se conversas interessantes sobre temas pedagógicos.
- 10- Neste Agrupamento existe um bom ambiente nos departamentos.
- 11- Habitualmente sinto-me parte integrante de tudo o que se organiza na escola.
- 12- Habitualmente sinto-me parte integrante de tudo o que se organiza neste Agrupamento de Escolas.

6.2.3 Prestação de Serviço Educativo I

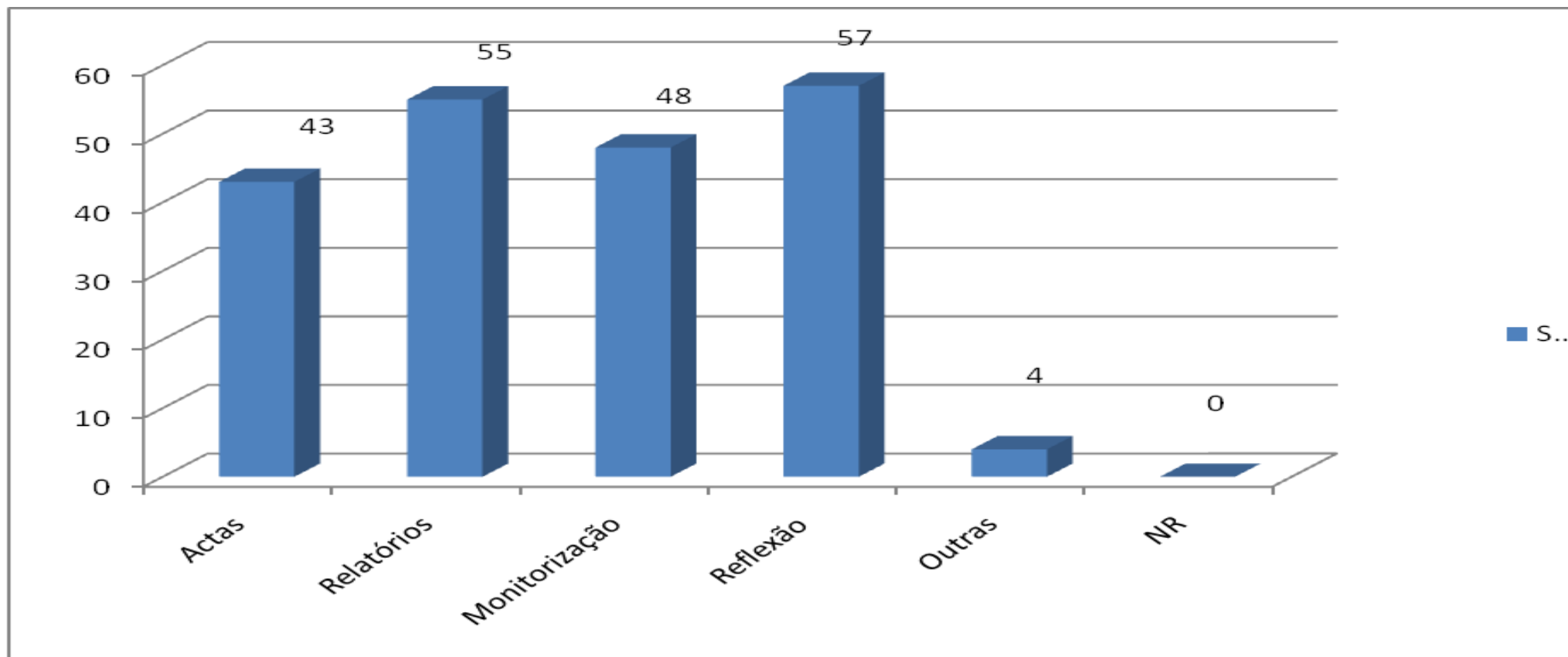


Legenda:

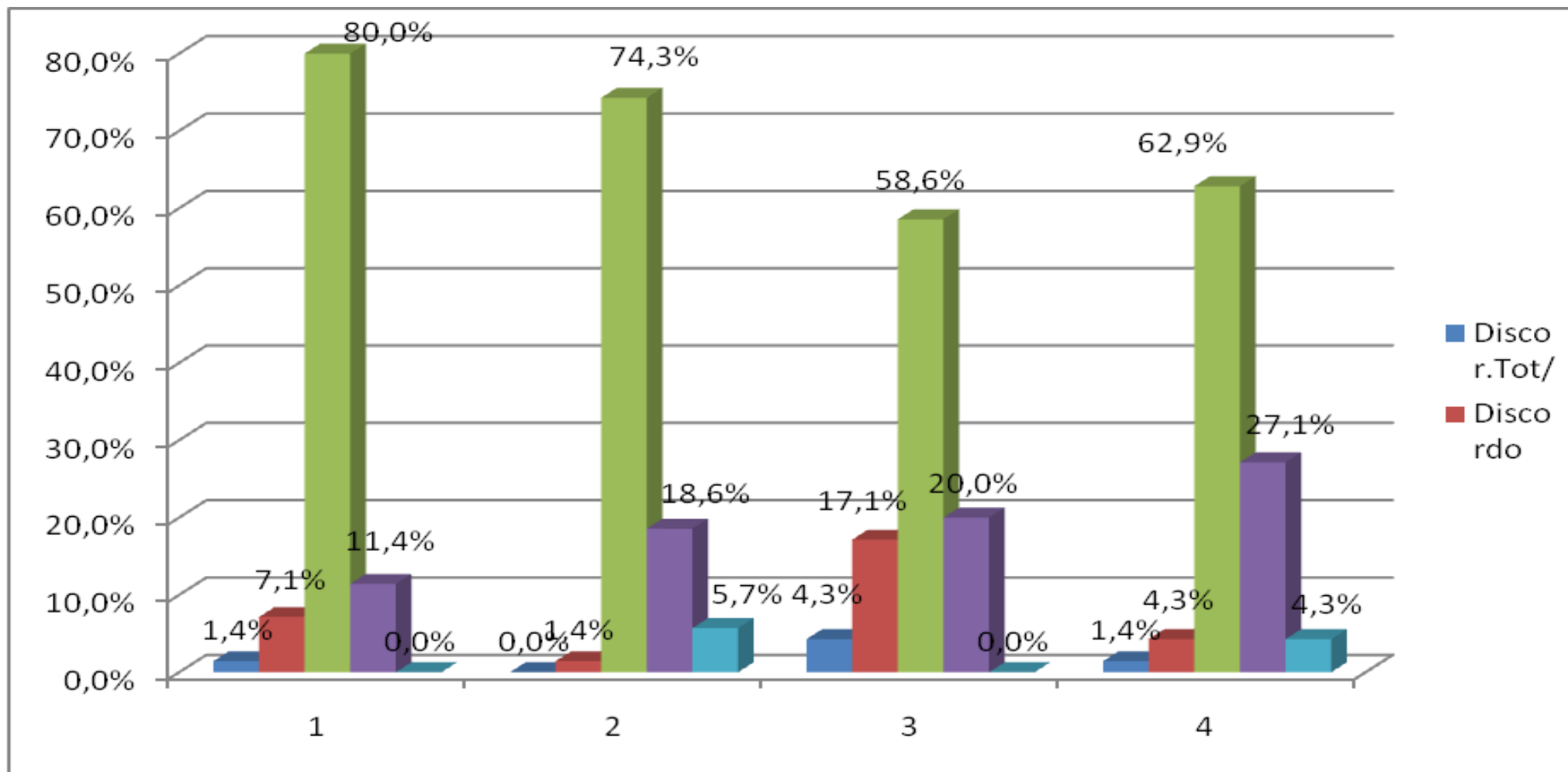
- 1- Considera suficiente o número de reuniões realizadas por período, no seu Departamento Curricular?
- 2- As reuniões comportam docentes de todos os anos de escolaridade.
- 3- As reuniões comportam docentes de todos os ciclos de ensino.
- 4- Os docentes presentes nas reuniões conhecem os programas/orientações curriculares de todos os anos de escolaridade.
- 5- Os docentes presentes nas reuniões conhecem os programas/orientações curriculares de todos os ciclos de ensino.
- 6- As reuniões para articulação vertical curricular têm influência na sua actividade profissional, nomeadamente no processo ensino-aprendizagem.
- 7- Concorda com a formatação/orientação das reuniões do seu departamento curricular?

6.2.4 Prestação de Serviço Educativo II

Neste domínio, concluiu-se que os docentes inquiridos consideram que a sua prática lectiva é acompanhada, essencialmente, pela reflexão partilhada sobre a prática pedagógica, elaboração de relatórios, monitorização do registo da actividade e registo em actas, conforme se verifica no gráfico que se segue.



6.2.5 Organização

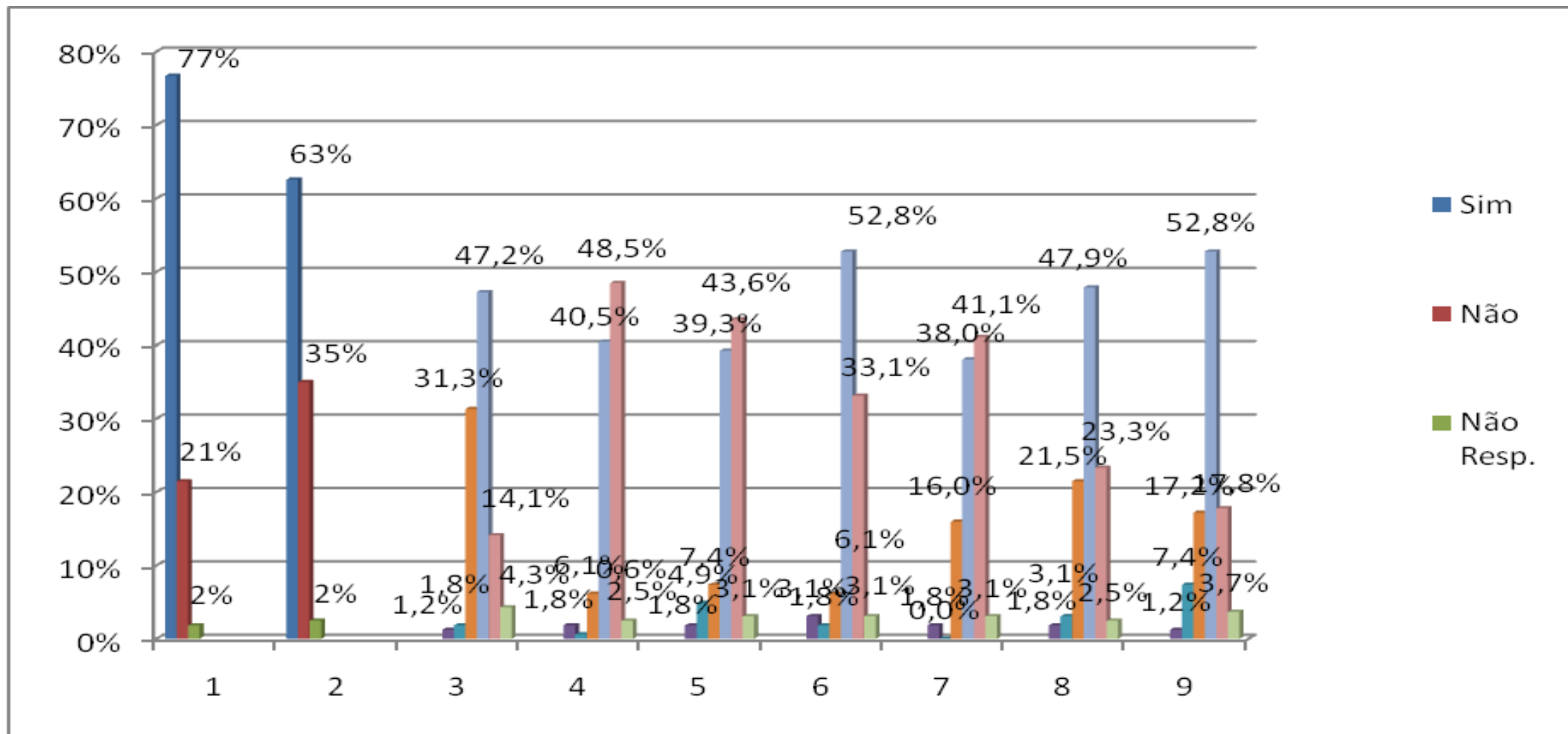


Legenda:

- 1- Considero importantes os assuntos abordados nas reuniões de Departamento.
- 2- Considero importantes os assuntos abordados nas reuniões de Conselho de Turma/anos de escolaridade.
- 3- Considero que as reuniões de Departamento são importantes para a minha actividade profissional, nomeadamente no processo ensino/aprendizagem.
- 4- Considero que as reuniões de Conselho de Turma/anos de escolaridade são importantes para a minha actividade profissional, nomeadamente no processo ensino/aprendizagem.

6.3 Análise dos dados dos questionários aplicados aos Encarregados de Educação

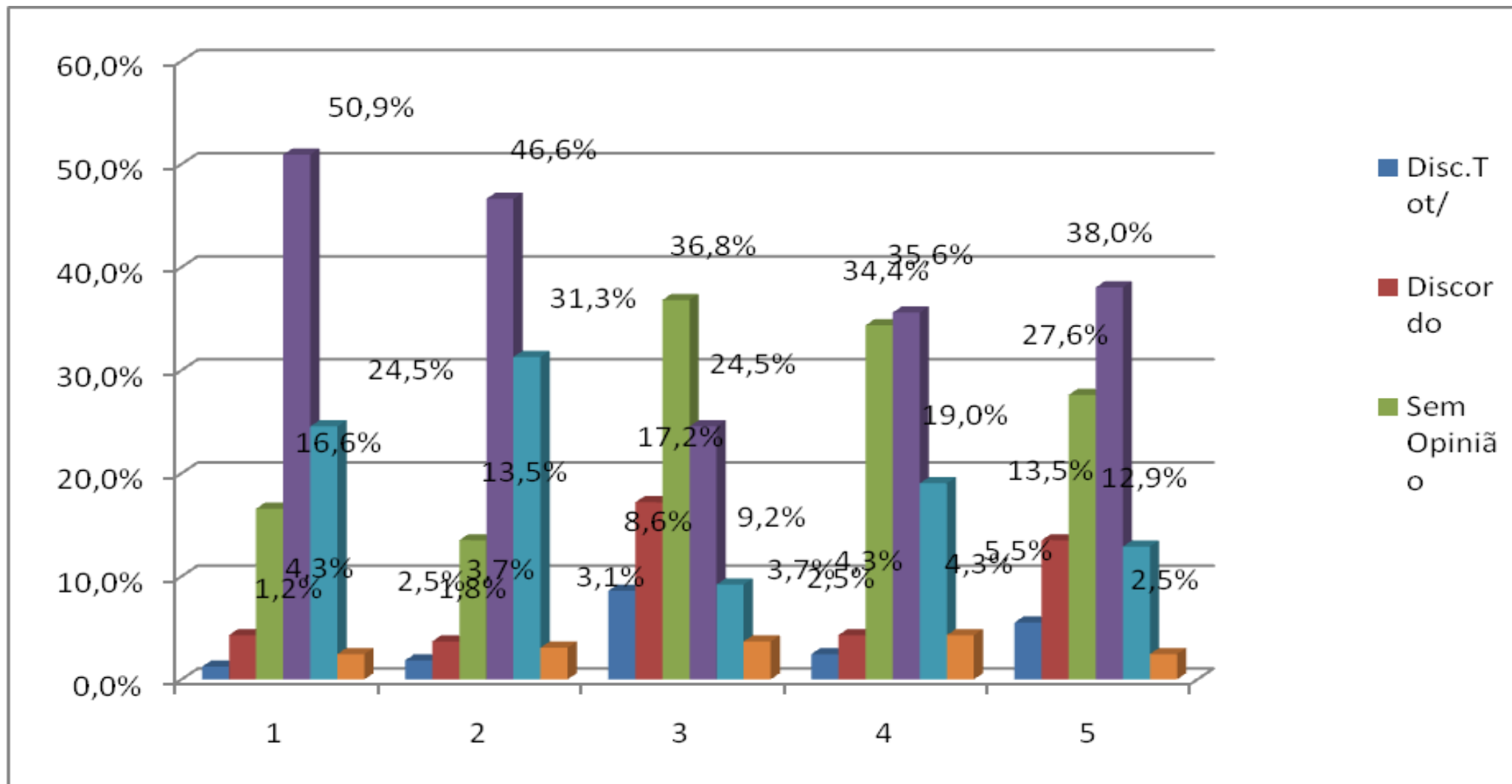
6.3.1 Cultura



Legenda:

- 1- Foi-me dado a conhecer o Regulamento Interno do Agrupamento.
- 2- Realizei a leitura atenta do Regulamento Interno do Agrupamento.
- 3- Ajo de acordo com as normas estipuladas no Regulamento Interno.
- 4- Participo nas reuniões sobre o meu educando quando sou convocado(a).
- 5- Sou convocado(a) com regularidade para reuniões que dizem respeito ao meu educando(a).
- 6- Nas reuniões que participo, opino com regularidade sobre os assuntos que dizem respeito ao meu educando(a).
- 7- O Director de Turma/Professor da turma/educador promove a minha participação nas reuniões em que me encontro.
- 8- Sinto que a minha opinião é importante para as decisões tomadas nas reuniões.
- 9- Considero a minha participação activa nas reuniões.

6.3.2 Clima



Legenda:

- 1- Neste Agrupamento de Escolas, os docentes manifestam abertamente apoio aos Encarregados de Educação.
- 2- Neste Agrupamento de Escolas sinto-me livre para dizer o que penso.
- 3- A Equipa Directiva inibe-se frequentemente perante muitos problemas sérios.
- 4- A Equipa Directiva preocupa-se e partilha com os encarregados de educação a informação disponível sobre o presente e futuro da escola.
- 5- Habitualmente sinto-me parte integrante de tudo o que se organiza na escola.

6.3.3 Resultados Alunos

No que diz respeito à análise dos resultados dos alunos, no ano lectivo de 2008/2009, foi possível aferir que, no 2º e 3º ciclos do ensino básico, existe uma discrepância significativa entre as taxas de aprovação e o sucesso real (ver anexo D). Nomeadamente, ao nível do 6º ano, essa discrepância atinge quase os 50%, ou seja, quase metade dos alunos que transitaram eram detentores de níveis inferiores a 3.

No 1º Ciclo (ver anexo E), verificaram-se 442 aprovações e apenas 33 retenções. Em relação ao 4º ano de escolaridade, apenas existem 3 retenções em 2008/2009. Face a esta última análise, seria interessante perceber, no presente ano lectivo, quantas retenções existirão no 5º ano de escolaridade.

7. Sugestões de Melhoria

Na sequência da análise dos gráficos, contendo os dados das respostas dos inquiridos, surgiram algumas sugestões de melhoria que passamos a enunciar:

1. Deve ser repensada a forma de dar a conhecer o Regulamento Interno aos alunos e Encarregados de Educação, bem como a forma de o analisar. Essa forma poderá contar com o apoio dos Directores de Turma ou Professores Titulares. Pode ainda, o Regulamento Interno, ser trabalhado com os alunos na área de Formação Cívica e sujeito a avaliação no sentido de perceber se os alunos interiorizaram as regras e tomaram conhecimento dos seus direitos e deveres. No que diz respeito aos Encarregados de Educação, a Direcção Executiva poderia promover uma Acção de Sensibilização sobre o Regulamento Interno junto dos mesmos, de forma a co-responsabilizá-los pelo cumprimento das regras do RI;
2. Os alunos podem ser mais implicados na vida da escola, nomeadamente através da participação em reuniões com alunos, docentes, encarregados de educação e/ou pessoal não docente;

3. Os coordenadores das reuniões devem proporcionar aos alunos uma participação activa e reflexiva, nas reuniões onde estes estão presentes;
4. Devem ser dinamizadas actividades que fomentem a inter-ajuda e o relacionamento interpessoal entre os alunos;
5. Deve ser aferido, junto dos Alunos e Encarregados de Educação, quais as expectativas dos mesmos face à escola;
6. Investir nos alunos mais jovens, nomeadamente do 4º ano de escolaridade, em Projectos no âmbito das actividades extra-curriculares;
7. A Direcção Executiva deve dar a conhecer a toda a comunidade educativa as medidas tomadas para resolver os problemas da Escola, nomeadamente através de: ordens de serviço, circulares, minutas do Conselho Geral;
8. Criar espaços e hábitos de participação dos pais na vida da Escola/Agrupamento, o que poderá passar nomeadamente por encontros periódicos dos órgãos Directivos com os Pais e por actividades dinamizadas por estes e a incluir no Plano de Actividades;
9. No início do ano lectivo, ou sempre que seja colocado um novo colega, o coordenador de estabelecimento deve fornecer toda a informação indispensável ao desempenho das suas funções, bem como integrá-lo na Equipa;
10. Deve-se, no início do ano lectivo, analisar em reunião de Departamento, com a presença de um elemento da Direcção Executiva, o Regulamento Interno, clarificando as regras e procedimentos constantes do mesmo;
11. Auscultar sempre os docentes do Departamento relativamente a tomadas de decisão que envolvam o Departamento e a Escola;
12. Nas reuniões de Departamento, ou de Grupo devem-se privilegiar na Ordem de trabalhos assuntos de ordem pedagógica;
13. A Direcção Executiva deve tentar estimular dinâmicas de proximidade, incentivando a organização e a participação dos docentes nas actividades extra-curriculares;
14. A Equipa Directiva deve tentar reduzir as tarefas burocráticas atribuídas aos docentes;
15. Deve-se fomentar um clima de respeito através da reflexão que favoreça a participação livre e activa dos docentes;
16. Deve-se incentivar a realização de reuniões e trabalho colaborativo em pequeno grupo relacionado com as práticas pedagógicas, para inter-ajuda, troca de experiências e materiais;

17. Devem-se fomentar actividades comuns entre as várias escolas que compõem o Agrupamento;
18. As orientações/programas curriculares dos vários anos de escolaridade devem ser discutidos e reflectidos em reuniões de grupo e/ou departamento;
19. Devem ser realizadas reuniões para articulação curricular vertical, com influência para a prática pedagógica, nomeadamente na transição de ciclos;
20. Reduzir a discrepância existente entre as taxas de sucesso real e as taxas de aprovação.

8. CONCLUSÃO

Esta Equipa de Avaliação Interna, designada pelo Sr. Director do Agrupamento Vertical de Escolas de Litoral, reuniu dezoito vezes, ao longo do ano lectivo de 2009/2010.

Como foi possível perceber pelo presente trabalho, tentámos, da melhor forma possível, cumprir com os objectivos definidos.

Todas as fases do trabalho realizado por esta equipa, tiveram subjacentes a análise crítica e reflexiva, inerentes a um trabalho desta estirpe.

Apesar de algumas limitações encontradas, esperamos que o presente trabalho possa contribuir para a promoção de uma melhoria continuada do Agrupamento, do seu funcionamento e dos resultados escolares dos seus alunos.

Bibliografia

Alaiz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). *Auto-Avaliação de Escolas*. Porto: Edições Asa.

Miranda, M. (1998). *Uma Escola Responsável?*. (Coleção: Cadernos Correio Pedagógico). Porto: Edições Asa.

Venâncio, I. (2003). *Eficácia e qualidade na Escola*. Porto: Edições Asa.

Legislação

Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro (Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior).

ANEXOS

ANEXO A

Questionário aplicado aos Alunos

Avaliação Interna de Agrupamento

Questionário aos alunos

A aplicação deste questionário tem como objectivo a recolha de dados para a avaliação interna do Pré-Escolar, 1º e 2º Ciclos deste Agrupamento de Escolas, e conseqüente elaboração do seu Plano de Melhoria. Por isso, solicitamos-lhe que assinale com x as respostas às questões a seguir colocadas, com o máximo rigor e seriedade. As respostas são anónimas e confidenciais.

1ª Parte

Identificação:

1. Idade: _____

2. Sexo

Masculino () Feminino ()

3. Ano de Escolaridade: _____

2ª Parte

Escala: 1- Discordo Totalmente 2-Discordo 3- Concordo 4-Concordo Totalmente

S=Sim **N**= Não

		S	N	1	2	3	4
1	Foi-me dado a conhecer o Regulamento Interno do Agrupamento.						
2	Realizei a leitura atenta do Regulamento Interno do Agrupamento.						
3	Ajo de acordo com as normas estipuladas no Regulamento Interno.						
4	Costumo participar em reuniões da escola.						
5	Nas reuniões em que participo, dou opinião sobre os assuntos que me dizem respeito.						
6	O Director de Turma/Professor da turma tem em conta a minha opinião nos assuntos relacionados com a turma.						
7	O Director de Turma/Professor da turma tem em conta a minha opinião nos assuntos relacionados com a escola.						

		1	2	3	4
8	Nesta escola os alunos conhecem-se muito bem uns aos outros.				
9	Os alunos têm muito interesse no que se faz nesta escola.				
10	Nesta escola há regras muito claras para cumprir.				
11	Os professores mostram interesse pelos problemas dos seus alunos.				
12	Nesta escola o professor parece mais um amigo que uma autoridade.				
13	Em geral, o professor não é muito rígido.				
14	Os alunos desta escola gostam muito de se ajudar uns aos outros.				
15	Nesta escola, geralmente, fazemos o que queremos.				
16	As aulas agradam realmente aos alunos.				
17	Comportamo-nos todos bem nesta escola.				
18	Os professores nesta escola ensinam bem.				
19	Os alunos participam na gestão e funcionamento da escola.				
20	Os alunos têm autonomia para expressar as suas próprias ideias e opiniões.				
21	Os alunos sentem que os conhecimentos que adquirem lhe serão úteis para a vida futura.				
22	Os alunos pensam que o edifício da escola tem boas condições e equipamentos.				
23	Os alunos concordam com as medidas e sanções pelo não cumprimento de regras.				
24	Os alunos têm tempo livre para conviver e participar em projectos (clubes, Desporto Escolar, actividades diversas...).				

Gratos pela sua colaboração!

O Grupo de Trabalho.

ANEXO B

Questionário aplicado aos Encarregados de Educação

Avaliação Interna de Agrupamento

Questionário aos Encarregados de Educação

A aplicação deste questionário tem como objectivo a recolha de dados para a avaliação interna do Pré-Escolar, 1º e 2º Ciclos deste Agrupamento de Escolas, e conseqüente elaboração do seu Plano de Melhoria. Por isso, solicitamos-lhe que assinale com x as respostas às questões a seguir colocadas, com o máximo rigor e seriedade. As respostas são anónimas e confidenciais.

1ª Parte

Identificação:

1. Idade

Menos de 35 ()

De 35 a 50 ()

Mais de 50 ()

2. Sexo

Masculino ()

Feminino ()

3. Habilitação: _____

4. Encarregado(a) de Educação do(a) aluno(a) que frequenta o ____ ano de escolaridade.

2ª Parte

Escala: 1= Discordo Totalmente 2=Discordo 3= Sem opinião 4=Concordo 5=Concordo Totalmente

S= Sim

N= Não

		S	N	1	2	3	4	5
1	Foi-me dado a conhecer o Regulamento Interno do Agrupamento.							
2	Realizei a leitura atenta do Regulamento Interno do Agrupamento.							
3	Ajo de acordo com as normas estipuladas no Regulamento Interno.							
4	Participo nas reuniões sobre o meu educando quando sou convocado(a).							
5	Sou convocado(a) com regularidade para reuniões que dizem respeito ao meu educando(a).							
6	Nas reuniões que participo, opino com regularidade sobre os assuntos que dizem respeito ao meu educando(a).							
7	O Director de Turma/Professor da turma/educador promove a minha participação nas reuniões em que me encontro.							

8	Sinto que a minha opinião é importante para as decisões tomadas nas reuniões.					
9	Considero a minha participação activa nas reuniões.					
10	Neste Agrupamento de Escolas, os docentes manifestam abertamente apoio aos Encarregados de Educação.					
11	Neste Agrupamento de Escolas sinto-me livre para dizer o que penso.					
12	A Equipa Directiva inibe-se frequentemente perante muitos problemas sérios.					
13	A Equipa Directiva preocupa-se e partilha com os encarregados de educação a informação disponível sobre o presente e futuro da escola.					
14	Habitualmente sinto-me parte integrante de tudo o que se organiza na escola.					

Gratos pela sua colaboração!

O Grupo de Trabalho.

ANEXO C

Questionários aplicados aos Docentes

Avaliação Interna de Agrupamento

Questionário aos Docentes

A aplicação deste questionário tem como objectivo a recolha de dados para a avaliação interna do Pré-Escolar, 1º e 2º Ciclos deste Agrupamento de Escolas, e conseqüente elaboração do seu Plano de Melhoria. Por isso, solicitamos-lhe que assinale com x as respostas às questões a seguir colocadas, com o máximo rigor e seriedade. As respostas são anónimas e confidenciais.

1ª Parte

Identificação:

1. Idade

Menos de 35 ()

De 35 a 50 ()

Mais de 50 ()

2. Sexo

Masculino ()

Feminino ()

3. Anos de serviço no ensino

<5 anos ()

6 a 10 anos ()

11 a 15 anos ()

16 a 20 anos ()

21 a 25 anos ()

> de 25 anos ()

4. Situação profissional

Contratado ()

Quadro de Zona Pedagógica ()

Quadro de Escola/Agrupamento()

2ª Parte

Escala: 1- Discordo Totalmente

2-Discordo

3-Concordo

4-Concordo Totalmente

S=Sim **N**= Não

		S	N	1	2	3	4
1	Foi-me dado a conhecer o Regulamento Interno do Agrupamento.						
2	Realizei a leitura atenta do Regulamento Interno do Agrupamento.						
3	Ajo de acordo com as normas estipuladas no Regulamento Interno.						
4	Sinto que a minha opinião é importante para as decisões tomadas nas reuniões.						
5	Considero a minha participação activa nas reuniões.						

		S	N	1	2	3	4
6	A Equipa Directiva estimula os docentes a organizar e a participar nas actividades extra-curriculares.						
7	A Equipa Directiva inibe-se frequentemente perante muitos problemas sérios.						
8	A Equipa Directiva preocupa-se e compartilha com os docentes a informação disponível sobre o presente e futuro da escola.						
9	A Equipa Directiva recorre constantemente a comunicar e a ordenar coisas por escrito, sem mais explicações.						
10	Parece que toda gente está sempre muito ocupada com as suas aulas e sem tempo para outras actividades mais informais.						
11	Neste Agrupamento, há um alto grau de companheirismo entre os docentes.						
12	Neste Agrupamento, as pessoas sentem-se livres para dizer o que pensam.						
13	Neste Agrupamento é fácil encontrar docentes que manifestam abertamente apoio a outros colegas.						
14	Com frequência geram-se conversas interessantes sobre temas pedagógicos.						
15	Neste Agrupamento existe um bom ambiente nos departamentos.						
16	Habitualmente sinto-me parte integrante de tudo o que se organiza na escola.						
17	Habitualmente sinto-me parte integrante de tudo o que se organiza neste Agrupamento de Escolas.						
18	Considera suficiente o número de reuniões realizadas por período, no seu Departamento Curricular?						
	Se respondeu NÃO indique o número de reuniões que considera desejáveis:						
18.1	a) Uma reunião mensal;						
18.2	b) Duas reuniões mensais;						
18.3	c) Outro: _____						
19	As reuniões comportam docentes de todos os anos de escolaridade?						
20	As reuniões comportam docentes de todos os ciclos de ensino?						
21	Os docentes presentes nas reuniões conhecem os programas/orientações curriculares de todos os anos de escolaridade.						
22	Os docentes presentes nas reuniões conhecem os programas/orientações curriculares de todos os ciclos de ensino?						

23	As reuniões para articulação vertical curricular têm influência na sua actividade profissional, nomeadamente no processo ensino/aprendizagem.						
24	Concorda com a formatação/orientação das reuniões do seu departamento curricular?						
	Se respondeu NÃO, registe as sugestões que propõe em alternativa:						
24.1	a) As reuniões deviam ter uma maior duração;						
24.2	b) O/A Coordenador(a) deveria revelar uma melhor preparação da mesma;						
24.3	c) Os/as docentes deveriam ter uma intervenção mais activa nas reuniões;						
24.4	d) Outro: _____ _____						
25	Considero importantes os assuntos abordados nas reuniões de Departamento.						
26	Considero importantes os assuntos abordados nas reuniões de Conselho de Turma/anos de escolaridade.						
27	Considero que as reuniões de Departamento são importantes para a minha actividade profissional, nomeadamente no processo ensino/aprendizagem.						
28	Considero que as reuniões de Conselho de Turma/anos de escolaridade são importantes para a minha actividade profissional, nomeadamente no processo ensino/aprendizagem.						

Assinale com um x a(s) hipótese(s) correspondentes:

29	A minha prática lectiva é acompanhada da seguinte forma:	
29.1	Registo em actas;	
29.2	Preenchimento de relatório(s)	
29.3	Monitorização do registo da actividade;	
29.4	Reflexão partilhada sobre a prática pedagógica.	
29.5	Outra: _____ -	

Gratos pela sua colaboração!
O Grupo de Trabalho.

ANEXO D

Taxas de sucesso/insucesso e Taxas de Aprovação/Não Aprovação
dos alunos do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, no ano lectivo 2008/2009

SUCESSO/INSUCESSO E TAXAS APROVAÇÃO/NÃO APROVAÇÃO**2º e 3º CICLOS**

(Fonte: Pautas do 3º período, do ano lectivo 2008/2009)

Número de Alunos - 111							
TAXAS	5ºA	5ºB	5ºC	5ºD	5ºE	5ºPCA	Total
Sucesso	70,83%	82,35%	63,16%	91,3%	61,11%	60%	72,97%
Insucesso	29,17%	17,65%	36,84%	8,7%	38,89%	40%	27,03%
Aprovação	95,8%	94,12%	89,47%	100%	100%	60%	92,79%
Não Aprovação	4,17%	5,88%	10,53%	0%	0%	40%	7,21%

Número de alunos - 138								
TAXAS	6ºA	6ºB	6ºC	6ºD	6ºE	6ºF	6ºPCA	Total
Sucesso	20%	75%	54,17%	52,63%	44%	60%	83,33%	50%
Insucesso	80%	25%	45,83%	47,37%	56%	40%	16,67%	50%
Aprovação	80%	100%	91,67%	100%	92%	90%	100%	92,75%
Não Aprovação	20%	0%	8,33%	0%	8%	10%	0%	7,25%

Número de alunos - 104						
TAXAS	7ºA	7ºB	7ºC	7ºD	7ºE	Total
Sucesso	30%	30%	30%	44%	57,89%	38,46%
Insucesso	70%	70%	70%	56%	42,11%	61,54%
Aprovação	60%	60%	70%	68%	78,95%	67,31%
Não Aprovação	40%	40%	30%	32%	21,05%	32,69%

Número de alunos - 66				
TAXAS	8ºA	8ºB	8ºC	Total
Sucesso	70%	4,76%	48%	40,91%
Insucesso	30%	95,24%	52%	59,09%
Aprovação	90%	61,9%	88%	80,3%
Não Aprovação	10%	38,1%	12%	19,7%

Número de alunos - 58				
TAXAS	9ºA	9ºB	9ºC	Total
Sucesso	78,95%	10%	31,58%	39,66%
Insucesso	21,05%	90%	68,42%	60,34%
Aprovação	94,74%	70%	63,16%	75,86%
Não Aprovação	5,26%	30%	36,84%	24,14%

SUCESSO/APROVAÇÃO - Ano Lectivo 2008/2009

Número de alunos	Sucesso (com base no nosso conceito)	Aprovação
5º Ano – 111	72,9%	92,7%
6º Ano – 138	50%	92,7%
7º Ano – 104	38%	67%
8º Ano – 66	40%	80%
9º Ano – 58	39%	75%

(Fonte: Pautas do 3º período, do ano lectivo 2008/2009)

ANEXO E

Dados de alunos do 1º ciclo do ensino básico, que transitaram e número de retenções, no ano lectivo 2008/2009

Ano Lectivo 2008/2009
Número de Alunos do 1º CEB que transitaram e número de retenções

Escola	Turma	Nº alunos que transitaram	N.º de alunos retidos
EBI D. Jorge de Lencastre	4º A	1 para 4º ano	0
		20	2
	4º B	20	0
	4º C	1 para 4º ano	0
		23	0
	4º D	1 para 3º ano	0
20		1	
EB1 de Grândola	4º E	15	0
	2º A	21	0
	2º B	20	4
	2º C	20	3
	3º A	20	0
	3º B	21	0
		1 para 3º	0
	20	1	
3º D	21	2	
EB1 de Melides	1º	14	0
	2º	16	0
	3º	10	1
	4º	19	0
EB1 de Carvalhal	1º	17	0
	2ºB	12	3
	3º C	11	5
	4º D	7 para 3º	0
		11	0
EB1 de Ameiras de Cima	2º A	9	5
	3º B	16	0
	4º C	10 para 2º	0
		5	0
EB1 de Aldeia do Futuro	2º	5	0
	3º	9	0
EB1 de Cadoços	2º	3	0
	3º	10	0
	4º	2	0
	2º	3	2
	3º	1	1
	4º	2	0
EB1 Aldeia Nova de S. Lourenço	2º	4	1
	3º	4	0
	4º	6	0
EB1 de Lousal	2º	6	1
	3º	0	1
	4º	2	0



Avaliação Externa das Escolas
Relatório de escola

Agrupamento de Escolas
de Grândola

Delegação Regional do Alentejo da IGE
Datas da visita: 25 a 29 de Novembro de 2010

I - INTRODUÇÃO

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

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

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa do Agrupamento de Escolas de Grândola realizada pela equipa de avaliação, na sequência visita efectuada entre 25 e 29 de Novembro de 2010.

Os capítulos do relatório - *Caracterização do Agrupamento*, *Conclusões da avaliação por domínio*, *Avaliação por factor* e *Considerações finais* - decorrem da análise dos documentos fundamentais do Agrupamento, da sua apresentação e da realização de entrevistas em painel.

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

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

ESCALA DE AVALIAÇÃO

Níveis de classificação dos cinco domínios

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

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

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

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

© texto integral deste relatório, bem como um eventual
contraditório apresentado pelo Agrupamento, será
oportunamente disponibilizado no site da IGE na área

Avaliação Externa das Escolas 2010-2011

II - CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Grândola (AEG) situa-se no concelho que lhe dá o nome, no distrito de Setúbal e faz parte da sub-região do Alentejo Litoral, NUT III. A população residente ronda os 15 mil habitantes, distribuídos pelas freguesias de Grândola, Azinheira dos Barros e S. Mamede do Sádão, Melides, Carvalhal e Santa Margarida da Serra. Segundo os Censos de 2001, 13% da população activa insere-se no sector primário, 24% no secundário e 63% no terciário. O município apresenta um grande potencial de desenvolvimento, em virtude da dimensão da sua costa e do território rural e florestal, o que poderá possibilitar o crescimento dos índices de empregabilidade e a fixação de população.

Este Agrupamento é constituído por uma escola básica integrada, em que está sediado, três escolas básicas com 1.º ciclo (EB1), três jardins-de-infância (JI) e seis EB1/JI. Serve uma população escolar de 1497 alunos, 280 dos quais frequentam a educação pré-escolar, 586 o 1.º ciclo, 283 o 2.º, 247 o 3.º, 26 os cursos de educação e formação (CEF), 15 a educação e formação de adultos (EFA) e 60 formações modulares, no Estabelecimento Prisional de Pinheiro da Cruz. Na Escola-Sede, funciona uma Unidade de Apoio Especializado para a Educação de Alunos com Multideficiência.

Beneficiam de auxílios económicos, no âmbito da Acção Social Escolar, cerca de 54% dos alunos, 33% no escalão A e 20,5% no B. Dos discentes, 63 têm naturalidade estrangeira. Dispõem de computador 65% e 54% acedem à internet. A maioria dos pais (64%) tem como habilitação o ensino básico (17,3% o 1.º ciclo, 23,4% o 2.º e 23,2% o 3.º) e integram-se nas seguintes categorias profissionais: "Pessoal dos Serviços Directos e Particulares, de Protecção e Segurança" (17%); "Operários, Artífices e Trabalhadores Similares das Indústrias Extractivas e da Construção Civil" (8%); e "Trabalhadores Não Qualificados dos Serviços e Comércio" (7%).

O serviço educativo é garantido por 131 docentes, 72% do Quadro do Agrupamento, 18% do Quadro de Zona Pedagógica e 10% de Contratados. O pessoal não docente, em exercício de funções, é tutelado pela Câmara Municipal de Grândola, com que foi celebrado um contrato de execução. Os 93 trabalhadores distribuem-se por assistentes operacionais (44), técnicos (9) e por técnicos/professores das actividades da Componente de Apoio à Família (15) e de Enriquecimento Curricular (25).

III - CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

1. Resultados

SUFICIENTE

A informação sobre os resultados académicos tem sido recolhida de forma intencional e sistemática. A sua análise e reflexão prendem-se com a evolução dos resultados e as médias nacionais. Nos três ciclos do ensino básico, as taxas de sucesso situam-se, em geral, abaixo da média nacional. A preocupação dos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica com os resultados, expressa no Projecto Educativo, levou a que o Agrupamento tenha procedido à criação de equipas de docentes, dos diferentes ciclos, para a identificação dos pontos fortes e fracos dos alunos nas provas de aferição e nos exames nacionais do ensino básico, com o objectivo de assinalar as competências menos consolidadas, e estabelecido um protocolo, ao nível do Programa de Avaliação de Escolas.

O Agrupamento tem incentivado a participação e a formação cívica dos alunos, um dos vectores estratégicos das diversas acções levadas a cabo e já com consequências no comportamento dos alunos. Embora no ano lectivo transacto tenham ocorrido algumas situações graves de indisciplina, no presente, estas são residuais. As expectativas dos discentes e das famílias não se revelam uniformes, havendo quem, em percentagem elevada, não reconheça a escola como garante do futuro e quem participe activamente em todas as iniciativas. Porém, há um esforço concertado dos vários intervenientes junto dos pais, na tentativa de os sensibilizar para a importância das aprendizagens escolares.

2. Prestação do serviço educativo

BOM

Em função das orientações enunciadas no Projecto Educativo e no Projecto Curricular de Agrupamento, as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica valorizam a gestão conjunta dos programas e das Orientações Curriculares e procuram assegurar, ainda que de modo incipiente, a sequencialidade e a articulação vertical do currículo. O trabalho colaborativo entre docentes viabiliza a troca pontual de materiais e

de experiências. Não existe observação da prática lectiva em sala de aula, como estratégia formativa e promotora de crescimento profissional e da qualidade do sucesso.

Estão definidas estratégias para os alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente e a Escola-Sede possui uma Unidade de Apoio Especializado para a Educação de Alunos com Multideficiência. O apoio educativo, a coadjuvância, as “extracções” e a TurmaMais são algumas das medidas disponibilizadas para dar resposta aos alunos com dificuldade nas aprendizagens. A oferta educativa potencia as aprendizagens em várias áreas e compreende iniciativas que integram componentes sociais, culturais, experimentais e artísticas, nas actividades de enriquecimento, nos clubes, nos projectos e nas visitas de estudo.

3. Organização e gestão escolar

BOM

O Projecto Educativo e os restantes documentos estruturantes constituem referenciais da acção do Agrupamento. O planeamento do ano lectivo, a gestão do tempo escolar, a distribuição de tarefas e a calendarização de actividades, aos quais subjazem critérios pedagógicos, são realizados, a tempo, pela direcção, o que é confirmado pela comunidade escolar. Os docentes, colocados pela primeira vez, são recebidos pelo Director e é-lhes entregue um *Manual de Acolhimento*, contendo a informação considerada como a mais relevante do ano lectivo anterior e as grandes linhas orientadoras para o ano em causa. O plano interno de formação está organizado por fases e pretende dar resposta às necessidades formativas, do pessoal docente e não docente, diagnosticadas nas diferentes estruturas da organização escolar. Estão, assim, previstas acções destinadas aos directores de turma e a outros professores, bem como aos assistentes operacionais, para além de estes comparecerem nas sessões de trabalho de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), tal como os serviços administrativos. Na óptica da direcção, corroborada pelos encarregados de educação, os assistentes operacionais são em número insuficiente, obrigando a recorrer ao Centro de Emprego de Alcácer do Sal e à colocação temporária de pessoal, sem o perfil adequado às funções a desempenhar. Em algumas instalações escolares, não existem espaços específicos para o desenvolvimento de actividades das áreas das expressões e do ensino experimental e para o serviço de refeições. A Escola-Sede não possui plano de emergência, instrumento que, por outro lado, ainda não foi testado nos restantes estabelecimentos, situação que já foi alvo de debate no Conselho Geral e que aguarda solução. O Director elaborou o Orçamento, de acordo com as linhas orientadoras emanadas do Conselho Geral.

A recente Associação de Pais e Encarregados de Educação reúne mensalmente com o Director, com o intuito de expor e de submeter à reflexão os problemas identificados. Os encarregados de educação têm uma imagem positiva do estabelecimento, manifestam agrado pelo acompanhamento prestado aos seus educandos, pela participação nas reuniões e pela facilidade de comunicação com o Director, com os directores de turma e com os docentes. As práticas de inclusão e de acompanhamento às crianças/alunos são estimuladas, a par da obtenção de apoios e da celebração de parcerias, tendo em vista a procura de soluções mais adequadas.

4. Liderança

MUITO BOM

O Projecto Educativo, elaborado para o triénio 2010-2011 a 2012-2013, estabelece objectivos, metas quantificáveis, indicadores de medida, calendarização e estratégias de actuação prioritárias. A capacidade de liderança, por parte do Director, numa linha de indução de procedimentos e de reforço organizacional são salientadas pela comunidade escolar.

O Agrupamento evidencia abertura à mudança, que se reflecte na atitude inovadora como tem resolvido todas as questões que se lhe deparam. Com o objectivo de articular respostas e de prestar um serviço educativo de qualidade, celebrou protocolos com entidades em diferentes campos. Visando o aumento da eficácia das acções e da qualidade dos resultados, estabeleceu um protocolo com a Fundação Manuel Leão, na esfera da auto-avaliação. As instituições envolvidas constituem um elo indispensável para o bom funcionamento de todas as actividades, em especial, no que toca à Componente de Apoio à Família e às Actividades de Enriquecimento Curricular, aos transportes escolares e à cedência e à utilização de espaços e de equipamentos, além de assegurarem o enquadramento da dimensão prática dos CEF e dos EFA.

5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

BOM

A auto-avaliação tem vindo a ser implementada por equipas, criadas para o efeito com o envolvimento dos vários profissionais, permitiu tomar decisões em áreas diferenciadas e desenvolver acções consequentes,

designadamente, na organização e na prestação do serviço educativo, no desenvolvimento cívico dos alunos e nos resultados educativos, sobretudo, no que respeita à monitorização das competências de aprendizagem. As acções de auto-avaliação interna, conjugadas com o Programa de Avaliação de Escolas – AVES, denotam uma intencionalidade de melhoria. Existe uma clara coerência entre a auto-avaliação, a valorização dos recursos e dos processos estratégicos, expressa nos documentos de planeamento. O investimento nos domínios organizacional e do sucesso educativo demonstra que o Agrupamento tem capacidade para pôr em prática uma estratégia de avaliação, que visa, em detalhe ou globalmente, melhorar o seu desempenho.

IV - AVALIAÇÃO POR FACTOR

1. Resultados

1.1 Sucesso académico

O Agrupamento, com a actual direcção, passou a efectuar uma análise sistemática dos resultados académicos, apoiada em vários indicadores de sucesso, nas reuniões de departamento curricular, de equipas educativas, de grupo de recrutamento e de Conselho Pedagógico, fazendo a distinção entre sucesso real (quando o aluno transita de ano sem níveis negativos a qualquer disciplina ou área curricular não disciplinar) e aprovação. Os relatórios trimestrais e anuais daí resultantes são levados ao Conselho Geral, na perspectiva da prestação de contas.

A evolução das aprendizagens na educação pré-escolar é objecto de registos diferenciados, em função da faixa etária das crianças. No início do ano, os educadores promovem a avaliação diagnóstica que sustenta a elaboração do projecto curricular de grupo. Em cada trimestre, os encarregados de educação tomam conhecimento do percurso realizado pelos seus educandos.

No ano lectivo 2009/2010, a taxa de transição/conclusão, no 4.º ano de escolaridade, situou-se nos 93,2%, no 6.º ano nos 92,9% e, no 9.º ano nos 73,4%. É no 3.º ciclo, nos 7.º (78,7%) e 9.º anos, que estas percentagens se mostram mais baixas.

No que referente às provas de aferição de 4.º e de 6.º ano, no último triénio, as percentagens de níveis de classificação positiva (Muito Bom, Bom e Satisfaz), encontram-se, em geral, abaixo da média nacional. Assim, no 4.º ano, em Língua Portuguesa, os valores percentuais foram de 86,6%; 90,5% e de 88,4%, contra os 89,5%; 90,2% e de 91,6% nacionais. Em Matemática, apenas atingiram 82,1%; 86,4% e 83,1% e a nível nacional 90,8%; 88,1% e 88,9%. Quanto às de 6.º ano, em Língua Portuguesa (92,9%; 87,3% e 82,8%), os resultados obtidos posicionaram-se, mais uma vez, abaixo dos nacionais (93,4%; 88,4% e 88,4%), tal como em Matemática (65,2%; 66,6% e 64,4%), por oposição aos nacionais (81,8%; 78,7% e 77%), em que sobressai o decréscimo das classificações positivas e se acentua a discrepância na comparação. Regista-se, ainda, em 2009 e 2010, uma diminuição, da taxa de sucesso, do 1.º para o 2.º ciclo, em Língua Portuguesa e em Matemática, sendo este decréscimo mais acentuado nesta última disciplina. Nos exames nacionais do ensino básico, em Língua Portuguesa, as classificações alcançadas têm vindo a coincidir, nos últimos dois anos, com os valores nacionais (3,0; 3,0), tendo-lhes sido inferiores, em 2008 (2,9; 3,3). Somente em 2009 é que a média interna do exame de Matemática foi igual à nacional (3,0; 3,0), uma vez que, em 2008 (2,6; 2,9) e em 2010 (2,2; 2,8), foi mais baixa.

A preocupação de todos os intervenientes com os resultados, patente no Projecto Educativo (PE), levou à criação de equipas de docentes, dos diferentes ciclos, para identificação dos pontos fortes e fracos revelados pelos alunos nas provas de aferição e de exame, com o objectivo de assinalar as competências menos consolidadas e de comparar as classificações internas com as externas. Para contextualizar os baixos resultados dos alunos, no ano lectivo transacto, foi estabelecido um protocolo com a Fundação Manuel Leão, ao nível do Programa de Avaliação de Escolas – AVES -, que incidiu sobre os 7.º e 9.º anos, colaboração alargada, no presente ano, ao 2.º ciclo do ensino básico. O Programa acompanhou as aprendizagens nas disciplinas de Língua Portuguesa, Inglês, História, Ciências Naturais e de Matemática, avaliou as competências metacognitivas, as estratégias de aprendizagem e as atitudes. Também aqui, os resultados alcançados pelos alunos, nas disciplinas e nos anos em análise, foram inferiores aos das escolas do mesmo contexto, assim como aos da média das escolas envolvidas no Programa.

Das várias acções de combate ao insucesso escolar implementadas, já é conhecido algum do impacto do Programa Mais Sucesso Escolar - Projecto TurmaMais -, para o 8.º ano de escolaridade, nos resultados de

Língua Portuguesa, Matemática, Inglês e de Ciências Físico-Químicas, disciplinas contratualizadas, onde se conseguiu atingir as metas propostas. A sinalização precoce dos casos de absentismo, o alargamento da oferta formativa a cursos de educação e formação (CEF) e o trabalho de parceria com a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ), foram os mecanismos adoptados na prevenção do abandono escolar que, no momento, é apenas residual.

1.2 Participação e desenvolvimento cívico

O desenvolvimento cívico assume-se como um vector importante da missão educativa do Agrupamento. Foi criado um roteiro próprio para a Formação Cívica e os directores de turma estimulam os estudantes a intervir nas acções organizadas, para que consolidem as competências sociais e os valores de cidadania, democracia, equidade, excelência, inovação e de justiça, descritos no PE. Os alunos mostram conhecer os documentos estruturantes da organização escolar e foram envolvidos na discussão de alguns projectos, na auto-avaliação do Agrupamento, designadamente através da resposta a diversos questionários e do recurso a um modelo de avaliação de análise SWOT (onde procuraram encontrar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do meio envolvente, que realizaram com o director de turma, em Formação Cívica) e na programação de actividades.

Apesar da inexistência de Associação de Estudantes, as propostas dos discentes são debatidas em assembleia de turma e de escola. As suas opiniões e contributos são considerados e encorajados pelos directores de turma e nas reuniões frequentes que têm com o Director. Participam em iniciativas que incentivam o espírito de solidariedade, como por exemplo, na recolha de bens e de produtos, que enviaram para a Região Autónoma da Madeira. Para estimular os alunos a alcançarem bons resultados escolares e a apropriarem-se de valores culturais que contribuam para a sua formação cívica e reforcem a sua consciência de cidadania, o Agrupamento instituiu, por ano de escolaridade, um Quadro de Mérito e de Valor, com quatro distinções: Quadro de Mérito Escolar, Desportivo, Artístico e Cívico.

1.3 Comportamento e disciplina

Os alunos conhecem bem as regras e cumprem-nas, de um modo geral. Estão elencadas no Regulamento Interno (RI) e expressas no *Manual de Acolhimento*, que lhes foi distribuído, no início do ano lectivo, e que também inclui as grandes linhas de funcionamento e de organização do Agrupamento. Este documento contém uma súmula de informação sobre os direitos e deveres dos alunos, as responsabilidades dos encarregados de educação, os critérios gerais de avaliação, o calendário escolar, os recursos humanos, a oferta educativa, os horários de funcionamento dos serviços e a composição dos órgãos de direcção, administração e gestão.

No ano lectivo transacto, verificaram-se algumas situações graves de indisciplina, que foram solucionadas com o recurso a um maior envolvimento das famílias, à aplicação de procedimentos disciplinares, à colaboração da Escola Segura e da CPCJ. As atitudes de incorrecção dos alunos, no presente ano lectivo, são residuais, existindo uma acção concertada de docentes e não docentes na monitorização dos comportamentos. Os incidentes que violem o estipulado no RI são relatados de imediato. Os casos pontuais de indisciplina são tratados pelo professor que os encaminha para o Gabinete de Mediação Escolar, onde uma Assistente Social estagiária reflecte com o aluno em causa sobre o comportamento manifestado. As ocorrências mais problemáticas são tratadas pelo director de turma, analisadas em conselho de turma e/ou pelo Director. As atitudes e os valores são ponderados na avaliação dos discentes. O Estatuto do Aluno é trabalhado na área de Formação Cívica.

1.4 Valorização e impacto das aprendizagens

O Director demonstra enorme atenção ao contexto sociocultural (médio-baixo) em que o Agrupamento se insere, garantindo, após auscultação dos diferentes órgãos e parceiros, as respostas adequadas às aspirações dos alunos e dos encarregados de educação, de que são prova os Percursos Curriculares Alternativos e os cursos CEF e EFA.

As expectativas das famílias e dos discentes revelam-se, em geral, baixas, havendo, no entanto, quem participe activamente em todas as iniciativas. Porém, há um esforço conjunto dos vários intervenientes, junto dos pais e dos alunos, na tentativa de os sensibilizar para a importância das aprendizagens escolares. A comunidade local,

presente no Conselho Geral, sublinha a necessidade de monitorização constante dos indicadores relativos às aprendizagens e à aferição do ensino prestado.

É privilegiada a Educação Musical, visto ser a disciplina de eleição de um grande número de crianças/alunos. As aprendizagens aqui realizadas são divulgadas a toda a população nos concertos de Natal, no Cine-Granadeiro, e de final de ano, no anfiteatro da Escola-Sede.

2. Prestação do serviço educativo

2.1 Articulação e sequencialidade

Em função das orientações expressas no Projecto Educativo e no Projecto Curricular de Agrupamento, as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica valorizam a gestão partilhada dos Programas e das Orientações Curriculares, asseguram, ainda que de modo incipiente, a sequencialidade e a articulação vertical do currículo, bem como a coordenação pedagógica entre as várias escolas (reunião mensal das coordenadoras de estabelecimento) e as diferentes disciplinas. A gestão programática é realizada nos grupos de recrutamento e nas equipas educativas. A articulação de conteúdos, de visitas de estudo, de estratégias de diferenciação pedagógica e de projectos, bem como a partilha de materiais e de experiências, embora com carácter pontual, tem lugar nos conselhos de turma e nos departamentos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo. O correio electrónico é utilizado como um meio eficaz e facilitador do trabalho, em particular, dos docentes nos estabelecimentos mais afastados.

As educadoras e os professores titulares do 1.º ciclo planificam, de modo articulado, no âmbito de alguns projectos, designadamente *Eco-Escolas*, *Eco-pilhas*, *Depositário*, *Bio-Hortas*, *Green Cork*, e das visitas de estudo e fazem reuniões para passagem de informação sobre os discentes. As crianças, acompanhadas das educadoras, estabelecem os primeiros contactos com o espaço sala/escola, quando visitam os colegas que transitaram para o 1.º ciclo. Na perspectiva de monitorizar as aprendizagens, os docentes titulares dos 3.º e 4.º anos e os que leccionam Língua Portuguesa e Matemática aos 5.º e 6.º anos reuniram para analisar, por competências, os resultados das provas com o objectivo de se verificar onde houve o maior número de falhas. Os professores da Educação Especial participam nas reuniões de conselho de turma e nas de Departamento Curricular do 1.º ciclo, onde colaboram na enunciação de estratégias e na avaliação dos progressos dos alunos. Não possuindo Serviços de Psicologia e Orientação (SPO), os órgãos de direcção, administração e gestão e os directores de turma organizam uma ou duas sessões de esclarecimento, no final de ano, com a colaboração da Psicóloga e das direcções da Escola Secundária e da Escola Profissional de Desenvolvimento Rural (EPDR), para que os alunos do 9.º ano e das turmas CEF conheçam as opções que se lhes oferecem, findo o 3.º ciclo.

2.2 Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula

O planeamento individual e a definição de critérios de avaliação das aprendizagens decorrem de um trabalho colectivo, coordenado pelo grupo de recrutamento e pelas equipas educativas, e são aprovados pelos departamentos curriculares e pelo Conselho Pedagógico. Por seu turno, nos projectos curriculares de grupo/turma, procura-se adequar o planeamento às características das crianças/alunos. As reuniões entre docentes que leccionam o mesmo nível/disciplina viabilizam alguma troca de materiais didácticos e de experiências, procedimentos que ainda não têm impacto na diversificação das metodologias implementadas em sala de aula. O ensino experimental é pouco sistemático. Os coordenadores de departamento monitorizam as planificações e, em cada período, fazem o balanço do cumprimento do programa, dos projectos curriculares de grupo/turma e dos resultados dos alunos.

A prática de observação de aulas, à excepção da resultante da avaliação do desempenho e da supervisão das AEC, não está instituída. Nos conselhos de turma e de docentes, alguns professores partilham informação sobre as estratégias de trabalho e os instrumentos de avaliação adoptados. Todavia, a aplicação de matrizes e de testes comuns e a monitorização da aplicação dos critérios de avaliação, com vista a garantir a consistência dos procedimentos de avaliação, não constituem uma prática generalizada.

2.3 Diferenciação e apoios

A referenciação das crianças e dos alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente (NEE) é efectuada pelos docentes titulares do grupo/turma, na educação pré-escolar e ensino básico, competindo aos Serviços Técnico-Pedagógicos desencadear os procedimentos necessários à avaliação dos alunos, em consonância com a Classificação Internacional de Funcionalidade (CIF). O Agrupamento possui na Escola-Sede uma Unidade de Apoio Especializado para a Educação de Alunos com Multideficiência, havendo ainda crianças e famílias apoiadas pela equipa de Intervenção Precoce na Infância.

No ano lectivo anterior, dos 47 alunos com necessidade educativas especiais de carácter permanente, nos diferentes anos de escolaridade, apenas quatro não transitaram. Os resultados conseguidos pelos alunos NEE radicam na adequada articulação entre as equipas docentes e nas diversas medidas do regime educativo especial implementadas.

No presente ano lectivo, são 46 os alunos com NEE. Para além do currículo específico individual, de que beneficiam 19 alunos, os discentes usufruíram ainda das medidas propostas de apoio pedagógico personalizado, (46 alunos), adequações curriculares individuais (26), adequações no processo de avaliação (46), e tecnologias de apoio (5). Aos alunos com dificuldades nas aprendizagens e aos 98 que, não tendo transitado, e que, por isso, têm Plano de Acompanhamento, foram disponibilizados apoio educativo, a coadjuvância, as “extrações” (saída de alunos da sala de aula) e a TurmaMais. Aos dos 2.º e 3.º ciclos, a oferta de escola consiste na “Oficina de Leitura e Escrita”, nos 5.º e 8.º anos, e da “Oficina da Matemática”, nos 6.º e 7.º anos. Foram, também, identificados alunos de outras nacionalidades a quem a escola apoia na Língua Portuguesa, uma vez que, tirando esse constrangimento, estão bem integrados.

Não dispondo de SPO, o Agrupamento conta com o apoio da Psicóloga da Escola Secundária de Grândola, de uma terapeuta da fala da Cercigrândola e de uma fisioterapeuta contratada para a Unidade de Multideficiência.

2.4 Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem

A oferta formativa é abrangente. De acordo com cada um dos vectores estratégicos delineados, estão inventariadas iniciativas que integram componentes, sociais culturais, experimentais e artísticas, nas actividades de enriquecimento curricular (Actividades Física e Desportiva e Lúdico - Pedagógicas, Expressões Artísticas, Tecnologias de Informação e Comunicação e Ensino da Música, do Inglês, no 1.º ciclo, e Desporto Escolar - Xadrez, Voleibol, Basquetebol, Badmington, Ténis de Mesa - e clubes - Guitarra Clássica e Teatro -, nos 2.º e 3.º ciclos), nos projectos e nas visitas de estudo - Museus, Castelos, Palácios, Centro de Ciência Viva do Lousal - e em outras, como sejam: Semana da Escrita, Semana da Leitura, Semana da Matemática, Feira do Livro, Ciclos de Cinema, Seminários, Idas à Praia, Passeios Pedestres e Comemoração de Efemérides.

3 Organização e gestão escolar

3.1 Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade

O Projecto Educativo, “Construir Pontes, Melhorar Resultados”, serve de base aos restantes documentos estruturantes da organização escolar. Foi elaborado, no ano lectivo transacto, tendo em conta a avaliação diagnóstica. Para a resolução dos problemas, considerando os vectores estratégicos identificados como prioritários, foram definidos os objectivos, as metas, os indicadores de medida e a calendarização. Na sua construção, em que participou toda a comunidade educativa, incluindo os pais e as entidades parceiras, o PE e o RI foram enviados, pela direcção, aos diferentes membros e estiveram para consulta e discussão, online, durante um mês. O RI foi aprovado a 10 de Novembro de 2010, encontrando-se, agora, as várias estruturas a produzir os seus Regimentos Internos. O Plano Anual de Actividades (PAA) foi aprovado em Conselho Geral com a recomendação de que fosse apresentado, em Janeiro de 2011, com a estimativa das verbas necessárias à concretização de cada uma das acções. O planeamento do ano lectivo, a gestão do tempo escolar, a distribuição de tarefas e a calendarização de actividades, às quais subjazem critérios pedagógicos, são preparados e comunicados atempadamente pela direcção, o que é valorizado pela comunidade escolar. No que se refere às áreas curriculares não disciplinares, a Área de Projecto destaca-se na promoção da transversalidade, a Formação Cívica como espaço de desenvolvimento de competências sociais e de responsabilização e o Estudo Acompanhado no reforço das aprendizagens em Matemática e em Língua Portuguesa, nos 2.º e 3.º ciclos, e no Estudo do Meio, no 1.º ciclo.

3.2 Gestão dos recursos humanos

O Director procede à distribuição do serviço, em face das características da população escolar e das competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente. O corpo docente é, maioritariamente, estável, pelo que a atribuição das turmas aos professores tem como primeiro critério a continuidade pedagógica. Embora nos anos anteriores já houvesse a prática da rotatividade de funções, as assistentes técnicas começaram este ano a trabalhar num sistema misto de gestão de processos e de serviço especializado. As assistentes operacionais, exceptuando as cozinheiras, são colocadas atendendo ao perfil de competências, sendo-lhes distribuídas tarefas e funções polivalentes, com a previsão de alternância ao fim de dois anos. De acordo com a opinião da direcção, corroborada pelos encarregados de educação, as assistentes operacionais são em número insuficiente, obrigando a recorrer ao Centro de Emprego de Alcácer do Sal e à colocação temporária de pessoal, sem o perfil/formação adequado às funções a desempenhar. Acresce referir que a substituição dos docentes/técnicos das AEC, sempre que estes faltam, é um problema ainda não resolvido. Estes e os assistentes técnicos e operacionais são tutelados pela Câmara Municipal de Grândola, sendo a sua avaliação participada pelas duas instituições.

Os docentes colocados pela primeira vez no Agrupamento são recebidos pelo Director, que lhes entrega um *Manual de Acolhimento*, contendo a informação considerada como a mais relevante do ano lectivo anterior e as grandes linhas orientadoras do ano em curso. São depois encaminhados para uma reunião com o coordenador de departamento curricular e com os representantes dos grupos de recrutamento ou com a coordenadora de estabelecimento, onde são abordados temas como o planeamento das estruturas e o funcionamento das respectivas unidades educativas. Ainda antes do arranque do ano lectivo, o Agrupamento promove, no refeitório da escola sede, um almoço convívio com todos os docentes.

O plano interno de formação, organizado por fases, pretende dar resposta às necessidades formativas, do pessoal docente e não docente, diagnosticadas nas estruturas da organização escolar. Estão previstas, assim, acções destinadas a directores de turma e a outros professores e a assistentes operacionais, para além da participação destes em sessões de trabalho de análise SWOT, tal como os serviços administrativos.

3.3 Gestão dos recursos materiais e financeiros

O AEG é constituído por uma EB2,3 e por 12 estabelecimentos de educação e ensino dispersos, situando-se o mais afastado a 30Km da Escola-Sede. A distância torna difícil a gestão integrada dos recursos humanos e materiais. Em algumas instalações escolares, não existem espaços exteriores, nem específicos para as actividades das áreas das expressões, do ensino experimental (na EB2,3, há apenas dois laboratórios, em geral, ocupados com as aulas do 3.º ciclo) e para o serviço de refeições. Está prevista a construção de centros escolares em Grândola e no Lousal, estando a decorrer o respectivo processo de candidatura. Com a entrada em funcionamento dos novos centros escolares de Melides e do Carvalhal, há a expectativa de que fiquem resolvidos, a médio prazo, os problemas das instalações e dos equipamentos das unidades educativas. Os materiais didácticos, em maior número na EB2,3, são, quando solicitados, disponibilizados a todas as escolas. A Escola-Sede não possui plano de emergência, uma vez que o mesmo, na observância da lei, tem que ser elaborado por uma entidade externa, implicando custos elevados. Os restantes edifícios têm um plano, executado pelo serviço de Protecção Civil da Câmara, que ainda não foi testado. Esta situação, de que estava informada a direcção, foi debatida no último Conselho Geral e aguarda solução.

O Director elaborou o Orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras emanadas do Conselho Geral, e submeteu-o à aprovação do Conselho Administrativo. As receitas provenientes da papelaria e da reprografia, de dádivas ou da cedência das instalações são reduzidas, pelo que a resposta às necessidades é dada com o apoio financeiro e logístico da autarquia.

3.4 Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa

Existe uma acção intencional de trazer os encarregados de educação ao Agrupamento. Assim, no início do ano lectivo, os encarregados de educação são recebidos, em reunião geral, pelo Director, docentes e pelos directores de turma, sendo-lhes distribuído o *Manual de Acolhimento*, já aqui referido e, no decorrer do ano, são convidados a colaborar nos projectos e em outros eventos. Os índices de participação são significativos, em todos os ciclos e anos de escolaridade, decrescendo, no entanto, como mencionado, a partir do 7.º ano de

escolaridade. A imagem que têm do Agrupamento é positiva e manifestam agrado pelo acompanhamento prestado aos seus educandos, pela intervenção nas reuniões, assim como pela facilidade de comunicação com o Director, com os directores de turma e com os docentes de grupo/turma.

A Associação de Pais e Encarregados de Educação, ainda muito jovem, constituiu-se em 26 de Maio de 2010. Possui endereço de correio electrónico, através do qual pode ser contacta, e reúne mensalmente com o Director, com o intuito de expor e de reflectir sobre os problemas identificados.

A autarquia, entidade parceira, responsável pela gestão do pessoal não docente, pelas AEC e pela gestão do parque escolar, e representada no Conselho Geral, tem uma presença activa no Agrupamento.

3.5 Equidade e justiça

Os órgãos de direcção, administração e gestão pautam a sua acção por princípios de equidade e de justiça. Evidenciam abertura e receptividade às propostas apresentadas e uma grande preocupação em resolver os problemas dos alunos, no que concerne às aprendizagens, aos resultados académicos, ao comportamento, ao abandono escolar e curricular e à inclusão, que se traduz em acções diferenciadas. Referem-se a organização de apoios educativos, a adesão ao Programa Mais Sucesso Escolar – Projecto TurmaMais, a criação do Gabinete de Mediação Escolar, a oferta de percursos curriculares alternativos, de cursos de educação e formação e de educação e formação de adultos. De salientar que no vector estratégico *Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares* estão expressas as acções a dinamizar com os alunos NEE, no sentido de minorar as desigualdades. Sempre que necessário, e de modo justificado, é dado aos alunos com mais necessidades económicas um reforço, ao nível do material didáctico e da alimentação, previsto no âmbito da Acção Social Escolar.

4. Liderança

4.1 Visão e estratégia

O Projecto Educativo, elaborado para o triénio 2010-2011 a 2012-2013, estabelece, com clareza, objectivos, metas quantificáveis, indicadores de medida, calendarização e estratégias de actuação prioritárias. O Agrupamento definiu, em função do diagnóstico efectuado, quatro grandes problemas (*escassa socialização e débil formação cívica dos alunos; débil articulação intra e interciclos; sucesso real demasiado baixo e taxas de transição muito baixas*) e treze vectores estratégicos e identificou como urgente e específica a necessidade de monitorizar as disciplinas de Língua Portuguesa, de Matemática e de Inglês. A direcção revela grande capacidade de liderança e uma visão que se espelham no relacionamento construtivo que mantém com todos os elementos da comunidade educativa, no acompanhamento das acções e na qualidade dos documentos, dos relatórios e das orientações produzidas, no seu curto período de existência, de pouco mais de um ano.

Os Planos de Acção das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e dos serviços determinam as iniciativas prioritárias para a resolução dos pontos fracos. O Director leva ao Conselho Geral os relatórios de execução de actividades e os resultados escolares para que este órgão possa acompanhar as acções em curso.

A oferta formativa assentou na *carta educativa* e foi debatida em conselho Municipal de Educação. Dirigida a uma população escolar diversa, incluindo a que não pretende prosseguir estudos, procura articular-se com as necessidades de desenvolvimento do concelho. O Director pretende reforçar a imagem do Agrupamento, colocando a ênfase na importância de agir, em função de objectivos comuns, através do envolvimento de todos, no desígnio de contrariar os baixos resultados académicos. O *Manual de Acolhimento*, com informação relevante, entregue aos alunos, docentes, não docentes e encarregados de educação, em Setembro de 2010, ilustra o modo claro e objectivo como se comunicam o caminho percorrido e os desafios a que se terá que responder.

4.2 Motivação e empenho

A liderança de topo está ciente da sua área de actuação, das especificidades e dos recursos internos de que dispõe. O Director mobiliza os intervenientes na resolução dos problemas, assume um forte compromisso com os objectivos delineados no PE e aposta na qualidade da comunicação. A atenção com que gere os recursos

humanos e materiais, a motivação e a responsabilização, que incentiva nos vários elementos da comunidade escolar, são conhecidos e reconhecidos por todos.

Existe uma grande vontade de ouvir as diferentes opiniões, unir vontades, articular e complementar esforços, com a finalidade de incrementar os resultados reais dos alunos e de superar constrangimentos. As lideranças intermédias demonstram conhecer bem os objectivos e as estratégias fixadas e, pese embora a emergente experiência de reflexão e de articulação conjunta de trabalho, procuram operacionalizar os planos de acção.

Apesar da dispersão dos jardins-de-infância e das escolas do 1.º ciclo, problema a ser debelado com a construção dos centros escolares, pela autarquia, a comunidade, como se constata, é unida, dedicada e cooperante.

4.3 Abertura à inovação

O Agrupamento agilizou a comunicação entre os estabelecimentos de educação e ensino com a utilização sistemática do correio electrónico. Manifesta abertura à mudança, reflectida, sobretudo, na atitude inovadora na resolução dos problemas e na adopção de algumas medidas com consequências positivas no combate ao abandono e nos resultados dos alunos, de que se destaca a criação do gabinete de mediação escolar. Esta abertura tem sido geradora de novas dinâmicas com a oferta, nos 2.º e 3.º ciclos, da Oficina de Leitura, de Escrita e de Matemática. Igualmente, a adesão ao Programa Mais Sucesso Escolar - Projecto TurmaMais e filosofia Fénix - é considerada como potenciadora de processos e de resultados. A fim de incentivar o desempenho dos alunos, está prevista, no PE, a instituição de um Quadro do Mérito e do Valor com quatro distinções (Mérito Escolar; Desportivo; Artístico e Cívico).

A reunião do Conselho Pedagógico, por secções, para discussão de problemas prioritários, para além de funcionar em plenário, a elaboração de planos de acção e dos respectivos relatórios, por parte de todos os coordenadores de órgãos e de estruturas, e as reuniões mensais do Director com estes responsáveis e com a Associação de Pais são exemplo de soluções que demonstram a capacidade de resolver problemas concretos do Agrupamento.

4.4 Parcerias, protocolos e projectos

Com o objectivo de articular respostas e de prestar um serviço educativo de qualidade, o Agrupamento celebrou protocolos com entidades, nos diversos campos. As instituições envolvidas constituem um elo indispensável para o bom funcionamento de todas as actividades, em especial, no tocante à Componente de Apoio à Família e às AEC, aos transportes escolares e à cedência e à utilização de espaços e de equipamentos, além de assegurarem o enquadramento da dimensão prática dos CEF e dos EFA. Os parceiros, designadamente, a Câmara Municipal de Grândola, as juntas de freguesia, a EPDR, a CPCJ, o Centro de Saúde e as associações económicas e empresariais, entre outros, estão implicados na criação das melhores condições para o sucesso de todos os alunos.

No sentido de elevar as expectativas escolares da comunidade e, sobretudo, os resultados, a par da promoção de atitudes mais adequadas, o Agrupamento candidatou-se ao Programa Mais Sucesso Escolar - TurmaMais, Plano de Acção para a Matemática, Plano Tecnológico da Educação, Plano Nacional de Leitura, Ensino Experimental das Ciências e Se Quiseres Consegues. Aderiu ainda ao Programa Aves, na esfera da auto-avaliação. No âmbito do enriquecimento do currículo, dinamiza o Desporto Escolar, o Projecto Educação para a Saúde, o Eco - Escolas, o Clube Europeu e o Projecto Pré-Aprender. As Bibliotecas Escolares, com trabalho nas vertentes do apoio ao desenvolvimento curricular, à leitura e literacia e aos projectos, são também uma mais-valia.

5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

5.1 Auto-avaliação

Em 2009, foi nomeada, pelo Director, uma equipa de avaliação interna, constituída por docentes, com o objectivo de recolher dados, nos domínios *cultura de escola*, *clima do Agrupamento*, *organização e prestação do serviço educativo*, e de construir um plano de acção. A comunidade escolar foi inquirida, através de questionários, que, depois de tratados, deram origem a um relatório que também apresentava sugestões.

Consciente da importância que um dispositivo regular e sistemático de avaliação interna assume para o progresso da organização e dos resultados educativos, nomeadamente, o Agrupamento constituiu uma equipa interna de trabalho e celebrou, em 2009-2010, um protocolo com a já mencionada Fundação Manuel Leão - Programa AVES, para um horizonte de quatro anos. Neste âmbito, foram acompanhadas as disciplinas de Língua Portuguesa, de Inglês, de História, de Ciências Naturais e de Matemática, bem como as capacidades, as competências, os valores e as atitudes dos alunos dos 7.º e 9.º anos de escolaridade. Para além das provas aplicadas nestas disciplinas, foram passados questionários, com o intuito de investigar a influência de variáveis distintas nos resultados dos alunos e de situar o Agrupamento, no seu contexto sociocultural. Dos resultados alcançados pelos alunos, nas disciplinas e nos anos em análise, sobressaem valores inferiores aos das escolas do mesmo contexto, assim como à média das escolas envolvidas neste Programa. Estes resultados foram divulgados e analisados pelos docentes e pela equipa de avaliação interna e permitiram perspectivar novos compromissos e formas de agir. O processo de auto-avaliação assenta, também, na concretização de práticas sistemáticas de análise e de comparação dos resultados escolares e na elaboração de relatórios de desempenho pelos responsáveis das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e dos serviços, utilizando uma matriz de análise SWOT. Este processo tem possibilitado a recolha de informação objectiva sobre a realidade e foi determinante da definição das linhas de orientação educativa, expressas nos documentos basilares. O AVES engloba, neste ano, também o 2.º ciclo, tendo sido constituída uma outra equipa para avaliar os desempenhos das crianças da educação pré-escolar e dos alunos do 1.º ciclo.

5.2 Sustentabilidade do progresso

O AEG possui um diagnóstico consistente dos pontos fortes e fracos, dos constrangimentos e das oportunidades relativas ao seu funcionamento e ao seu contexto socioeconómico e cultural. O Director tem introduzido dinâmicas de reflexão e de acção com impacto no aperfeiçoamento organizacional. Usou, de modo sustentado, a informação que detém dos pontos fortes e tem vindo a envolver a comunidade educativa na implementação de acções tendentes à superação das suas fragilidades. Embora o processo de auto-avaliação esteja no início, a mobilização de todos para o cumprimento dos objectivos traçados no PE e para a monitorização dos resultados constitui um indício do esforço envidado pela organização para a superação dos pontos fracos.

O exercício empenhado da liderança, na agilização da comunicação, na (re)organização de espaços e na mobilização dos encarregados de educação, tem contribuído para a minimização de alguns constrangimentos, decorrentes da dispersão dos estabelecimentos de educação e ensino, da inadequação das instalações e da fraca participação dos pais na Associação que os representa. A gestão, nos moldes em que tem vindo a ser exercida pela direcção, aponta para a consolidação do desempenho do Agrupamento.

V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Entende-se aqui por:

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

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

Pontos fortes

- A articulação entre os documentos estruturantes, indutora de uma cultura organizacional;
- A definição de metas quantificáveis e avaliáveis, em função dos objectivos traçados;
- A motivação e o empenho do pessoal docente e não docente, em torno de objectivos e de metas;
- O reconhecimento interno e externo do trabalho do Director, como factor determinante do desenvolvimento da organização e de uma gestão mais adequada às necessidades do Agrupamento.

Pontos fracos

- Os baixos resultados dos alunos de 4.º, 6.º e 9.º anos, em Língua Portuguesa e em Matemática, nas provas de aferição e nos exames nacionais do ensino básico;
- A inexistência de um mecanismo de observação e de acompanhamento das práticas lectivas em sala de aula, como estratégia formativa e promotora de crescimento profissional e da qualidade do sucesso;
- A reduzida implementação de metodologias activas e experimentais, como estratégias de aprendizagem;
- A fraca articulação das lideranças intermédias, na operacionalização de estratégias de melhoria;
- As baixas expectativas de um número significativo de pais e encarregados de educação e o seu pouco envolvimento no acompanhamento do percurso escolar dos educandos.

Oportunidades

- A construção dos Centros Escolares, na perspectiva de uma melhor gestão integrada de recursos e do desenvolvimento do currículo;
- A parceria com o Museu de Ciência Viva do Lousal, no sentido de estimular a pesquisa e a aprendizagem.

Constrangimentos

- A tipologia e a manutenção de alguns dos edifícios escolares (climatização, rede eléctrica, espaços), que não favorecem a dinâmica da acção educativa;
- A substituição dos docentes/técnicos das Actividades de Enriquecimento Curricular quando faltam, com repercussões no apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- O número insuficiente de assistentes operacionais, obstando à manutenção e à limpeza dos espaços, assim como à vigilância dos discentes.

A Equipa de Avaliação Externa:

Fernanda Lota, Carmen Palma e Cesário Almeida

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

**PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES
2010/2011**

“CONSTRUIR PONTES, MELHORAR RESULTADOS”

Litoral
Outubro 2010

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
Problema nº 1	7
Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos.....	7
Problema nº 2	10
Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical	10
Problema nº 3	13
Sucesso real demasiado baixo	13
Problema nº4	14
Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade	14
Vector Estratégico nº1	16
Redução do abandono escolar/abandono curricular.....	16
Vector estratégico n.º 2	17
Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês.....	17
Vector Estratégico nº 3.....	21
Melhoria da qualidade das aprendizagens.....	21
Vector Estratégico nº 4.....	22
Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e de Valor.....	22
Vector Estratégico nº5.....	23

Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo.....	23
Vector Estratégico nº6.....	34
Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares	34
Vector Estratégico nº 7.....	38
Melhoria da gestão de recursos humanos.....	38
Vector Estratégico nº 8.....	40
Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais	40
Vector Estratégico nº 9.....	41
Aumento do Envolvimento das Famílias no Acompanhamento do percurso Educativo e Formativo dos seus Educandos	41
Vector Estratégico nº 10.....	43
Comunicação com a Comunidade e grau de satisfação	43
Vector Estratégico nº 11.....	44
Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do Agrupamento em projectos de e para a comunidade	44
Vector Estratégico nº 12.....	46
Promoção da Avaliação Interna em torno da qualidade e do serviço prestado.....	46
Vector Estratégico nº 13.....	47
Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos.....	47

INTRODUÇÃO

De acordo com o Decreto-Lei n.º 75/2008, compete ao Director elaborar e submeter à aprovação do Conselho Geral o Plano Anual de Actividades. Assim, o Director convidou todas as estruturas internas do Agrupamento e parceiros externos a apresentarem as suas actividades para o ano de 2010/2011. Para cumprir este desiderato, foram elaboradas matrizes, com o objectivo de que as várias estruturas apresentassem propostas de actividades congruentes com os problemas e vectores estratégicos identificados no Projecto Educativo.

O Plano Anual de Actividades, para além de operacionalizar as grandes linhas estratégicas previstas no Projecto Educativo do Agrupamento, pretende, ainda, interagir, de forma coerente e articulada, com outros documentos estruturantes, nomeadamente o Regulamento Interno e a proposta de Orçamento.

Para acompanhar e monitorizar o Plano de Actividades, foi nomeada uma equipa que, atempadamente, apresentará, ao Conselho pedagógico e ao Director, o seu olhar crítico sobre a execução do mesmo.

Por último, tivemos presente a necessidade de dar vida à articulação e sequencialidade dos projectos e actividades para, e no âmbito do nosso plano de melhoria, darmos resposta àquilo que é central na vida de uma escola: os resultados escolares e educativos dos alunos.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Problema nº 1 | **Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos**

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Elaboração e divulgação das regras internas do Agrupamento	Director	Comunidade escolar Educativa	Alunos, pais, professores e pessoal não docente	Setembro, Outubro e Novembro de 2010	N.º de reuniões/aulas de Formação Cívica destinadas à divulgação das regras internas.
Implementação de uma equipa multidisciplinar para dar resposta aos problemas atitudinais e comportamentais dos alunos (2º e 3º ciclos)	Director	Membros da equipa multidisciplinar e CPCJ	Alunos do 2º e 3º ciclos e famílias	Ao longo do ano lectivo	N.º e ocorrências e registo de intervenções por parte da equipa multidisciplinar
“Promoção de Competências Sociais – Saber Estar/Saber Ser: Construção de um mural”	Coordenadoras dos Directores de Turma	Directores de Turma e alunos	Alunos dos 2º e 3º ciclos	Ao longo do ano	Relatório da actividade produzida em cada turma
Supervisão dos alunos, no espaço do recreio, relativo ao cumprimento de regras de convivência	Coordenadoras de Estabelecimento	Coordenadoras de Estabelecimento	Alunos	Ao longo do ano lectivo	Número de presenças das coordenadoras de estabelecimento
Acompanhamento dos alunos, no serviço do refeitório, no mínimo 20 minutos diários, na hora do almoço	Coordenadoras de Estabelecimento	Coordenadoras de Estabelecimento, Assistentes Operacionais, Cozinheiras	Alunos	Ao longo do ano lectivo	Número de presenças das coordenadoras de estabelecimento

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Criação de um pequeno livro de biografias sob o título, <u><i>Homens e Mulheres que fizeram a diferença</i></u>	Coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas e Representante da Disciplina de História do 2.º ciclo	Todos os membros do departamento	Alunos dos 2º e 3º ciclos	Ao longo do ano	Concretização do pequeno livro. Registo da diminuição dos conflitos na sala de aula.
Palestra sobre o Respeito pela Diferença	Coordenadora do PES	Técnico do Centro de Saúde	Alunos do 9º ano	2º Período	Inquérito aos alunos
Palestra sobre a Prevenção da Violência e Afectos	Coordenadora do PES	Psicóloga e Enfermeira	Alunos do 1ºCiclo	A partir do 2º período	Inquérito aos alunos
Sessão de sensibilização acerca das regras de Segurança Rodoviária	Professora	Escola Segura (G.N.R)	Alunos de 9º ano	1º Período	Inquérito para se conhecer o grau de satisfação dos alunos Guião/relatório da actividade
Sessão de sensibilização acerca das regras de Segurança Rodoviária	Coordenadora do PES	Escola Segura (G.N.R)	Alunos do 1º Ciclo	1º Período	Inquérito aos alunos
Sessões de Higiene Oral	Coordenadora do PES	Higienista Oral	Alunos do 1º, 2.º e Ciclos	1º e 2º Período	Nº de respostas aos referenciais e cheques dentista
Palestra sobre Bulliyng – Violência na Escola	Coordenadora do PES	Agentes da G.N.R Escola Segura	Alunos do 2º e 3º Ciclos	2º Período	Inquérito aos alunos
Realização de assembleias/reuniões de turma/escola para a discussão das regras internas e dos códigos de conduta.	Professores do 1º ciclo	Alunos do 1º ciclo, professores titulares e docentes/técnicos das AEC	Alunos do 1º ciclo	Ao longo do ano lectivo	N.º de assembleias/reuniões realizadas
	... e...	Alunos e	Alunos do do	Ao longo do ano	N.º de participantes

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Participação nas actividades a desenvolver no projecto “ Do outro lado do muro”		professores do 1º ciclo da EB1 de..., docentes/técnicos das AEC	1º ciclo da EB1 de... e da EB1 de ...	lectivo	Inquérito por amostragem
Intercâmbio entre Escolas de Lugar Único e Dois Lugares – Encontros entre EB1/JI de ...	Professores das EB1/JI de...	Alunos, Professores, Pessoal não docente, Membros da comunidade e Outros	Alunos do 1.º ciclo e Comunidade escolar	Ao longo do ano lectivo	Relatório da actividade
Realização de debates e troca de experiências entre professores/sessões de esclarecimento sobre gestão de conflitos e comportamentos disruptivos, prevenção de comportamentos inadequados	Professor titular de turma Coordenadora de departamento.	Alunos (3º e 4º) e professores	Professores e Alunos dos 3.º e 4.º anos	A partir do 1º período	Listas de verificação de comportamentos
Realização de Contratos Pedagógicos, sempre que necessário, em torno das regras e das relações interpessoais, com os alunos, por turma	Professores dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos	Delegado de turma, alunos e professores do 1.º, 2.º e 3.º ciclos	Alunos dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos	Ao longo do ano lectivo	N.º de ocorrências disciplinares
Apresentação da biblioteca aos alunos dos 1.º, 4.º e 5.º anos (distribuição do guião do utilizador)	Professoras bibliotecárias	Equipa da BE Professores titulares de turma; Directores de Turma/professores de Língua Portuguesa	Alunos dos 1.º e 5.º anos	28 de Setembro a 01 de Outubro	Relatório da actividade

Problema nº 2 **Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical**

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Calendarização e organização de reuniões/sessões de trabalho para melhoria da articulação intra e interciclos.	Director	Estruturas intermédias	Pessoal docente	Ao longo do ano lectivo	N.º de reuniões Actas Sínteses
Promoção de temas comuns a trabalhar nas ACND	Director	Directores de Turma Professores Titulares Professores das ACND	Alunos de todos os ciclos de escolaridade	Ao longo do ano lectivo	N.º de turmas que aderiram aos temas propostos PCT
Reuniões dos professores que leccionam 4.º anos com professores que irão leccionar 5.º e dos professores que leccionam 6.º ano com professores que irão leccionar 7.º ano. (caracterização dos alunos e realização de testes diagnósticos para identificação das competências e dos conhecimentos que necessitam ser melhorados.	Director e Coordenadores de Departamento	Professores que leccionam os anos envolvidos	Professores	Setembro/Outubro	- N.º de reuniões, - Sínteses das reuniões.
Reuniões com a equipa da Biblioteca Escolar	Coordenadora da equipa da Biblioteca	Equipa da BE	Equipa da BE	Quartas-feiras	Actas das reuniões
Participação das professoras bibliotecárias nas reuniões dos Departamentos Curriculares	Coordenadores de Departamento	Docentes e professores bibliotecários	Docentes	Ao longo do ano	Actas e registos das reuniões
Participação da professora bibliotecária da EB1 nas reuniões de estabelecimento	Coordenadores estabelecimento	Professora bibliotecária Professores e Educadores titulares de turma	Docentes	Ao longo do ano lectivo	Actas e registos de reuniões
Participação da professora bibliotecária da Eb1	Representantes	Docentes de 1º	Docentes	Ao longo do ano	Actas e registos de reuniões

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

nas reuniões das Equipas Educativas	das equipas educativas (1º ciclo)	ciclo e Professora Bibliotecária		lectivo	
Realização de reuniões de Departamento, Grupo Disciplinar e Equipas Educativas	Coordenadores de Departamento e Representantes das disciplinas e equipas educativas	Todos professores	Professores dos vários Departamento	Ao longo do ano	N.º de reuniões Sínteses das reuniões
Manutenção do Google Apps do agrupamento.	... e Responsável pela componente técnica do PTE	Direcção Equipa PTE Professores	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Inquérito on-line (por amostragem) sobre o grau de satisfação na utilização e funcionamento do correio electrónico do agrupamento.
Travessias: Actividades que fomentem boas práticas cívicas (ambientais, cognitivas, comportamentais). Horta biológica, figuras locais que são exemplos de cidadania, a flora e a fauna local e a importância da sua preservação, a poupança energética, etc.	Professores do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, com Área do projecto/ envolvidos em projectos e actividades	Membros do Departamento de Ciências Sociais e Humanas	Alunos/ comunidade educativa/com unidade local.	Ao longo do ano	Inquérito aos alunos intervenientes nas diferentes actividades; Grau de participação.
Formação no âmbito dos Novos Programas de Língua Portuguesa.	Professoras ... e ...	Docentes de Língua Portuguesa dos 2º e 3º ciclos	Docentes de Língua Portuguesa	Durante o ano lectivo, na hora de RAC	N.º de participantes Relatório de cada sessão
Formação no âmbito dos Novos Programas da Matemática	Professoras... e ...	Docentes de Matemática dos 2º e 3º ciclos	Docentes de Matemática	Durante o ano lectivo, na hora de RAC	N.º de participantes Relatório de cada sessão
Produção de materiais didácticos e respectiva disponibilização na plataforma <i>Moodle</i>	Professoras... e ...	Departamento de Línguas	Docentes do Departamento de Línguas	Durante o ano lectivo, na hora de RAC, quando possível.	Níveis de utilização da página Web
Implementação do Projecto Ciências Experimentais	Professores... (1.º ciclo), ... (2.º	Professores dos grupos de	Alunos do 1º, 2º e 3ºciclos	Ao longo do ano lectivo	Inquérito para se conhecer o grau de satisfação dos

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

	ciclo), ... (3.º ciclo)	recrutamento <ul style="list-style-type: none"> • 110 (1.º ciclo do ensino básico) • 230 (Matemática e Ciências da Natureza) • 510 (Física e Química) • 520 (Biologia e Geologia) 			alunos Guião/relatório da actividade
Actividade: “Vamos fazer de professores!” (alunos do 7ºA vão dar aula de Inglês ao 1º ciclo e vice versa)	Professora de Inglês do 7ºA e de Inglês no 4º ano	Professora dinamizadora, alunos do 7ºA e alunos das turmas do 4º ano	Alunos do 4º ano e do 7ºA	3.º Período	Inquéritos aos alunos
Comemoração do Dia do Concelho	Professores titulares do 1.º ciclo	Alunos e Professores do 1º ciclo	Alunos do 1º ciclo	Outubro	Relatório da actividade

Problema nº 3 **Sucesso real demasiado baixo**

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Alocação de recursos humanos, a nível do pessoal docente, para dar resposta às necessidades educativas e formativas dos alunos	Director	Professores e Coordenadores das Estruturas Intermédias	Alunos	Ao longo do ano lectivo	Resultados dos alunos face ao ano anterior
Divulgação on-line (i.e. página da Internet do agrupamento) dos critérios de avaliação, aos alunos e às famílias.	Professora...	Direcção Equipa PTE	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Acesso on-line, à página da Internet do agrupamento, através de um browser (e.g. Firefox, Internet Explorer), na consulta dos critérios gerais de avaliação aos alunos e às famílias.
Apoio, ao corpo docente, na utilização e potenciação da utilização das TIC no processo de ensino e aprendizagem.	Responsável pela componente pedagógica do PTE	Equipa PTE Professores	Professores Alunos	Ao longo do ano	Gráfico da utilização das ferramentas TIC em sala de aula. Análise de conteúdo da forma e processo de utilização das ferramentas TIC em contexto de ensino e aprendizagem.
Aplicação de testes diagnósticos em anos iniciais de ciclo.	Coordenadores de Departamento (à excepção do pré-escolar)	Professores que leccionam as diferentes turmas.	Alunos dos 1º, 2º e 3º ciclos	Setembro/Outubro	Grelha com os resultados obtidos no teste diagnóstico
Disponibilização de materiais produzidos no âmbito do trabalho conjunto em RAC	Coordenadora do Departamento de Línguas	Docentes do Departamento de Línguas	Alunos dos 2º e 3º ciclos	Ao longo do ano lectivo	Número de materiais utilizados.
Realização de fichas formativas utilizando a Plataforma <i>moodle</i>	Grupo de recrutamento 510	Alunos e professores do 3.º ciclo	Alunos do 3º ciclo	Ao longo do ano lectivo	Resultados obtidos nas fichas de avaliação on-line.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Desenvolvimento da escrita e da leitura através das ciências, no âmbito da formação das Ciências	Docentes da EB1 de...	Professores e alunos	Alunos	Ao longo do ano lectivo	Registos das experiências
--	-----------------------	----------------------	--------	-------------------------	---------------------------

Problema nº4	Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade
---------------------	---

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Turma Mais	DREA, Director, Coordenador do Projecto,	Professores do 8º ano	Alunos do 8º ano	Ao longo do ano lectivo	Resultados contratualizados
Extracções	Director Coordenadora do Dep. De Línguas Coordenador do Dep. De Mat. E Ciências	Professores de Língua Portuguesa e Matemática	Alunos dos 6º e 7º anos	Ao longo do ano lectivo	Taxas de transição no final do ano lectivo comparadas com as do ano lectivo anterior Resultados das provas aferidas (6º ano)
Plano da Matemática	Director Coordenador do Dep. de Mat. E Ciências Coordenadora do Dep. do 1º ciclo Coordenadora do PM	Professores de Matemática (1º, 2º e 3º ciclos)	Alunos de todos os ciclos	Ao longo do ano lectivo	Taxas de transição no final do ano lectivo comparadas com as do ano lectivo anterior Resultados das provas aferidas e exames (4º,6º e 9ºano)
Testes Intermédios	Director Coordenadores de Departamento	Professores das disciplinas envolvidas	Alunos do 1º e 3º ciclos	2 vezes por ano	Resultados obtidos pelos alunos nos testes intermédios, cruzados com a avaliação interna
Flexibilização das medidas de apoio através da plataforma <i>Moodle</i>	Coordenador de Departamento de Ciências Sociais e	Membros do Departamento.	Encarregados de Educação e alunos dos 2º e	Ao longo do ano	Número de acessos à plataforma

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

	Humanas		3º ciclos		
Organização de sessões de trabalho com os Encarregados de Educação em torno dos Critérios de Avaliação	Coordenadora de Departamento do 1º ciclo e professores titulares	Professores Encarregados de Educação do 1º ciclo	Encarregados de Educação	Ao longo do ano lectivo	Número de participantes
Utilização de ficheiros de trabalho autónomo das várias áreas curriculares	Professores titulares	Docentes do apoio educativo, docentes do ensino especial e outros técnicos	Alunos do 1º ciclo	Ao longo do ano lectivo	N.º de ficheiros utilizados
Criação de planos individuais de trabalho autónomo	Professores titulares	Docentes do apoio educativo, docentes do ensino especial e outros técnicos	Alunos do 1º ciclo	Ao longo do ano lectivo	N.º de planos individuais
Sessões de trabalho colaborativo entre os professores das Equipas Educativas para reforço dos conteúdos curriculares.	Professores Titulares de turma	Professores do 1º ciclo	Professores do 1º ciclo	Ao longo do ano lectivo	N.º de Reuniões Sínteses

Vector Estratégico nº1 | Redução do abandono escolar/abandono curricular

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Definição de uma oferta educativa e formativa congruente com as necessidades reais da população escolar	Director	Conselho Pedagógico Conselhos de Turma Direcção Regional de Educação	Alunos do 2º e 3º ciclos	2º Período lectivo	N.º de ofertas educativas e formativas criadas
Reforço das dinâmicas do Departamento junto dos alunos, com vista a uma maior adesão às actividades propostas.	Todos os professores do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais	Professores e alunos	Alunos	Ao longo do ano lectivo	Registo de assiduidade dos alunos, por turma Registo da participação
Organização e coordenação das tutorias	Coordenadora da Sala de Mediação Escolar	Professores Tutores e alunos dos 2.º e 3.º ciclos	Alunos dos 2.º e 3.º ciclos	Ao longo do ano lectivo	Relatório das tutorias
Atendimento e acompanhamento dos alunos, sinalizados à Componente Social da Sala de Mediação Escolar, e respectivas famílias	Coordenadora da Sala de Mediação Escolar	Técnica Estagiária de Serviço Social e directores de turma	Alunos dos 2.º e 3.º ciclos e respectivas famílias	Ao longo do ano lectivo	N.º de atendimentos Relatório(s)
Promoção de encontros/debates para pais e encarregados de educação	Técnica Estagiária de Serviço Social	Técnica Estagiária de Serviço Social e directores de turma	Pais e encarregados de educação dos alunos de 2.º e 3.º ciclos	Ao longo do ano lectivo	N.º de encontros Inquérito aos pais/encarregados de educação

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Realização de reuniões com elementos da CPCJ e directores de turma, sempre que necessário	Coordenadora da Sala de Mediação Escolar e Técnica Estagiária de Serviço Social	Técnica Estagiária de Serviço Social, directores de turma e elementos da CPCJ	Directores de turma dos alunos do 2.º e 3.º ciclos	Ao longo do ano lectivo	Síntese das reuniões
---	--	---	--	-------------------------	----------------------

Vector estratégico n.º 2 | Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Preparação dos alunos para as Provas Aferidas do 4º e 6º ano e Exames do 9º ano (a LP e Mat), através do reforço, no 3º período, de aulas de Língua Portuguesa e Matemática (proposta do Director)	Director Coordenadora de Departamento do 1º ciclo Coordenador do Dep. de Mat. e Ciências Coordenadora do Dep. de Línguas	Professores dos 4º, 6º e 9º anos	Alunos dos 4º, 6º e 9º anos	3º Período	Resultados obtidos na avaliação externa, comparados com os do ano anterior
Aplicação, no mínimo, de duas provas aferidas e exames (de anos anteriores ou provas modelo)	Director Coordenadora de Departamento do 1º ciclo Coordenador do Dep. de Mat. E Ciências Coordenadora do Dep. De Línguas	Professores dos 4º, 6º e 9º anos	Alunos dos 4º, 6º e 9º anos	2.º e 3.º períodos	Provas aferidas
Articulação de procedimentos do professor titular (1º ciclo) com o professor de apoio	Professora titular de turma e	Professora titular de turma 1.º ciclo	Alunos com apoio	Ao longo do ano lectivo	Grelha com o registo dos resultados/progresso dos

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

educativo no processo de ensino-aprendizagem, dando prioridade ao tipo de necessidades/dificuldades do aluno	professor de apoio educativo	Professor de apoio educativo	educativo		alunos
Apresentação da biblioteca aos alunos do 5.º ano (distribuição do guião do utilizador da BE e oferta de um livro no âmbito do PNL)	Professora bibliotecária Esperança Calado	Professores de Língua Portuguesa do 5.º ano	Alunos do 5.º ano	27 de Setembro a 1 de Outubro	Relatório da actividade
Estafeta de leitura	Professora bibliotecária	Departamento de Línguas	Alunos dos 2.º e 3.º ciclos e C.E.F.	Outubro	Inquérito para aferir o grau de satisfação dos alunos.
Concursos de ortografia/escrita	Professora Bibliotecária Professora ...	Departamento de Línguas	Alunos dos 2.º e 3.º ciclos	Ao longo do ano lectivo	N.º de textos elaborados
Concursos no âmbito do PNL	Professoras Bibliotecárias Professores colaboradores no PNL (...)	Departamento do 1.º Ciclo Departamento de Línguas	Alunos dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos e C.E.F.	Ao longo do ano lectivo	N.º de participantes
Semana da Leitura em articulação com a “Semana da Terra”	Professoras Bibliotecárias Professores colaboradores do PNL	Departamento do 1.º Ciclo; Departamento de Línguas; Departamento das Expressões; Pais e Encarregados de Educação; Biblioteca Municipal; Outros convidados	Alunos da Educação Pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos	21 a 25 de Março de 2011	Nº de participantes
“É a ler que a gente se entende”	Professora Bibliotecária	Departamento de Línguas	Alunos dos 2.º e 3.º ciclos	2.º período (data a definir)	Nº de alunos envolvidos

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Leituras orientadas de obras do PNL	Professoras Bibliotecárias, professores do 1º ciclo e docentes de Língua Portuguesa (2ºe 3º ciclos)	Professoras Bibliotecárias, professores do 1º ciclo e docentes de Língua Portuguesa (2ºe 3º ciclos)	Alunos dos 1º, 2º e 3º ciclos	Ao longo do ano	Resultados obtidos pelos alunos
Leitura orientada de diversos textos poéticos, seleccionados pelos docentes	Professores de Língua Portuguesa do 7.º ano	Professores e alunos do 7.º ano Biblioteca	Alunos do 7.º ano	1.º período (nas aulas de Língua Portuguesa)	Grelhas de registo Questionários aos alunos
Leitura orientada dos livros <u>Escape from planet Zog</u> e <u>Fruit Tree Island</u>	Professores de Inglês do 7.º ano	Professores e alunos do 7º ano	Alunos do 7.º ano	3.º período (nas aulas de Inglês)	Grelhas de registo Questionários aos alunos
Leitura orientada do livro <u>Deep Trouble Down Under</u>	Professores de Inglês do 8º ano	Professores e alunos do 8º ano	Alunos do 8.º ano	3.º período (nas aulas de Inglês)	Grelhas de registo Questionários aos alunos
Leitura orientada do livro <u>Smoke and Fire</u>	Professores de Inglês 9º ano	Professores e alunos do 9º ano	Alunos do 9.º ano	3.º período (nas aulas de Inglês)	Grelhas de registo Questionários aos alunos
Promoção da leitura através da divulgação de obras, no âmbito do PNL, pelas escolas da periferia (itinerância)	Professora bibliotecária da EB1	Professores titulares das turmas das escolas da periferia	Alunos do 1.º ciclo	Por trimestre	Inquérito aos docentes
Projecto Ler+ em família no âmbito do PNL	Professora Bibliotecária da Eb1	Professores do 1º ciclo	Alunos do 1º ciclo	Ao longo do ano lectivo	N.º de participantes
Projecto “Vai e Vem”, no âmbito do PNL	Professora bibliotecária da EB1	Educadoras	Alunos da Educação Pré-escolar	Ao longo do ano lectivo	N.º de participantes
Clube de Leitura (com/sem recurso à Web)	Professora Bibliotecária da EBI	Professora Bibliotecária Equipa da BE	Alunos 2.º e 3.º ciclos	1 hora/Semanal	N.º de participantes
Realização de Oficinas da Leitura e da Escrita: -Elaboração de textos a partir de imagens	Professores titulares.	Professores titulares e	Alunos do 1.º ciclo	Ao longo do ano lectivo.	N.º de textos produzidos

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

-Produção de textos através da metodologia da fábrica de histórias - Produção de textos colectivos com diversos temas (2º,3º, 4ºano de escolaridade)		Alunos do 1.º ciclo			
Realização de Oficina da Matemática -Resolução de enigmas/problemas matemáticos; -Resolução de problemas, em casa, com apoio dos Encarregados de Educação	Professor Titular de Turma	Professores titulares e Alunos do 1.º ciclo	Alunos do 1.º ciclo/pais e encarregados de educação	Ao longo do ano lectivo	N.º de participantes
Participação nas actividades de leitura e escrita no âmbito do Projecto “As Nossas Histórias...”	Professores das EB1 de ...	Professores do 1.º ciclo Alunos e famílias	Alunos do 1.º ciclo, pais e encarregados de educação	Ao longo do ano lectivo	N.º de história(s) elaboradas

Vector Estratégico nº 3 | Melhoria da qualidade das aprendizagens

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Manutenção das ferramentas TIC existentes no agrupamento	Coordenador da Equipa PTE Responsável pela componente técnica do PTE	Equipa PTE Direcção Professores	Comunidade educativa	Ao longo do ano	Inquérito on-line (por amostragem) sobre o grau de satisfação, na utilização das TIC
Implementação de planos de desenvolvimento.	Coordenadores de Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Línguas e Expressões e Representantes das disciplinas	Todos os professores dos Departamentos	Alunos com níveis de 4 e 5	A partir do final do 1º período.	Resultados dos 2º e 3º períodos
Recolha de dados dos alunos para o Programa FitnessGram, de modo a criar uma base de dados sobre avaliação da aptidão física	Coordenador do Desporto Escolar e professor...	Todos os professores de Ed. Física	Alunos do 2º e 3º ciclos	1º Período – última semana de Setembro	Grelha de registo dos dados
Trabalhos de pesquisa nas áreas curriculares, preferencialmente na área de Estudo do Meio	Professores titulares de turma da EB1 de... e EB1 de...	Professor titular de turma, Professores de Apoio e alunos	Alunos com valor qualitativo próximo ou superior a Bom	2º e 3º períodos	Número de pesquisas e apresentação das mesmas em diversos suportes
Promoção do empréstimo domiciliário aos utilizadores das Bibliotecas Escolares	Professoras bibliotecárias Assistente operacional	Professoras bibliotecárias, Assistente operacional, Alunos e docentes	Comunidade Escolar	Durante o ano lectivo	N.º de livros do serviço de empréstimo

Vector Estratégico nº 4	Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e de Valor
--------------------------------	--

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Atribuição de Prémios de Mérito com 4 Distinções: escolar, artística, desportiva e cívica	Director	Comunidade educativa	Alunos de todos os ciclos de escolaridade	Setembro de 2011	N.º de alunos, por ciclos, em condições de receber os vários prémios

Vector Estratégico nº5 | **Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo**

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/ Indicador de medida
Sessões de promoção do uso das TIC e da Internet como ferramentas de acesso, produção e comunicação de informação: Utilização do computador na gestão de documentos; Como pesquisar na Internet; Dia da Internet Segura	Responsável pela componente pedagógica do PTE Professoras bibliotecárias	Equipa PTE Professoras bibliotecárias Professores colaboradores da BE	Alunos dos 4.º e 5.º anos	2.º período (Fevereiro)	Inquérito on-line (por amostragem) sobre o grau de satisfação dos participantes
Manutenção da plataforma <i>MOODLE</i> do agrupamento	Coordenador da Equipa PTE	Equipa PTE	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Inquérito on-line (por amostragem) sobre o grau de satisfação no acesso à plataforma <i>MOODLE</i>
Coordenação e dinamização da plataforma <i>MOODLE</i> do agrupamento	Responsável pela componente pedagógica do PTE	Equipa PTE Professores	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Gráfico do número de acessos, grau de actividade das várias disciplinas <i>MOODLE</i> e grau de participação (consultas/ contribuições) nas disciplinas <i>MOODLE</i>
Semana da Escrita	Professoras bibliotecárias	Departamento de Línguas; Departamento do 1.º Ciclo	Alunos dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos	22 a 26 de Novembro de 2010	Trabalhos realizados pelos alunos N.º de participantes
Visita à Feira do livro usado	Professoras	Comunidade escolar	Comunidade	Dezembro	N.º de participantes

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

	bibliotecárias		escolar		
Participação na Semana da Leitura	Professoras Bibliotecárias Professores colaboradores do PNL	Departamento do 1.º Ciclo; Departamento de Línguas; Departamento das Expressões; Pais e Encarregados de Educação; Biblioteca Municipal; Outros convidados.	Alunos da Educação Pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos.	21 a 25 de Março 2011	N.º de encarregados de educação e de alunos participantes
Visita à Feira do Livro	Professoras bibliotecárias Professores colaboradores da BE	Professoras bibliotecárias Professores colaboradores da BE	Comunidade escolar	23 de Fevereiro a 2 de Março de 2011	N.º de visitantes
Distribuição e exploração de um pequeno texto biográfico sobre D. ..., Patrono da Escola Sede	Professor Coordenador	Professores dos 4.º e 5.º anos	Alunos dos 4.º e 5.º anos	Última Semana de Outubro.	N.º de textos distribuídos e número de consultas à página electrónica
Exposição Maçonaria, no âmbito das Comemorações do Centenário da República, integrando-a no debate sobre a República a realizar na BE/CRE	Coordenador de Departamento de Ciências Sociais e Humanas Professoras... Colaboração...	Alunos do 6.º ano e do 9.º ano	Alunos dos 2.º e 3.º ciclos	Dependente da disponibilidade do conferencista	Número de participantes/ Visitantes Inquérito sobre o interesse do debate e da pequena mostra.
Grande Jogo das Ciências Sociais e Humanas - Comemorações do Centenário da República	Todos os membros do Departamento de Ciências Sociais e Humanas	Professores e alunos	Alunos do 2.º e 3.º ciclos e 4.º ano	Outubro/ Novembro	Número de Turmas participantes
Visita de Estudo à Lagoa...	Professores...	Professores de Ciências da natureza	Alunos do 5.º ano	2.º Período	Inquérito aos alunos para aferir o grau de satisfação

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

<p>- Visita de estudo ao Centro de Ciência Viva De...(2.º e 3.º ciclos) - Visita à ... (só 8.º anos) - Visita à Central Termoelétrica (só 9.º anos) * Solicita-se à CML transporte para a ...e para a Central Termoelétrica.</p>	<p>Todos os membros do Departamento de Ciências Sociais e Humanas e professores de Ciências Naturais do 3.º ciclo, Ciências Físico-químicas (só 8.º ano) e Francês (só 8.º e 9.º anos) e Geografia (só 9.º anos)</p>	<p>Professores e alunos</p>	<p>Alunos dos 2º e 3º ciclos</p>	<p>Ao longo do ano</p>	<p>Inquérito aos alunos/relatório</p>
<p>Visita ao palácio de Queluz, ou ao Palácio da Ajuda e ida ao Teatro</p>	<p>Prof. ... e ...</p>	<p>Professores e alunos de 6.º ano</p>	<p>Alunos do 6º ano</p>	<p>Primeiro período</p>	<p>Inquérito aos alunos/relatório</p>
<p>Visita ao Castelo de S. Jorge e ida ao Teatro</p>	<p>Professoras...</p>	<p>Professores e alunos de 5.º ano</p>	<p>Alunos do 5º ano</p>	<p>Segundo período</p>	<p>Inquérito aos alunos/relatório</p>
<p>Visita guiada ao Museu do Oriente e ida ao Teatro</p>	<p>Professoras...</p>	<p>Professores e alunos de 7.º ano</p>	<p>Alunos do 7º ano</p>	<p>Primeiro período</p>	<p>Inquérito aos alunos/relatório</p>
<p>Visita ao Museu de Marinha e ida ao Teatro</p>	<p>Professor José Abreu e professora Cristina Nunes</p>	<p>Professores e alunos de 8.º ano</p>	<p>Alunos do 8º ano</p>	<p>Segundo período</p>	<p>Inquérito aos alunos/relatório</p>
<p>Visita de Estudo ao Museu de Ciência e Tecnologia, para enriquecer ou reforçar o currículo de Informática.</p>	<p>Grupo de recrutamento 550</p>	<p>Professores dos Conselho de Turma</p>	<p>Alunos do 9º ano e alunos dos Cursos de Educação e Formação</p>	<p>Novembro</p>	<p>Inquérito aos alunos/relatório</p>
<p>Visita ao Museu da Presidência e ida ao Teatro</p>	<p>Professoras...</p>	<p>Professores e alunos de 9.º ano</p>	<p>Alunos do 9º ano</p>	<p>Segundo Período</p>	<p>Inquérito aos alunos/relatório</p>
<p>Visita de Estudo ao Museu de Serralves e/ou à Casa da Música (Porto)</p>	<p>Grupo de Educação Musical</p>	<p>Alunos do 3º ciclo de Educação Musical e professores da disciplina de Educação</p>	<p>Alunos do 3º ciclo de Educação Musical</p>	<p>2º Período Data a definir</p>	<p>Relatório de visita de estudo, com grau de satisfação/opinião</p>

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

		Musical			
Oficina de Caligrafia	Coordenador de Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Sr. ..., BE/CRE e BML	Professores e alunos	Sessões para alunos do 5º e 7º anos e Comunidade educativa	A definir pelo Sr. ...	Inquérito aos participantes
Ciclos de Cinema	Membros do Departamento de Ciências Sociais e Humanas	Professores e alunos do 4º ano, 5º, 6º, 7, 8º e 9º anos	Alunos do 4º ano da escola sede, 5º, 6º, 7, 8º e 9º anos	Última semana de aulas de cada período lectivo	Guião/Questionário aos alunos
Concerto de Natal no Cinema	Grupo de Educação Musical	Alunos dos 2º e 3º ciclos; Professores da disciplina de Educação Musical; Câmara Municipal de ...; Junta Freguesia de ...; Banda.	Alunos dos 2º e 3º ciclos Comunidade Educativa	Dia 16 de Dezembro de 2010 (21 horas)	Questionário aos alunos Número de participantes
Comemorações de efemérides Exposições de trabalhos	Representantes das Disciplinas do Departamento de Línguas	Professores do Departamento de línguas.	Alunos dos 2.º e 3.º ciclos	Outubro, Dezembro, Março	Trabalhos realizados pelos alunos
Concurso de Flauta de Bisel EBI D. Jorge de Lencastre	Grupo de Educação Musical	Alunos dos 2º e 3º ciclos Professores da disciplina de Educação Musical	Alunos dos 2º e 3º ciclos	5 de Abril de 2011 (5.º ano) 6 de Abril de 2011 (6.º Ano e 3º Ciclo)	Questionário aos alunos Número de participantes
Participação no <i>III Concurso de Flauta da DREA</i>	Grupo de Educação Musical E docente/técnicos das AEC de Música	Alunos dos 4º, 5.º e 6.º anos; Professores da disciplina de Educação Musical e das Actividades de	Alunos dos 4º, 5.º e 6.º anos.	De acordo com a data a definir pela DREA	Questionário aos participantes

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

		Enriquecimento do Currículo; Câmara Municipal de Grândola; Junta Freguesia de Grândola.			
Concurso: <i>Spelling Contest</i>	Professoras ...	Professores de Inglês	Alunos do 2º ciclo	Alunos de 5º no 3º período; os do 6º no 2º período	Nº de alunos participantes
Realizar o “Desafio do mês”	Professoras...	Professores do Departamento de Línguas	Alunos dos 2º e 3º ciclo	Todos os meses	Nº de alunos participantes
Celebração o “Five o’clock tea”	Professoras ...	Professores de Inglês	Alunos dos 2º e 3º Ciclos (mediante inscrição prévia para a actividade)	Final do segundo período	Número de inscrições
Elaboração de postais alusivos ao Natal	Professora da AEC de Inglês das turmas do 4º ano	Professor e alunos do 4º ano AEC Inglês	Comunidade escolar	Última semana do 1º período	Trabalhos realizados pelos alunos
Elaboração uma carta de utilização da internet em segurança na escola a partir de documentos já elaborados em escolas francesas	Professora	Alunos do 9º ano	Todos os alunos da escola	Primeiro período	Trabalhos realizados pelos alunos
Feira dos Minerais	Grupo de recrutamento 520	Professores de Ciências da Natureza e Ciências Naturais	Comunidade Escolar	Final do 1º Período	Inquérito para aferir o grau de satisfação dos destinatários
Feira da Saúde	Coordenadora do PES	Técnico do Centro de Saúde, Alunos e professores de Ciências da Natureza e Ciências Naturais	Comunidade Escolar	Última semana do segundo período	Inquérito para aferir o grau de satisfação dos destinatários
Dia das Ciências Experimentais	Grupos de	Professores de Ciências	Alunos do 4º	2º Período	Inquérito para

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

	recrutamento 230, 510 e 520	da Natureza, Ciências Físico-químicas e Ciências Naturais	ano de escolaridade		aferir o Grau de satisfação dos destinatários
Observação Astronómica	Grupo de recrutamento 510 e 520	Professores de Ciências Naturais e Ciências Físico-químicas	Comunidade Escolar	3º Período	Número de participantes
GincaMat	Coordenador de Departamento de Matemática e Ciências Experimentais	Professores de Matemática dos 2.º e 3.º ciclos	Comunidade Escolar	Última semana do 3.º período	Número de Participantes
Actividade: “O Outro lado da Oficina da Matemática”	Professor ...	Docentes que leccionam a Oficina da Matemática, alunos dos 6.º e 7.º anos	Alunos dos 6.º e 7.º anos de escolaridade, pessoal docente e não docente e encarregados de educação	Última semana de cada período lectivo	Número de encarregados de educação participantes Inquérito aos alunos
Semana da Matemática	Coordenador de Departamento de Matemática e Ciências Experimentais	Professores de Matemática dos 2.º e 3.º ciclos	Comunidade Escolar	Última semana do 2.º período	Inquérito para aferir o Nível de satisfação
Problema do mês	Professora...	Alunos do 2.º e 3.º ciclos	Alunos do 2.º e 3.º ciclos	Mensalmente (de Outubro a Maio)	Número de participantes
Olimpíadas da Matemática	Professor ...	Os alunos do 3.º ciclo	Os alunos do 3.º ciclo	Novembro	Número de participantes
Dia Aberto da Informática	Grupo de recrutamento 550	Professores do Grupo disciplinar de Informática	Comunidade Escolar	Última semana do 2º Período	Inquérito para aferir o grau de satisfação dos participantes
Realização de exposições temáticas	Professores...	Grupos de Educação Visual, de Educação Tecnológica em	Toda a comunidade escolar	Exposição no final dos 2.º e 3.º períodos	Número de participantes Inquérito para

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

		articulação com algumas áreas curriculares que manifestem interesse em cooperar			aferir o grau de satisfação
Participação das crianças que frequentam a UEAM nas actividades promovidas pela Ludoteca, durante as interrupções lectivas	Equipa técnica e Pedagógica da UEAM em parceria com a Ludoteca de Grândola	- Crianças da UEAM - Crianças que frequentam a Ludoteca - Equipa técnica da Ludoteca - Equipa técnica e Pedagógica da UEAM	Crianças que frequentam a UEAM	Durante as interrupções lectivas	N.º de visitas realizadas Registo das actividades em que os alunos participaram
Ida das crianças que frequentam a UEAM à praia, no período de interrupção lectivo de final de ano	Equipa técnica e Pedagógica da UEAM	- Crianças da UEAM - Assistentes operacionais - Equipa técnica e Pedagógica da UEAM	Crianças que frequentam a UEAM	Período de interrupção lectiva de final de ano	N.º de idas à praia
Seminário sobre estilos de Vida Saudável: Alimentação, Higiene e hábitos de Actividade Física.	Coordenador do Desporto Escolar e professor...	Todos os professores de Ed. Física	Toda a Comunidade Escolar	10 de Março	N.º de participantes
Seminário sobre a União Europeia	Professora...	Formadora do Centro Jacques Delors	Membros da comunidade educativa	Dependente da disponibilidade de datas da formadora	N.º de participantes Relatório da Actividade
Palestra sobre Sexualidade e Métodos Contraceptivos	Coordenadora do PES	Técnico do Centro de Saúde	Alunos do 8º ano	2º Período	Resultados das fichas de trabalho
Realização de um Corta-mato	Coordenador do Desporto da CMG	Todos os professores de Educação Física, professores titulares de turma, educadores e docentes/técnicos das AEC	Alunos de todos os ciclos de ensino e Educação Pré-Escolar	17 de Novembro	Nº de Participantes Relatório da actividade
Realização do Torneio do Atleta Completo – Prova de Atletismo nas especialidades de Salto em Altura, Salto em Comprimento, Velocidade,	Coordenador de Desporto Escolar	Todos os professores de Ed. Física	Alunos do 2º e 3º ciclos.	12 de Janeiro (tarde)	Nº de Participantes Relatório da actividade

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Corrida de Barreiras e Corrida de mil metros					
Realização do Torneio de Basquetebol 3x3 para o desenvolvimento do espírito competitivo e de fair-play	Coordenador de Desporto Escolar e professora...	Todos os professores de Ed. Física	Alunos do 2º e 3º ciclos	2 de Fevereiro	Nº de Participantes Relatório da actividade
Realização de um Torneio de raquetas (Ténis de Mesa e Badmington)	Coordenador de Desporto Escolar e professor ...	Todos os professores de Ed. Física	Alunos do 2º e 3º ciclos	20 de Maio (tarde)	Nº de Participantes Relatório da actividade
“AMAR À TONA” – realização de uma actividade carácter desportivo e social	Coordenador de Desporto Escolar	Todos os Professores de Ed. Física, professores titulares de turma e educadores	Toda a Comunidade Escolar	16 de Junho	Nº de Participantes
Passeios de bicicletas de todo o terreno, para promoção/preservação do Património Natural do Concelho	Professores...	Professores e alunos	Comunidade educativa	Final de cada período lectivo	Número de participantes
Exposição de trabalhos na Biblioteca Municipal	Grupos de EVT, EV e ET	Professores dos respectivos grupos	Comunidade educativa	Final do ano lectivo	Número e qualidade dos registos de opinião
Visita a exposições/eventos, nomeadamente “Semana da Terra” e outras realizadas pela Biblioteca Municipal	Professores de EVT	Professores de EVT e alunos de 5.º e 6.º anos	Alunos de 5º e 6º anos	Ao longo do ano lectivo (a agendar conforme as ofertas existentes)	Análise dos inquéritos feitos aos alunos participantes.
Visita ao Oceanário de Lisboa	Educadoras: JI1,JI2, JI de ...	Educadoras, Assistentes e Alunos.	Alunos do Pré-escolar	Abril - (JI2) Junho – JI de ...	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem
Idas ao Teatro	Educadoras dos JIs de ...	Educadoras, Assistentes e Alunos	Alunos do Pré-escolar	JIs 2ºP - ... Nov. - ... Maio - ...	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Visita à Quinta do Cantar de Galo	Educadoras: JI1	Educadoras, Assistentes e Alunos	Alunos do Pré-escolar	Abril	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem
Visita ao Monte...	Educadoras: JIs ...	Educadoras, Assistentes e Alunos	Alunos do Pré-escolar	Trimestral JI – ... JIs 3ºP – ...	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem
Visita ao Museu...	Educadoras: Jis ...	Educadoras, Assistentes e Alunos	Alunos do Pré-escolar	1º Período	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem
Visita ao Centro de Ciência Viva de...	Educadoras: ...	Educadoras, Assistentes e Alunos	Alunos do Pré-escolar	JIs 2ºP – ... Março – ...	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem
Visita à Quinta de Produção Animal em...	Educadoras JI2	Educadoras, Assistentes e Alunos	Alunos do Pré-escolar	Abril/Maio	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem
Participação no Magusto na Aldeia ...	Educadoras JI2	Educadoras, Assistentes e Alunos	Alunos do Pré-escolar	Novembro	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

					mesma para a aprendizagem
Idas à Praia	Educadoras dos JIs ...	Educadoras, Assistentes e Alunos	Alunos do Pré-escolar	Julho	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem
Exposição dos trabalhos realizados, com abertura à comunidade	Educadora de...	Educadoras, Assistentes Alunos e Encarregados de Educação	Comunidade educativa	Junho	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem
Comemorações do Dia da Criança Ateliers temáticos de Música	Profs. das AEC de Música com a colaboração do Grupo de Educação Musical	Alunos dos 1º e 2º ciclos Professores da AEC Música	Alunos do 1º Ciclo	Dia 1 de Junho de 2011	Questionário aos alunos
Concerto de Encerramento do Ano Lectivo	Grupo de Educação Musical	Alunos dos 2º e 3º ciclos Professores da disciplina de Educação Musical Câmara Municipal de ... Junta Freguesia de... Banda	Alunos dos 2º e 3º ciclos Comunidade Educativa	Dia 22 de Junho de 2011 (21 horas)	Questionário aos alunos Número de participantes
Visionamento da peça de teatro “Pedro e o lobo”, do BAAL 17	Prof. e ... Educadora...	Actores do BAAL 17	Alunos Avós	Ao longo do Ano Lectivo	Inquérito para aferir o grau de satisfação dos destinatários

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Realização de animações do livro e da leitura na Biblioteca Municipal de Litoral	Técnicos da B.M.G.	Todos os JIs do Concelho e B.M.L.	Alunos do Pré-escolar	Ao longo do ano lectivo	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem
Participação no projecto Pré-Aprender	Técnicos do sector de desporto da C.M.G.	Todas as Educadoras dos respectivos Jardins de Infância	Alunos do Pré-escolar	Ao longo do ano lectivo	Inquérito aos alunos para saber o grau de satisfação e contributo da mesma para a aprendizagem
Passeios Pedestres	Técnicos do sector de desporto da C.M.G.	Alunos e Professores do 1.º ciclo, pessoal não docente Educadoras, Alunos dos JI 1 e JI ... e docentes/técnicos das AEC	Alunos da Educação Pré-Escolar e 1.º ciclo	Março/Abril	Inquérito para aferir o grau de satisfação dos participantes
Participação no Programa de Educação Estética e Artística em Contexto Escolar (Ministério de Educação)	Dr.ª ...	Educadoras e Professores do 1º Ciclo inscritos no Programa; Assistentes, alunos, C.M.L. Museu do ..., Centro de Arte...	Educadoras, Professores do 1.º ciclo e alunos do pré-escolar e 1.º ciclo	Ao longo do ano lectivo	Inquérito aos docentes participantes
Realizar uma visita de estudo ao Centro Histórico de Lisboa Realizar uma visita de estudo ao teatro	Professores de 4º ano da EBI de Litoral	Professores de 4º ano da EBI de Litoral, assistentes operacionais e técnicos das instituições	Alunos de 4º ano	2.º Período	Inquérito aos alunos/Relatório da actividade
Visita ao Centro de Ciência Viva Visita à...(só para os alunos do 1º ano de...)	Professores titulares	Alunos Professores Pessoal não docente	Alunos do 1º, 2º e 3ºanos da EB1 de Litoral e ... e alunos das escolas de lugar	Ao longo do ano lectivo	Inquérito aos alunos/Relatório da actividade

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

			único		
Acção de sensibilização sobre a Sexualidade e Afectos, Higiene e Alimentação	Coordenadora do PES	Enf. ^a Duarte e Coordenadora do PES	Pré- Escolar	Durante o ano lectivo	Inquérito aos alunos
- Ida ao teatro: “O sítio do pica-pau amarelo” (Politeama) - Visita a Sesimbra – viagem no “Apnea”: biodiversidade	Eb1/JI do ... Eb1/JI de Melides ...	Professores, Assistentes operacionais da Eb1/JI do ... e Eb1/JI de ...	Alunos (EB1 ...)	<i>Dezembro</i> <i>Maio</i>	Inquérito aos alunos/Relatório da actividade
Exposição anual de trabalhos realizados nas diversas áreas	Professores da Equipa Educativa do 3ºano da EB1 ... e EB1...	Professores e alunos do 3ºano da da EB1 de ... e EB1 de...	Alunos do 3.º ano e comunidade	Final do ano lectivo	N.º de trabalhos expostos N.º de visitantes
Visita de Estudo à “Academia de Campo” em Coruche	Professores da Equipa Educativa do 3ºano da EB1 de ... e EB1 de...	Professores e alunos do 3ºano da da EB1 de... e EB1 de...	Alunos do 3ºano	Início do 3.º período	Inquérito aos alunos/Relatório da actividade

Vector Estratégico nº6	Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares
-------------------------------	---

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Actualização de 27 PEI com inclusão dos dados relativos a 2010/2011	-Educador de Infância/Professor Titular de Turma/Director de Turma	-Educador de Infância/Professor Titular de Turma/Director de Turma -Professor de Educação Especial -Técnicos Especializados - Encarregados de Educação	Alunos com NEE	Setembro	N.º de PEI ctualizados

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

<p>Aplicação de Apoio Pedagógico Personalizado a 49 alunos</p>	<p>-Professores de Educação Especial -Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo -Professores das diversas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares</p>	<p>-Professores de Educação Especial -Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo -Professores das diversas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares</p>	<p>Alunos com NEE</p>	<p>Ao longo do ano lectivo</p>	<p>N.º de Apoios Pedagógicos Personalizados implementados</p>
<p>Aplicação de Adequações Curriculares Individuais a 27 alunos</p>	<p>-Professores de Educação Especial -Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo -Professores das diversas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares</p>	<p>-Professores de Educação Especial -Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo -Professores das diversas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares</p>	<p>Alunos com NEE</p>	<p>Ao longo do ano lectivo</p>	<p>N.º de Adequações Curriculares Individuais implementadas</p>
<p>Aplicação de Adequações no Processo de Avaliação a 49 alunos</p>	<p>-Professores de Educação Especial -Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo -Professores das diversas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares</p>	<p>-Professores de Educação Especial -Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo -Professores das diversas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares -Técnicos Especializados</p>	<p>Alunos com NEE</p>	<p>Ao longo do ano lectivo</p>	<p>N.º de Adequações no Processo de Avaliação implementadas</p>

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

<p>Elaboração de 22 Currículos Específicos Individuais</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Professores de Educação Especial -Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo - Director de Turma -Professores das diversas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares -Professores de áreas específicas -Técnicos Especializados -Assistentes operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> -Professores de Educação Especial -Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo -Professores das diversas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares -Professores de áreas específicas -Técnicos Especializados - Encarregados de Educação -Assistentes operacionais 	<p>Alunos com NEE</p>	<p>1º Período</p>	<p>N.º de Currículos Específicos Individuais implementados</p>
<p>Aplicação de Tecnologias de Apoio a 6 alunos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Professores de Educação Especial -Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo -Professores das diversas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares -Técnicos Especializados 	<ul style="list-style-type: none"> -Professores de Educação Especial -Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo -Professores das diversas áreas curriculares disciplinares e não disciplinares -Técnicos Especializados 	<p>Alunos com NEE</p>	<p>Ao longo do ano lectivo</p>	<p>N.º de alunos que beneficiaram de Tecnologias de apoio</p>
<p>Implementação de medidas de Transição para a Vida Activa a 3 alunos, prevendo-se o contacto e</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Professores de Educação Especial 	<ul style="list-style-type: none"> -Professores de Educação Especial 	<p>Alunos com NEE</p>	<p>Ao longo do ano lectivo</p>	<p>N.º de Planos Individuais de</p>

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

sensibilização com 2 instituições locais	-Director de Turma -Professores de áreas específicas -Técnicos Especializados -Assistentes operacionais	-Director de Turma -Professores de áreas específicas -Técnicos Especializados - Encarregados de Educação -Assistentes operacionais			Transição implementados N.º de contactos com instituições locais
Revisão de aproximadamente 16 PEI referentes aos alunos que transitam de ciclo	-Educador de Infância/Professor Titular de Turma/Director de Turma -Professores de Educação Especial -Técnicos Especializados	-Educadores de Infância -Professores do 1º Ciclo -Director de Turma -Professores de Educação Especial -Técnicos Especializados - Encarregados de Educação	Alunos com NEE que transitam de ciclo	Junho/Julho	N.º de PEI revistos
Reuniões entre educadoras e professores/técnicos da educação especial e dos apoios educativos.	Coordenadora do Departamento do Pré-escolar	Educadores titulares de sala Educadores de apoio, professores/técnicos da educação especial	Alunos que beneficiam do apoio educativo e alunos com NEE	Trimestral e sempre que houver necessidade	Síntese das mesmas e nº de problemas resolvidos
Articulação de procedimentos com a educação especial no processo de ensino-aprendizagem dando prioridade ao tipo de necessidades/dificuldades do aluno	Professora titular de turma e professor de ensino especial.	Professora titular de turma 1.º ciclo Professora de educação especial Outros técnicos	Alunos com necessidades educativas especiais.	Ao longo do ano lectivo.	Grelha com o registo dos resultados obtidos pelos alunos

Vector Estratégico nº 7 | Melhoria da gestão de recursos humanos

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Criação de condições para implementação da filosofia da “Escola a Tempo Inteiro”	Director	Coordenadores de Estabelecimento, docentes, professores/técnicos das AEC, pessoal não docente	Toda a população escolar	Ao longo do ano lectivo	N.º de aulas previstas, dadas e substituídas
Realização de reuniões entre o Director e o Pessoal Não Docente	Director Subdirectora Adjuntos	Director e Pessoal Não Docente	Pessoal Não Docente	Uma reunião por trimestre	Sínteses das reuniões
Realização de reuniões entre o Director e os representantes dos alunos	Director	Director e representantes dos alunos	Alunos do 1º, 2º e 3º ciclos	Uma reunião por trimestre	Sínteses das reuniões
Realização de reuniões entre o Director e os coordenadores de departamento	Director Subdirectora Adjuntos	Director e Coordenadores de Departamento	Director e Coordenadores de Departamento	Três reuniões por ano lectivo	Sínteses das reuniões
Realização de reuniões mensais entre o Director e os coordenadores de estabelecimento e Coordenador de departamento (1ºCEB) e Coordenadora de Departamento do Pré-escolar.	Director	Director Coordenadores de Estabelecimento Coordenador de Departamento	Director Coordenadores de Estabelecimento Coordenador de Departamento	11 Novembro 9 Dezembro 3 Fevereiro 17 Março 26 Maio	Sínteses das reuniões
Realização de reuniões entre o Director e os coordenadores dos Directores de Turma	Director/ Subdirectora	Director Coordenadores dos Directores de Turma	Director Coordenadores dos Directores de Turma	Duas reuniões por trimestre	Sínteses das reuniões
Realização de reuniões entre o Director e o coordenador de projectos	Director Subdirectora	Director Coordenador de Projectos	Director Coordenador de Projectos	Reuniões mensais	Sínteses das reuniões

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

	Adjuntos				
Realização de reuniões entre o Director e os coordenadores das bibliotecas	Director Subdirectora Adjuntos	Director Coordenadores das Bibliotecas	Director Coordenadores das Bibliotecas	Uma reunião por período	Sínteses das reuniões
Reunião entre o Director, os professores/técnicos das AEC, os representantes das disciplinas de Inglês, EVT, Ed. Musical e Ed. Física (2º ciclo) e os professores que leccionam 4º ano.	Director	Professores/técnicos das AEC, representantes das disciplinas de Inglês, EVT, Ed. Musical e Ed. Física (2º ciclo) e professores que leccionam 4º ano	Professores/técnicos das AEC, representantes das disciplinas de Inglês, EVT, Ed. Musical e Ed. Física (2º ciclo) e professores que leccionam 4º ano	Duas reuniões por ano lectivo	Sínteses das reuniões
Reunião entre o Director e sector de educação da autarquia	Director	Director Vereadora Técnicos do Sector da Educação	Director Vereadora Técnicos do Sector da Educação	Uma reunião por mês	Sínteses das reuniões
Promoção da avaliação interna do Agrupamento, em torno do serviço prestado pelo pessoal não docente.	Coordenadores de Estabelecimento	Director e elementos da Direcção; Coordenadores de Estabelecimento	Assistentes Operacionais Assistentes Técnicos	Outubro/ Novembro Janeiro Fevereiro Março Julho	Sínteses das reuniões
Realização de uma reunião mensal de estabelecimento	Coordenadores de Estabelecimento	Coordenadores de Estabelecimento e Docentes	Docentes do Pré-escolar e do 1.º ciclo	Uma reunião por mês	Sínteses das reuniões
Apoio, aos serviços administrativos do agrupamento, no acesso e utilização das TIC.	Responsável pela componente técnica do PTE	Equipa PTE Serviços administrativos	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Inquérito on-line sobre o grau de satisfação na utilização e funcionamento das TIC, utilizadas pelos serviços administrativos.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Utilização do processador de texto (Microsoft Office 2007) em contexto administrativo	Professor...	Alunos do CEF de Informática	Serviços administrativos		Inquérito on-line, aos participantes, sobre o grau dos objectivos atingidos.
Ação de sensibilização aos docentes sobre a importância da BE e o seu funcionamento	Professoras Bibliotecárias e Coordenadora Interconcelhia das BE	Professoras Bibliotecárias e Coordenadora Interconcelhia das BE	Comunidade escolar	10 de Novembro	Grau de satisfação dos participantes

Vector Estratégico nº 8	Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais
--------------------------------	--

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais	Director	Director Membros da Associação de Pais	Comunidade Educativa	Ao longo do ano lectivo	N.º de reuniões realizadas Sínteses das reuniões

Vector Estratégico nº 9	Aumento do Envolvimento das Famílias no Acompanhamento do percurso Educativo e Formativo dos seus Educandos
--------------------------------	--

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Criação de um espaço on-line (i.e. página da Internet do agrupamento), para divulgação das actividades realizadas no agrupamento	Professora...	Equipa PTE Professores Alunos	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Gráfico do número de artigos e comentários publicados na página da Internet do agrupamento, bem como do seu número de acessos.
Divulgação das actividades do Departamento de Ciências Sociais e Humanas na página da escola	Professora ...	Todos os professores do Departamento.	Alunos, comunidade educativa e local.	Ao Longo do ano	N.º de actividades divulgadas na página
“Os Encarregados de Educação na sala de História e Geografia” Convite aos Encarregados de Educação para virem falar da sua vida profissional	Todos os membros do Departamento de Ciências Sociais e Humanas	Membros do Departamento e Encarregados de Educação.	Alunos, professores do Departamento e encarregados de educação	Ao longo do ano	Número de participantes
Divulgação das actividades do grupo de EVT através de folheto, convites, página do agrupamento.	Grupo de EVT	Professores promotores das actividades do grupo	Comunidade educativa	Quinzena antes da actividade	Número de participantes nas actividades
Dia Aberto à família	Educadoras	Educadoras, professores, assistentes	Encarregados de Educação	Ao longo do ano lectivo	Instrumentos reguladores das aprendizagens/Livro aberto a sugestões e opiniões
Comemoração das Festas tradicionais	Educadoras	Educadoras, professores, assistentes	Encarregados de Educação	Natal, Carnaval e Final de Ano Lectivo	Instrumentos reguladores das aprendizagens/Livro aberto a sugestões e

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

					opiniões
Realização de uma actividade do Projecto: “Educação e promoção da Saúde”, com o convite aos pais	Coordenadora do PES Enfermeira do Centro Saúde de Grândola	Educadoras, professores do 1º ciclo, assistentes, alunos e pais	Alunos do pré-escolar e 1º ciclo e pais	Ao longo do ano lectivo.	Nº de pais participantes
Dinamização dos recreios com jogos infantis e tradicionais através do Projecto “Vamos aprender a Jogar”	Professora ...	Professores da EB1 de ..., monitora da Junta de freguesia do ..., pais, alunos	Alunos e pais	Outubro/Junho	Nº de alunos participantes nos jogos; Nº de pais participantes na recolha de jogos e dinamização de jogos no recreio.
Comemoração de efemérides (actividade específica a constar no PCT)	Professores titulares de turma	Alunos Professores titulares do 1.º ciclo Docentes/técnicos das AEC Pessoal não docente Comunidade Outros	Alunos Comunidades	Março	Número de participantes
Acções de sensibilização sobre a importância da leitura	Professoras bibliotecárias Biblioteca Municipal	Associação de Pais Biblioteca Municipal	Pais e Encarregados de Educação	A agendar com a Biblioteca Municipal	Número de participantes
Ler, de pais para filhos!	Professoras bibliotecárias	Associação de Pais	Alunos dos 1.º e 2.º ciclos	21 a 25 de Março	Número de participantes
Palavras à Noite	Professoras bibliotecárias	Equipa da BE Alunos Professores	Comunidade educativa	23 de Março	Número de participantes

Vector Estratégico nº 10 | Comunicação com a Comunidade e grau de satisfação

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Atendimento Semanal do Director à Comunidade	Director	Director Comunidade Educativa	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	N.º de presenças do Director no horário estipulado
Aplicação de um inquérito anual, à comunidade, por amostragem, para determinar o grau de satisfação	Director	Director Comunidade Educativa	Comunidade Educativa	Final do ano lectivo	Interpretação dos resultados do inquérito
Criação de instrumentos de recolha de informação acerca das bibliotecas, do seu funcionamento e dos serviços prestados.	Professoras bibliotecárias	Equipa e professores colaboradores da BE	Comunidade escolar	No final do ano lectivo	Interpretação dos resultados do inquérito

Vector Estratégico nº 11	Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do Agrupamento em projectos de e para a comunidade
---------------------------------	--

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/ Indicador de medida
Parlamento dos Jovens	Professora ...	Fernando Batista Margarida Marques e Amélia Lopes	Alunos dos 2º e 3º ciclos	Primeira fase a decorrer Até final de Outubro	N.º de alunos participantes
Semana da Terra - Mostra de trabalhos do alunos na Biblioteca Municipal de Litoral	Coordenadores de todos os Departamentos e BML	Educadores, Professores do Agrupamento e docentes/técnicos das AEC	Comunidade em geral	De 22 a 27 de Março	N.º de visitantes
Apoio na criação de um catálogo bibliográfico on-line, concelhio	Coordenador da Equipa PTE Professoras Bibliotecárias Biblioteca Municipal	Equipa PTE Professoras Bibliotecárias Biblioteca Municipal de Litoral Câmara Municipal de Litoral	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Acesso on-line, ao catálogo, através de um browser (e.g. Firefox, Internet Explorer)
Criação do blogue da biblioteca	Coordenador da Equipa PTE	Equipa PTE Equipa da BE	Comunidade educativa	Outubro	Acesso on-line, ao blogue da biblioteca, através de um browser (e.g. Firefox, Internet Explorer)
Manutenção do blogue da biblioteca	Coordenador da Equipa PTE	Equipa PTE	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Inquérito on-line (por amostragem) sobre o grau de satisfação no acesso e navegação no blogue da biblioteca
Coordenação e dinamização do blogue da biblioteca	Professoras bibliotecárias	Equipa PTE Equipa da BE	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Gráfico do número de artigos e comentários

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

		Departamentos curriculares Associação de pais			publicados no blogue da biblioteca, bem como do seu número de acessos
Criação da página da Internet do agrupamento v2.0	Professores...	Equipa PTE	Comunidade educativa	Outubro/Março	Acesso on-line, à página da Internet do agrupamento, através de um browser (e.g. Firefox, Internet Explorer)
Manutenção da página da Internet do agrupamento	Professores...	Equipa PTE	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Inquérito on-line (por amostragem) sobre o grau de satisfação no acesso e navegação na página da Internet do agrupamento.
Coordenação da página da Internet do agrupamento	Professora...	Equipa PTE Equipa da BE Departamentos curriculares Associação de pais	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Gráfico do número de artigos e comentários publicados na página do agrupamento, bem como do seu número de acessos
Participação em actividades do Projecto Eco-Escolas	Coordenadores de projecto e professores titulares de turma	Professores, alunos, pais e comunidade da EB1 de e EB1/JI de ..., EB1/JI de ... e EB1/JI ...	Alunos do pré-escolar e 1º ciclo e comunidade	Ao longo do ano lectivo	N.º de actividades realizadas
Recolha de rolhas de cortiça pela comunidade no âmbito do Projecto Green Corke	Professora ...	Professores, alunos comunidade	Alunos	Ao longo do ano lectivo	Quantidade de rolhas recolhidas
Recolha de pilhas pela comunidade no âmbito do Projecto “pilha de livros”	Prof. ...	Professores, alunos comunidade	Alunos	Ao longo do ano lectivo	Quantidade de pilhas recolhidas

Vector Estratégico nº 12 | **Promoção da Avaliação Interna em torno da qualidade e do serviço prestado**

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Acompanhamento do Programa AVES	Subdirectora	Fundação Manuel Leão Membros da Equipa Interna de Avaliação Direcção do Agrupamento	Docentes Alunos Pais	Ao longo do ano lectivo	Relatórios do Programa AVES
Constituição de uma equipa interna para a Avaliação do Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Elaboração do Plano de Melhoria.	Coordenadora da 3.ª Secção /Comissão do Conselho Pedagógico	Direcção 3.ª Secção/Comissão do Conselho Pedagógico e membros cooptados	Comunidade educativa	Ao longo do ano lectivo	Relatórios Grelhas de análise Inquéritos
Avaliação do Pessoal Não Docente	Equipa de Direcção e Coordenadores de Estabelecimento	Equipa de Direcção, Coordenadores de Estabelecimento, coordenadora do pessoal auxiliar	Pessoal Não docente	Ao longo do ano civil	Definidos no processo de avaliação – SIADAP 3
Avaliação do Pessoal Docente	Comissão Coordenadora da Avaliação de Desempenho	Comissão Coordenadora da Avaliação de Desempenho; Conselho Pedagógico; Relatores	Pessoal Docente	Ao longo do ano lectivo e civil	Definidos no processo de avaliação.

Vector Estratégico nº 13 | **Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos**

Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Calendarização	Instrumento de Avaliação/Indicador de medida
Levantamento das necessidades de materiais e equipamentos.	Director Coordenadores de Departamento, Coordenadores de Estabelecimento e Coordenador dos Assistentes Operacionais	Director; Conselho Administrativo; Coordenadores de Departamento; Coordenadores de Estabelecimento; Coordenador do Pessoal Auxiliar.	Estabelecimentos de Ensino	Ao longo do ano lectivo	Mapas de planeamento Balancetes mensais
Elaboração de propostas de aquisição de material a serem apresentadas ao Conselho Administrativo	Director Coordenadores de Departamento Coordenadores de Estabelecimento Coordenador dos Assistentes Operacionais	Director; Conselho Administrativo; Coordenadores de Departamento; Coordenadores de Estabelecimento; Coordenador do Pessoal Auxiliar	Estabelecimentos de Ensino	Ao longo do ano lectivo	Mapas de planeamento Balancetes mensais
Alocação de materiais e equipamentos aos Estabelecimentos	Director, Coordenadores de Departamento, Coordenadores de Estabelecimento Coordenador dos Assistentes Operacionais	Director; Conselho Administrativo; Coordenadores de Departamento; Coordenadores de Estabelecimento; Coordenador do Pessoal Auxiliar	Estabelecimentos de Ensino	Ao longo do ano lectivo	Mapas de planeamento Balancetes mensais

Memorando de Reunião

Data: 28 de Outubro de 2010

Local: sala A 33

Ordem de trabalhos:

- 1 – Workshop;
- 2- Avaliação Interna.

Elementos da Equipa	Rubrica

A coordenadora da reunião começou por fazer as apresentações dos elementos da equipa de trabalho, após o que passou ao primeiro ponto da ordem de trabalhos.

Após ter distribuído pastas com informação sobre o tema em análise, realizou-se um workshop/brainstorming/chuva de ideias sobre a imagem que cada um dos presentes tinha da escola.

Seguidamente, analisou-se um organigrama de tarefas, após o que se procedeu à sua distribuição pelos elementos da equipa.

A coordenadora da equipa sublinhou vários elementos fundamentais como a “Melhoria das escolas”, Análise do “Quadro de referência – Hopkins, 1996”, “Desenho do ciclo de melhoria” e “objectivos (SMART)”, “Avaliação interna e externa das escolas”.

Durante os trabalhos, surgiu uma sugestão: que os Departamentos, tivessem momentos de reflexão sobre o seu funcionamento, com a duração aproximada de uma hora.

Ficou ainda decidido que, parte do trabalho desta equipa, poderá ser realizado individualmente, privilegiando-se a troca de informações por correio electrónico.

A coordenadora da equipa informou que nos dias 24, 25 e 29 de Novembro de 2010 terá lugar a avaliação externa do agrupamento, por parte da IGE, e fez uma breve explicação de como decorrerá o processo. Informou do endereço electrónico da página da IGE e quais os documentos que a equipa poderia consultar na mesma, quanto ao assunto.

_____ FIM _____

PLANO DE ACÇÃO DA EQUIPA DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO, PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES E AVALIAÇÃO INTERNA

ACTIVIDADES	OBJECTIVOS	CALENDARIZAÇÃO
PLANO DE MELHORIA E ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES		
Realização de Workshop/Brainstorming.	Identificar a percepção que cada um dos elementos tem do agrupamento, quanto à sua eficácia/ineficácia, capacidade de melhoria e dinâmica. Adoptar uma percepção única e conjunta.	25 a 29 de Outubro de 2010
Discussão de conceitos fundamentais: planeamento, avaliação interna, análise SWOT, objectivos SMART, escolas eficazes, plano de melhoria.	Fomentar a interiorização de conceitos-chave pelos elementos da equipa. Desenvolver a consciencialização da importância da melhoria para o agrupamento.	25 a 29 de Outubro de 2010
Análise dos pontos fracos e fortes, assim como dos problemas e vectores do agrupamento, recorrendo ao projecto educativo e à avaliação interna.	Definir prioridades de acção.	Até final do mês de Novembro de 2010
Realização de um relatório de actividades por período lectivo.	Informar a comunidade educativa quanto à actividade desenvolvida pela equipa de trabalho.	Dezembro de 2010 Abril de 2011 Julho de 2011
Definição de objectivos e estratégias de acção, em função das prioridades definidas. Seleccção de indicadores e critérios de sucesso.	Contribuir para a resolução dos problemas/ pontos fracos prioritizados. Determinar o grau de consecução dos objectivos definidos para a melhoria, no projecto educativo.	Até final do mês de Janeiro de 2011
Construção de instrumentos de acompanhamento do PAA e do PEA.	Monitorizar o desenvolvimento do PAA e do PEA.	Até final do mês de Janeiro de 2011

PLANO DE ACÇÃO DA EQUIPA DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO, PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES E AVALIAÇÃO INTERNA

ACTIVIDADES	OBJECTIVOS	CALENDARIZAÇÃO
Produção de instrumentos de análise da execução do plano anual de actividades e do projecto educativo.	Monitorizar a realização das actividades e o grau de execução das metas do projecto educativo.	Até final do mês de Fevereiro de 2011
Implementação do projecto de monitorização do plano anual de actividades e do projecto educativo.	Melhorar o desempenho do agrupamento relativamente às prioridades definidas.	Janeiro a Junho de 2011
Análise dos resultados obtidos.	Avaliar a consecução dos objectivos definidos no projecto de monitorização do plano anual de actividades e do projecto educativo.	Julho de 2011
Revisão do projecto de monitorização do plano anual de actividades e do projecto educativo.	Reajustar o projecto de monitorização do plano anual de actividades e do projecto educativo.	Julho de 2011
Análise da execução do plano anual de actividades e do projecto educativo.	Avaliar a consecução das actividades propostas e o grau de execução das metas do projecto educativo.	Julho de 2011
REUNIÕES DA EQUIPA		
22 de Novembro de 2011 12 de Janeiro de 2011 24 de Janeiro de 2011 14 de Fevereiro de 2011 14 de Março de 2011 04 de Abril de 2011 16 de Maio de 2011 20 de Junho de 2011 11 de Julho de 2011		

Memorando de Reunião

Data: 22 de Novembro de 2010

Local: sala A 35

Ordem de trabalhos:

Ponto um – Distribuição de tarefas.

Ponto dois – Avaliação externa.

Elementos da Equipa	Rubrica

MemorandoPonto um

Os elementos da 3ª secção reuniram para discutir a consecução das tarefas distribuídas na reunião anterior, pois ainda nenhuma foi iniciada, devido ao volume de trabalho e reuniões que os docentes da equipa têm tido.

Alguns dos elementos disseram que, de qualquer das formas, teriam algumas dificuldades em preparar/sugerir documentos de acompanhamento da execução dos documentos internos, devido a falta de formação especializada.

Perante o exposto, a coordenadora decidiu que iria desenvolver um plano de acompanhamento mais pormenorizado, criando os documentos de acompanhamento e delineando uma estratégia de distribuição de tarefas orientada.

Ponto dois

A coordenadora da 3ª secção do conselho pedagógico, devido à avaliação externa a que o agrupamento vai ser sujeito e, sendo esta equipa a responsável pela avaliação interna, sugeriu

Equipa de Acompanhamento da Execução do PEA, PAA e Avaliação Interna

que todos consultassem a página da IGE – Inspeção Geral da Educação, de forma a recolherem informação sobre o processo. Todos os elementos da equipa farão, também, uma nova leitura dos documentos organizativos do agrupamento, assim como dos resultados da avaliação interna.

FIM

Memorando de Reunião**Data:** 01 de Fevereiro de 2011**Local:** sala A 35**Ordem de trabalhos:**

Ponto um – Preparação da reunião de departamento do pré-escolar: avaliação das actividades do Plano Anual de Actividades.

Elementos da Equipa	Rubrica

MemorandoPonto um

Em virtude de algumas dúvidas que surgiram, no seio do pré-escolar, quanto à utilização dos questionários com as crianças, assim como do preenchimento da ficha de avaliação de actividade, reuniram a coordenadora desse departamento e elemento da 3ª secção – Y – e a coordenadora da mesma secção.

A coordenadora de departamento sugeriu que, quando previstos no PAA como indicador de medida, os questionários fossem aplicados apenas e só a todas as crianças com cinco ou mais anos. Assim acontecerá, em vez da aplicação às crianças com número ímpar.

Quanto aos projectos que se desenvolvem ao longo do ano, decidiu-se consensualmente que seria preenchida uma ficha de avaliação por período, por cada um dos grupos que participam nos mesmos.

Quaisquer outras dúvidas que surjam durante a reunião de departamento serão esclarecidas e, posteriormente, enviadas por correio electrónico novas informações gerais.

Memorando de Reunião**Data:** 14 de Fevereiro de 2011**Local:** sala A 35**Ordem de trabalhos:**Ponto um – Instrumentos de análise do PAA 2010 – 2011;Ponto dois – Avaliação da execução do PAA 2010 – 2011;Ponto três – Ponto da situação.

Elementos da Equipa	Rubrica

MemorandoPonto um

A coordenadora da equipa apresentou a todos os elementos os questionários que elaborou para serem aplicados aos alunos, assim como a respectiva matriz. Viram-se, também, os questionários a utilizar com os alunos da educação pré-escolar que foram elaborados pela coordenadora e pela professora Y. Esta lembrou que os questionários serão aplicados apenas às crianças de 5 anos. No ensino básico (1º, 2º e 3º ciclo) os questionários aplicam-se aos alunos cujo número de ordem na turma é ímpar.

Foram também mencionadas e analisadas as fichas de avaliação de actividade, a preencher sempre para todas as que estão previstas no plano anual de actividades 2010 – 2011.

Referiu-se o documento elaborado e enviado a todos os docentes e educadores do agrupamento, designado por “orientações – preenchimento dos documentos de recolha”.

Equipa de Acompanhamento da Execução do PEA, PAA e Avaliação Interna

Mencionou os constrangimentos que têm surgido na aplicação dos documentos de recolha, dizendo que para os esclarecer e melhorar procedeu ao esclarecimento de dúvidas por correio electrónico, pessoalmente e na reunião de departamento do pré-escolar, assim como ao melhoramento de alguns dos documentos, de acordo com algumas sugestões que lhe chegaram.

Ponto dois

Relativamente à execução da avaliação do PAA 2010-2011, a coordenadora sugeriu uma distribuição de tarefas que foi aceite e se expõe a seguir:

- As representantes dos encarregados de educação no conselho pedagógico elaborarão a análise qualitativa das fichas de avaliação de actividade. Estas serão enviadas por e-mail.
- A coordenadora do departamento do pré-escolar e a coordenadora do departamento de línguas ficarão responsáveis pela análise documental, para as actividades em que o instrumento de medida aí se inclua;
- A adjunta do director solicitará, via e-mail ou pessoalmente, a avaliação intermédia das actividades que, no PAA 2010-2011, decorrem ao longo do ano, a saber:
 - a) Se a actividade está a decorrer;
 - b) Quais as tarefas já executadas;
 - c) Tarefas previstas.
- A coordenadora enviará as fichas de avaliação de actividade às representantes dos encarregados de educação, assim como a grelha global de registo; solicitará via e-mail, a todos os responsáveis de actividade que ainda não efectuaram o preenchimento da ficha relativamente às actividades do 1º período, o seu envio; criará um guião de entrevista a aplicar ao director para saber da sua percepção quanto à execução do presente plano anual de actividades; criará uma checklist, semelhante à do 1º período, por problema/vector estratégico, para que se acompanhe a execução das actividades e acompanhará os elementos da equipa na execução das tarefas atribuídas.

Ponto três

A coordenadora afirmou que as actividades estão um pouco atrasadas, relativamente ao previsto no plano de acção da equipa, devido a vários factores, nomeadamente, a necessidade inicial de organizar o processo para que fosse exequível, impossibilidade de realização de algumas das reuniões previstas, devido ao elevado número de reuniões de outro âmbito, convocadas pela direcção executiva e consideradas prioritárias (conselho pedagógico plenário,

Equipa de Acompanhamento da Execução do PEA, PAA e Avaliação Interna

conselhos de turma de avaliação intercalar, grupos de recrutamento...) e ainda devido ao volume de dúvidas que surgiram.

Assinalou-se o dia 11 de Março como o prazo limite para concluir o processo, no que diz respeito às avaliações das actividades do 1º período.

Referiu-se a tarefa que a seguir se pretende iniciar, em paralelo com o acompanhamento da execução do PAA 2010-2011, que é a articulação destas avaliações com o projecto educativo, para perceber se dá resposta às metas aí definidas para este ano lectivo. Será este o próximo grande desafio.

FIM

Objectivos dos Questionários Alunos, enquanto Instrumentos de Avaliação da satisfação, no âmbito da Avaliação da Execução do Plano Anual de Actividades 2010_2011

Objectivo 1

- Conhecer o grau de satisfação dos alunos relativamente à actividade.

Objectivo 2

- Determinar o grau de organização da actividade.

Objectivo 3

- Conhecer o grau de satisfação dos alunos relativamente ao contributo da actividade para as suas aprendizagens.

Objectivo 4

- Conhecer o grau de satisfação dos alunos quanto ao tipo de trabalho (s) / tarefa (s) realizada (s) na actividade.

Objectivo 5

- Conhecer o grau de satisfação dos alunos quanto ao tempo de duração da actividade.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Letivo 2011/2012

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2011/2012

PLANO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO - ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO (público-alvo)

- Casos: Pais e encarregados de educação dos alunos do agrupamento.

Objectivo 1 – Caracterizar os casos/público-alvo.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Idade, sexo, escolaridade	3	Fechadas com respostas alternativas	1 – Qual a sua idade?	Seleção da opção adequada.	20 – 30 Anos 31 – 40 Anos 41 – 50 Anos Mais que 50 anos
			2 – Sexo		Masculino Feminino
			3 – Habilitações académicas		a) Menos do que o 4º ano; b) 4º Ano; c) 6º Ano; d) 9º Ano; e) 12º Ano / curso profissional; f) Bacharelato/Licenciatura; g)Mestrado/Doutoramento.
Ciclo frequentado pelo(s) educando(s)	2	Fechada com respostas alternativas	4 – Ciclo (s) que frequentados actualmente pelo (s) seu (s) educando (s).	Seleção da opção adequada.	Educação pré-escolar; 1º Ciclo do ensino básico; 2º Ciclo do ensino básico; 3º Ciclo do ensino básico.
			5 – Localização do(s) estabelecimento(s) de ensino frequentado(s) pelo(s) seu(s) educando(s).		a) Sede do concelho b) Outra localidade do concelho

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Letivo 2011/2012

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2011/2012

Objectivo 2 – Determinar a imagem global que os pais/encarregados de educação têm dos resultados do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Sucesso académico: taxa de transição/conclusão; resultados das provas de aferição e exames nacionais; metas do projecto educativo; medidas de melhoria/combate ao insucesso implementadas	6	Fechadas com respostas alternativas	<p>6 – Conheço os critérios de avaliação do agrupamento.</p> <p>7 – Conheço as condições que permitem que o meu educando passe de ano.</p> <p>8.1 – Estou informado sobre as medidas de combate ao insucesso existentes no agrupamento. (Turma+, oficinas de matemática e língua portuguesa, extracções, par pedagógico...).</p> <p>8.2 – Quais?</p> <p>9.1 – Procuo informar-me, periodicamente, sobre os progressos e dificuldades do meu educando.</p> <p>9.2 – Através de quem?</p>	Seleccção da opção ou opções adequadas.	<p>6</p> <p>a) Sim; b) Não</p> <p>7</p> <p>a)Sim; b) Não</p> <p>8.1</p> <p>a)Sim; b) Não</p> <p>8.2</p> <p>a) Turma mais; b) Oficina de Matemática; c) Oficina de Língua Portuguesa; d) Extracções; e) Par pedagógico em sala de aula; f) Tutoria.</p> <p>9.1</p> <p>a) Sim; b) Não; c) Às vezes</p> <p>9.2</p> <p>a) Junto do meu educando; b) Junto do professor titular de turma/director de turma; c) Outros</p>
Participação e desenvolvimento cívico	1	Fechada com respostas alternativas	10 – O agrupamento valoriza os alunos que têm sucesso educativo, desportivo, artístico e cívico.	Seleccção da opção adequada.	<p>Com classificação descritiva:</p> <p>1 - Não concordo</p> <p>2 - Concordo pouco</p> <p>3 - Concordo</p> <p>4 - Concordo muito</p> <p>5 - Concordo totalmente</p> <p>6 – Não tenho opinião</p>
Comportamento e disciplina	4	Fechadas com respostas alternativas	11 - As regras de disciplina na escola desenvolvem o sentido de	Seleccção da opção adequada.	<p>Com classificação descritiva:</p> <p>1 - Não concordo</p>

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Letivo 2011/2012

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2011/2012

			responsabilidade. 12 – As regras de disciplina na escola fomentam um bom clima escolar. 13 - A escola preocupa-se em desenvolver no(s) meu(s) educando(s) o respeito pelos outros e o espírito de tolerância. 14 - Os conflitos que surgem na escola resolvem-se com justiça. 15 - A escola tem preocupações ambientais.		2 - Concordo pouco 3 - Concordo 4 - Concordo muito 5 - Concordo totalmente 6 – Não tenho opinião 15. a) Sim; b) Não; c) Não tenho opinião.
Valorização e impacto das aprendizagens	3	Fechadas com respostas alternativas	16 – A escola é importante para o futuro do(s) meu(s) educando(s). 17 – Valorizo, sempre, os bons resultados escolares do(s) meu(s) educando(s).	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 - Não concordo 2 - Concordo pouco 3 - Concordo 4 - Concordo muito 5 - Concordo totalmente 6 – Não tenho opinião
Objectivo 3 – Determinar a imagem global que os pais/encarregados de educação têm da prestação do serviço educativo do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Diferenciação e apoios	6	Fechadas com respostas alternativas	18 - As crianças / alunos com necessidades educativas especiais têm um acompanhamento especializado. 19 - As medidas de apoio para as crianças / alunos com necessidades educativas especiais são adequadas. 20 – Para os alunos com dificuldades de aprendizagem existem e são aplicadas medidas de apoio.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 - Não concordo 2 - Concordo pouco 3 - Concordo 4 - Concordo muito 5 - Concordo totalmente 6 – Não tenho opinião
Abrangência do currículo e valorização dos saberes			21 - Tenho acesso ao projecto curricular do agrupamento.		Com classificação descritiva: 1 - Não concordo

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Letivo 2011/2012

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2011/2012

e da aprendizagem			<p>22 – Os alunos têm acesso a ofertas educativas e formativas variadas (ensino regular, cursos de educação e formação, percursos curriculares alternativos).</p> <p>23 – No agrupamento há iniciativas variadas de enriquecimento do currículo (desporto escolar, expressões artísticas, música, visitas de estudo, projectos...).</p>		<p>2 - Concordo pouco</p> <p>3 - Concordo</p> <p>4 - Concordo muito</p> <p>5 - Concordo totalmente</p> <p>6 – Não tenho opinião</p>
Objectivo 4 – Determinar a imagem global que os pais/encarregados de educação têm relativamente à organização e gestão escolar do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade	5	Fechadas com respostas alternativas	<p>24 - O projecto educativo do agrupamento é acessível.</p> <p>25 - O planeamento dos horários dos alunos é adequado.</p> <p>26 - Nas instalações da(s) escola(s) que o(s) meu(s) educando(s) frequenta(m) são garantidas condições de segurança.</p> <p>27 - As instalações da(s) escola(s) que o(s) meu(s) educando(s) frequenta(m) encontram-se em boas condições de higiene.</p> <p>28 - As entradas e saídas dos alunos, das escolas são controladas.</p>	Seleccção da opção adequada.	<p>Com classificação descritiva:</p> <p>1 - Não concordo</p> <p>2 - Concordo pouco</p> <p>3 - Concordo</p> <p>4 - Concordo muito</p> <p>5 - Concordo totalmente</p> <p>6 – Não tenho opinião</p>
Gestão dos recursos humanos	3	Fechadas com respostas alternativas	<p>29 - Sou atendido com profissionalismo, pelos assistentes operacionais.</p> <p>30 - Sou atendido com profissionalismo na secretaria.</p> <p>31 - Na secretaria, os meus problemas são resolvidos num espaço de tempo curto.</p>	Seleccção da opção adequada.	<p>Com classificação descritiva:</p> <p>1 - Não concordo</p> <p>2 - Concordo pouco</p> <p>3 - Concordo</p> <p>4 - Concordo muito</p> <p>5 - Concordo totalmente</p> <p>6 – Não tenho opinião</p>

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Letivo 2011/2012

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2011/2012

Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa	1	Fechada com respostas alternativas	32 – Participo nas actividades dinamizadas pelo agrupamento.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 - Não concordo 2 - Concordo pouco 3 - Concordo 4 - Concordo muito 5 - Concordo totalmente 6 – Não tenho opinião
Equidade e justiça	2	Fechadas com respostas alternativas	33 - O agrupamento tem a preocupação de resolver os problemas dos alunos, com equidade e justiça. 34 - O agrupamento disponibiliza formas variadas para responder aos problemas dos alunos.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 - Não concordo 2 - Concordo pouco 3 - Concordo 4 - Concordo muito 5 - Concordo totalmente 6 – Não tenho opinião
Objectivo 5 – Determinar a imagem global que os pais/encarregados de educação têm da liderança do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Visão e estratégia	2	Fechadas com respostas alternativas	35 - A direcção apresenta aos encarregados de educação as linhas orientadoras da organização e funcionamento do agrupamento? 36 - Se respondeu sim à questão anterior, indique como:	Seleccção da opção ou opções adequadas.	a)Sim; b) Não Se sim,: a) Através do professor titular/director de turma; b) Na página do agrupamento; c) Através do manual de acolhimento.
Motivação e empenho	3	Fechadas com respostas alternativas	37 - A direcção manifesta disponibilidade para receber e ouvir os encarregados de educação. 38 - A direcção procura soluções para os problemas apresentados pelos encarregados de educação.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 - Não concordo 2 - Concordo pouco 3 - Concordo 4 - Concordo muito 5 - Concordo totalmente 6 – Não tenho opinião

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Letivo 2011/2012

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2011/2012

Abertura à inovação	2	Fechadas com respostas alternativas	39 - Conheço a página do agrupamento. 40 - Encontro na página do agrupamento a informação de que necessito.	Seleccção da opção adequada.	a) Sim; b) Não Com classificação descritiva: 1 - Não concordo 2 - Concordo pouco 3 - Concordo 4 - Concordo muito 5 - Concordo totalmente 6 - Não tenho opinião
---------------------	---	-------------------------------------	--	------------------------------	---

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL
Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

PLANO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO – PESSOAL DOCENTE (público-alvo)

- Casos: Pessoal docente do agrupamento.

Objectivo 1 – Caracterizar os casos/público-alvo.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Idade, sexo	2	Fechadas com respostas alternativas	1 – Indique a sua idade.	Seleção da opção adequada.	20 – 30 Anos 31 – 40 Anos 41 – 50 Anos 51 Anos ou mais
			2 – Sexo.		Feminino Masculino
Ciclo que lecciona	1	Fechada com respostas alternativas	3 – Ciclo (s) que lecciona.	Seleção da (s) opção (ões) adequada (s).	Pré-escolar; 1º Ciclo; 2º Ciclo; 3º Ciclo.
Situação profissional	1	Fechada com respostas alternativas	4 – Qual a sua situação profissional?	Seleção da opção adequada.	Professor do quadro; Professor contratado.
Objectivo 2 – Determinar a imagem global que os docentes têm dos resultados do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Sucesso académico: taxa de transição/conclusão; resultados das provas de aferição e exames nacionais; metas do projecto educativo; medidas de melhoria/combate ao	5	Fechada com respostas alternativas	5 – Participo na discussão sobre a evolução interna dos resultados e sua comparação com as médias nacionais, nas reuniões de grupo disciplinar/departamento. 6 – A discussão sobre a evolução interna dos resultados conduziu a uma mudança de práticas na sala de aula e no trabalho com os alunos.	Seleção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

insucesso implementadas			<p>7 - Tenho sempre em conta, na minha prática lectiva, as competências menos consolidadas, identificadas na análise das provas de aferição, exames e avaliação diagnóstica.</p> <p>8 – Os professores do agrupamento têm em conta, na sua prática lectiva, as metas definidas no projecto educativo do agrupamento.</p> <p>9 – Na minha opinião, a(s) medida(s) de combate ao insucesso que mais contribui(em) contribui para o incremento do sucesso dos alunos é (são):</p>		<p>1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo muito.</p> <p>Turma mais; Extracções; Apoio educativo; Par pedagógico em sala de aula; Tutoria; Não tenho opinião.</p>
Participação e desenvolvimento cívico	2	Fechada com respostas alternativas	<p>10 – O agrupamento valoriza os alunos que têm sucesso educativo, desportivo, artístico e cívico.</p> <p>11 – Os professores do agrupamento preparam as actividades para os alunos, no âmbito da(s) sua(s) áreas disciplinares, que contribuem para a consolidação de competências sociais e valores de cidadania.</p>	Seleccção da opção adequada.	<p>Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo muito.</p>
Comportamento e disciplina	5	Fechada com respostas alternativas	<p>12 – Os professores orientam acção no sentido de sempre fazer cumprir as regras expressas no regulamento interno.</p> <p>13 – Existe, no agrupamento, uma acção concertada na monitorização dos</p>	Seleccção da opção adequada.	<p>Sim; Não.</p> <p>Com classificação descritiva: 1 – Não concordo;</p>

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

			<p>comportamentos desadequados dos alunos. 14 - Os conflitos que surgem na escola, entre alunos, resolvem-se com justiça.</p> <p>15 – O circuito de informação de incidentes, relativo a comportamento e disciplina, é simples, funcional e atempado.</p> <p>16 – Os professores aplicam os critérios de avaliação do agrupamento.</p>		<p>2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo muito; 5 – Não tenho opinião.</p> <p>1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo muito.</p>
Valorização e impacto das aprendizagens	3	Fechada com respostas alternativas	<p>17 – Os professores aplicam, no início do ano e sempre que necessário, a avaliação diagnóstica, para conhecer a evolução e necessidades dos meus alunos.</p> <p>18 – As expectativas dos professores em relação aos seus alunos são altas.</p> <p>19 – As expectativas das famílias e discentes, em relação às suas aprendizagens, são altas.</p>	Seleção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo muito.
Objectivo 3 – Determinar a imagem global que os docentes têm da prestação do serviço educativo do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Articulação e sequencialidade	6	Fechada com respostas alternativas	<p>20 – Os professores utilizam o projecto educativo do agrupamento, como documento orientador da sua actividade.</p> <p>21 – Os professores utilizam o projecto curricular do agrupamento, como documento orientador da sua actividade.</p> <p>22 – Considero fundamental a gestão articulada dos programas e orientações curriculares.</p>	Seleção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo muito.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

			27 – A análise de competências não desenvolvidas, com base nas provas de aferição e exames, é uma prática importante para a planificação do trabalho a desenvolver com os alunos.		Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente.
			23 – A gestão partilhada e articulada dos programas e orientações curriculares tem carácter regular: 24 – A partilha de materiais e experiências tem carácter regular:	Seleccção de uma ou mais opções.	Nominal: a) Entre departamentos b) No departamento c) No grupo de recrutamento d) Na equipa educativa e) No conselho de turma f) Em nenhum dos anteriores
Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula	2	Fechada com respostas alternativas	25 – O planeamento de aulas é um trabalho colectivo/colaborativo no departamento. 26 – A observação de aulas inter pares (não incluída na avaliação de desempenho docente) é uma prática a implementar.	Seleccção da opção adequada.	a) No departamento c) No grupo de recrutamento d) Na equipa educativa e) Outro Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente.
Diferenciação e apoios	2	Fechada com respostas alternativas	29 – Existe trabalho articulado com os professores de educação especial para a definição de estratégias mais adequadas, que contribuem para a progressão dos alunos com necessidades educativas especiais. 30 – Os conselhos de turma/ equipas educativas/ departamento de educação pré-escolar discutem os resultados obtidos pelos alunos com NEE.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem	2	Fechada com respostas alternativas	28 – As ofertas educativas e formativas do agrupamento são adequadas às necessidades locais. 31 – No agrupamento as iniciativas de enriquecimento do currículo são adequadas.	Seleção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Objectivo 4 – Determinar a imagem global que os docentes têm relativamente à organização e gestão escolar do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade	4	Fechada com respostas alternativas	32 - O projecto educativo do agrupamento é acessível. 33 - O planeamento dos horários dos alunos é adequado. 40 - Nas instalações da escola/jardim-de-infância são garantidas condições de segurança. 39 - As instalações da escola/jardim-de-infância encontram-se em boas condições de higiene.	Seleção da opção adequada.	Sim/ não Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Gestão dos recursos humanos	5	Fechada com respostas alternativas	34 - O planeamento dos horários dos professores é adequado. 35 - Os horários dos serviços são adequados. 36 - Sou atendido com profissionalismo, pelos assistentes operacionais. 37 - Sou atendido com profissionalismo na secretaria. 41 – O plano interno de formação do pessoal docente é adequado às necessidades do agrupamento.	Seleção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Gestão dos recursos	1	Fechada com	38 – A escola/ jardim-de-infância dispõe de	Seleção da opção	Com classificação descritiva:

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

materiais e financeiros		respostas alternativas	espaços de trabalho adequados, para os professores.	adequada.	1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Equidade e justiça	1	Fechada com respostas alternativas	42 - O agrupamento tem a preocupação de resolver os problemas dos professores, com equidade e justiça.	Seleção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Objectivo 5 – Determinar a imagem global que os docentes têm da liderança do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Visão e estratégia	3	Fechada com respostas alternativas	43 - A direcção apresenta aos docentes as linhas orientadoras da organização e funcionamento do agrupamento. 44 – A direcção fomenta o desenvolvimento de um relacionamento construtivo com o pessoal docente. 45 – A direcção delega áreas de responsabilidade noutros docentes.	Seleção da opção adequada.	Sim/ não Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente; Sim/ não
Motivação e empenho	3	Fechada com respostas alternativas	46 – A direcção deposita elevadas expectativas nos docentes do agrupamento. 47 - A direcção manifesta disponibilidade para receber e ouvir os docentes. 48 - A direcção apresenta soluções para os problemas apresentados pelos professores.	Seleção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Abertura à inovação	2	Fechada com	49 – O e-mail é uma forma de comunicação	Seleção da opção	Sim/ não

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

		respostas alternativas	eficaz. 50 - Encontro na página do agrupamento a informação de que necessito.	adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
--	--	------------------------	--	-----------	--

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL
Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

PLANO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO – PESSOAL NÃO DOCENTE (público-alvo)

- Casos: Pessoal não docente do agrupamento.

Objectivo 1 – Caracterizar os casos/público-alvo.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Idade, sexo	2	Fechadas com respostas alternativas	1 – Qual a sua idade?	Seleccção da opção adequada.	20 – 30 Anos 31 – 40 Anos 41 – 50 Anos Mais que 50 anos
			2 – Sexo.		Masculino Feminino
Situação profissional	1	Fechada com respostas alternativas	3 – Qual a sua situação profissional?	Seleccção da opção adequada.	
Local de trabalho	1	Fechada com respostas alternativas	4 – Qual o seu local de trabalho?	Seleccção da opção adequada.	a) Sede do concelho b) Fora de sede do concelho
Objectivo 2 – Determinar a imagem global que os funcionários têm dos resultados do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Participação e desenvolvimento cívico		Fechada com respostas alternativas	5 – O agrupamento valoriza os alunos que têm sucesso na escola.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
			6 – O meu trabalho é importante para o reforço do “saber estar” e dos valores de cidadania nos alunos.		
			7 – Tenho sempre uma relação de proximidade e afecto com os alunos.		
Comportamento e disciplina		Fechada com respostas alternativas	8 – Conheço o regulamento interno.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo;
			9 – Oriento sempre a minha acção no sentido de fazer cumprir as regras		

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

			expressas no regulamento interno, pelos alunos. 12 - A forma como a comunicação de casos de indisciplina se realiza é simples, funcional e atempada.		3 - Concordo; 4 - Concordo totalmente;
Valorização e impacto das aprendizagens		Fechada com respostas alternativas	13 - As minhas expectativas em relação aos alunos são altas. 14 - As expectativas das famílias e alunos, em relação àquilo que aprendem na escola, são altas.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo; 4 - Concordo totalmente;
Objectivo 3 – Determinar a imagem global que os funcionários têm da prestação do serviço educativo					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Articulação e sequencialidade		Fechada com respostas alternativas	15 - Conheço o projecto educativo do agrupamento.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo; 4 - Concordo totalmente.
Objectivo 4 – Determinar a imagem global que os funcionários têm da organização e gestão escolar					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade		Fechada com respostas alternativas	O projecto educativo do agrupamento é acessível. 17 - Nas instalações da escola são garantidas condições de segurança. 18 - As instalações da escola são mantidas em boas condições de higiene.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo; 4 - Concordo totalmente;

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL
Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

			19 - As entradas e saídas dos alunos da escola são controladas.		
Gestão dos recursos humanos		Fechada com respostas alternativas	20 - O planeamento dos horários dos funcionários tem em conta as necessidades específicas do trabalho que desenvolvem. 21 - A distribuição de tarefas aos funcionários tem em conta as suas capacidades profissionais. 22 - Os horários dos serviços são adequados às necessidades dos alunos. 23 – Todos os funcionários do agrupamento atendem com profissionalismo as pessoas que recebem. 24 - O plano de formação interno dos funcionários foi adequado às necessidades do agrupamento. 25 – Os funcionários foram ouvidos para saber das suas necessidades de formação. 26 - Os funcionários partilham com os seus colegas o que aprendem na formação.	Seleção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Gestão dos recursos materiais e financeiros		Fechada com respostas alternativas	27 - Os espaços de trabalho na escola são adequados. 28 - A escola tem os materiais necessários à realização do meu trabalho. 29 - Estou satisfeito com as condições de trabalho existentes.	Seleção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Equidade e justiça		Fechada com respostas alternativas	30 - O agrupamento tem a preocupação de resolver os problemas dos alunos, com equidade e justiça. 31 - O agrupamento tem a preocupação de	Seleção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo;

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

			resolver os problemas dos funcionários, com equidade e justiça.		4 – Concordo totalmente;
Objectivo 5 – Determinar a imagem global que os funcionários têm da liderança do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Visão e estratégia		Fechada com respostas alternativas	32 - A direcção apresenta aos funcionários as linhas orientadoras da organização e funcionamento do agrupamento. 33 - A direcção estimula o desenvolvimento de um relacionamento construtivo com os funcionários. 34 - A direcção delega áreas de responsabilidade e tarefas nos funcionários.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Motivação e empenho		Fechada com respostas alternativas	35 - A direcção deposita elevadas expectativas nos funcionários do agrupamento. 36 - A direcção manifesta disponibilidade para receber e ouvir os funcionários. 37 - A direcção reconhece e valoriza o trabalho dos funcionários. 38 - A direcção proporciona aos funcionários reuniões, em que os mesmos podem apresentar as suas opiniões. 39 - A direcção incentiva o trabalho de equipa.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente; Sim/Não Sim/Não
Abertura à inovação		Fechada com respostas alternativas	40 - A comunicação entre a direcção e os funcionários é eficaz.	Seleccção da opção adequada.	Com classificação descritiva: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo;

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DE LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS DOCUMENTOS INTERNOS 2010/2011

			41 – Consulta a página do agrupamento.		3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente; Sim/não
--	--	--	--	--	--

PLANO DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO – ALUNOS (público-alvo) – 2010/2011

- Casos: Alunos do agrupamento.

Objectivo 1 – Caracterizar os casos/público-alvo.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Idade, género	2	Fechadas com respostas alternativas	1 – Qual a tua idade?	Seleccção da opção adequada.	6 - 8 9 - 11 12 - 14 15 - 17 18 ou mais
			2 – Selecciona o teu género.		Masculino Feminino
Ano que frequenta	1	Fechada com respostas alternativas	3 – Qual o ano que frequentas?	Seleccção da (s) opção (ões) adequada (s).	5º Ano; 6º Ano; 7º Ano; 8º Ano; 9º Ano; CEF (Curso de Educação e Formação)
Objectivo 2 – Determinar a imagem global que os alunos têm dos resultados do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Sucesso académico: taxa de transição/conclusão; resultados das provas de aferição e exames nacionais; metas do projecto educativo; medidas de melhoria/combate ao insucesso implementadas	7	Fechada com respostas alternativas	4 – Conheço o Projecto Educativo do Agrupamento. 5 - Conheço os critérios utilizados pelo (s) professor (es) na minha avaliação. 6 – Conheço as condições que me permitem passar de ano.	Seleccção da opção adequada.	Numérica e crescente, de 1 a 4, onde: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
			7 – Já fiquei retido (repeti o ano).		Sim Não
			8 – Quando tenho dificuldades são-me dadas opções para melhorar. 9 – Cumpro/frequento todas as actividades que o professor ou a escola me atribuem,		Numérica e crescente, de 1 a 4, onde: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo;

			para superar as minhas dificuldades. 10 – A realização de provas de aferição, exames, testes intermédios e/ou provas de aferição interna é importante para mim.		3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Participação e desenvolvimento cívico	4	Fechada com respostas alternativas	11 – O agrupamento valoriza os alunos que têm sucesso escolar, desportivo, artístico e cívico. 12 – Os professores da minha turma dialogam com os seus alunos. 13 - Gosto de estar na minha turma. 14 - Gosto de estar nesta escola.	Seleccção da opção adequada.	Numérica e crescente, de 1 a 4, onde: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Comportamento e disciplina	7	Fechada com respostas alternativas	15 – Conheço o regulamento interno do agrupamento. 16 – Cumpro sempre as regras de disciplina dentro da sala de aula. 17 - Cumpro sempre as regras de disciplina fora da sala de aula. 18 – Os conflitos que surgem são geridos com justiça pelos professores da turma. 19 - Os conflitos que surgem são geridos com justiça pelo director de turma. 20 – Os conflitos que surgem são geridos com justiça pelas funcionárias. 21 - Os conflitos que surgem são geridos com justiça pela direcção. 22 – As entradas e saídas da escola são controladas.	Seleccção da opção adequada.	Numérica e crescente, de 1 a 4, onde: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
			23 – Na minha opinião, durante este ano lectivo, os casos de indisciplina:	Seleccção da opção adequada.	
Valorização e impacto das aprendizagens	3	Fechada com respostas alternativas	24 – Aquilo que aprendo na escola é importante para a minha vida futura. 25 – Realizei fichas de avaliação	Seleccção da opção adequada.	Numérica e crescente, de 1 a 4, onde: 1 – Discordo totalmente;

			diagnóstica nas várias disciplinas. 26 - Faço a auto-avaliação em todas as disciplinas.		2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Objectivo 3 – Determinar a imagem global que os alunos têm da prestação do serviço educativo do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Articulação e sequencialidade	3		27 - Conheço as actividades e projectos da escola em que posso participar. 28 - Participo nas actividades e projectos da escola. 29 – A organização de sessões de esclarecimento quanto ao que fazer no futuro, para os alunos de 9º ano e CEF, é muito importante. (responde apenas se fores aluno de 9º ano ou CEF).	Seleccção da opção adequada.	Numérica e crescente, de 1 a 4, onde: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem	5		30 – Os meus professores informaram-me sobre as matérias das suas disciplinas. 31 - Os meus professores informaram-me sobre as finalidades e objectivos das disciplinas. 32 - Gosto que os meus professores me informem dos meus progressos. 33 - Os professores da minha turma usam computadores, videoprojector, quadro interactivo... 34 - Os professores da minha turma incentivam frequentemente o meu trabalho autónomo.	Seleccção da opção adequada.	Numérica e crescente, de 1 a 4, onde: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Objectivo 4 – Determinar a imagem global que os alunos têm relativamente à organização e gestão escolar do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala

Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade; Gestão dos recursos humanos.	5		35 - O funcionamento da minha escola é bom. 36 - A secretaria da minha escola funciona bem. 37 - O refeitório da minha escola funciona bem. 38 - O bufete/bar da minha escola funciona bem. 39 - A reprografia (centro de cópias) funciona bem. 40 - A biblioteca funciona bem.	Seleccção da opção adequada.	Numérica e crescente, de 1 a 4, onde: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Objectivo 5 – Determinar a imagem global que os alunos têm da liderança do agrupamento.					
Variáveis	Nº de questões	Tipo de questões	Questões	Tipo de respostas	Escala
Visão e estratégia	1		41 - A direcção fala com os alunos sobre a organização e funcionamento da escola.	Seleccção da opção adequada.	Numérica e crescente, de 1 a 4, onde: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;
Motivação e empenho	4	Fechada com respostas alternativas	42 - A direcção manifesta disponibilidade para receber e ouvir os alunos. 43 - A direcção procura soluções para os problemas apresentados pelos alunos. 44 - A direcção promove actividades interessantes para os alunos. 45 - A direcção espera e apoia o sucesso dos alunos.	Seleccção da opção adequada.	Numérica e crescente, de 1 a 4, onde: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo totalmente;

Avaliação da actividade: _____

Ano/Grupo turma: _____

Questionário aos alunos

Pretende-se com este questionário conhecer a **opinião dos alunos sobre as actividades em que participam**.
 Este instrumento será tanto mais válido e fiável quanto maior for o rigor e a exactidão das respostas.
Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objectiva.
 Este questionário é de **natureza confidencial e anónima**.
 Coloque uma cruz (X) para indicar o seu grau de concordância relativamente às afirmações apresentadas.

Escala:

1=Não concordo 2=Concordo pouco 3=Concordo moderadamente 4=Concordo Muito 5=Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1- Sinto-me satisfeito(a) com a actividade em que participei.					
2- A actividade foi bem organizada.					
3- A actividade contribuiu para o desenvolvimento das minhas aprendizagens.					
4- Gostei do tipo de trabalho que realizei durante a actividade.					
5- O tempo de duração da actividade foi adequado.					

Gratos pela colaboração!

✂-----

Avaliação da actividade: _____

Ano/Grupo turma: _____

Questionário aos alunos

Pretende-se com este questionário conhecer a **opinião dos alunos sobre as actividades em que participam**.
 Este instrumento será tanto mais válido e fiável quanto maior for o rigor e a exactidão das respostas.
Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objectiva.
 Este questionário é de **natureza confidencial e anónima**.
 Coloque uma cruz (X) para indicar o seu grau de concordância relativamente às afirmações apresentadas.

Escala:

1=Não concordo 2=Concordo pouco 3=Concordo moderadamente 4=Concordo Muito 5=Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1- Sinto-me satisfeito(a) com a actividade em que participei.					
2- A actividade foi bem organizada.					
3- A actividade contribuiu para o desenvolvimento das minhas aprendizagens.					
4- Gostei do tipo de trabalho que realizei durante a actividade.					
5- O tempo de duração da actividade foi adequado.					

Gratos pela colaboração!




Avaliação da actividade: _____

Ano/Grupo turma: _____

Questionário aos alunos

Escala:

1=Não concordo 2=Concordo pouco 3=Concordo Totalmente

			
1- Sinto-me satisfeito(a) com a actividade em que participei.			
2- A actividade foi bem organizada.			
3- A actividade contribuiu para o desenvolvimento das minhas aprendizagens.			
4- Gostei do tipo de trabalho que realizei durante a actividade.			
5- O tempo de duração da actividade foi adequado.			

Gratos pela colaboração!

✂-----




Avaliação da actividade: _____

Ano/Grupo turma: _____

Questionário aos alunos

Escala:

1=Não concordo 2=Concordo pouco 3=Concordo Totalmente

			
1- Sinto-me satisfeito(a) com a actividade em que participei.			
2- A actividade foi bem organizada.			
3- A actividade contribuiu para o desenvolvimento das minhas aprendizagens.			
4- Gostei do tipo de trabalho que realizei durante a actividade.			
5- O tempo de duração da actividade foi adequado.			

Gratos pela colaboração!

Inquérito de satisfação - Pessoal Docente

Pretende-se, com este inquérito, conhecer o grau de satisfação do pessoal docente quanto ao funcionamento do agrupamento.

A sua aplicação está prevista, quer no projecto educativo do agrupamento, quer no plano anual de actividades.

Este instrumento será tanto mais válido e fiável quanto maior for o rigor e a exactidão das suas respostas.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objectiva.

Este inquérito é de natureza confidencial e anónima.

Seleccione a(s) opção(ões) para indicar o seu grau de concordância relativamente às afirmações apresentadas.

Existem 50 perguntas neste inquérito.

Caracterização do público-alvo

1 - Indique a sua idade.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- 20 - 30 Anos
- 31 - 40 Anos
- 41 - 50 Anos
- 51 Anos ou mais

2 - Sexo.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

3 - Ciclo que lecciona.

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Pré-escolar
- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo

4 - Qual a sua situação profissional?

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Professor do quadro
- Professor contratado

Imagem global que os docentes têm dos resultados do agrupamento

5 - Participo na discussão sobre a evolução interna dos resultados e sua comparação com as médias nacionais, nas reuniões de grupo disciplinar / departamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

Deverão responder obrigatoriamente a esta pergunta os docentes do 1º, 2º e 3º ciclos.

6 - A discussão sobre a evolução interna dos resultados conduziu a uma mudança de práticas na sala de aula e no trabalho com os alunos.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

Deverão responder obrigatoriamente a esta pergunta os docentes do 1º, 2º e 3º ciclos.

7 - Tenho sempre em conta, na minha prática lectiva, as competências menos consolidadas, identificadas na análise das provas de aferição, exames e avaliação diagnóstica.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

Deverão responder obrigatoriamente a esta pergunta os docentes do 1º, 2º e 3º ciclos.

8 - Os professores do agrupamento têm em conta, na sua prática lectiva, as metas definidas no projecto educativo do agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

9 - Na minha opinião, a(s) medida(s) de combate ao insucesso que mais contribuí(em) para o incremento do sucesso dos alunos, é (são):

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Turma Mais

- Extracções
- Apoio educativo
- Par pedagógico em sala de aula
- Tutoria
- Não tenho opinião

10 - O agrupamento valoriza os alunos que têm sucesso educativo, desportivo, artístico e cívico.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

11 - Os professores do agrupamento preparam as actividades para os alunos, no âmbito da(s) sua(s) área(s) curricular(es) disciplinar(es), que contribuem para a consolidação de competências sociais e dos valores de cidadania.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

12 - Os professores do agrupamento orientam a sua acção, no sentido de sempre fazer cumprir as regras expressas no regulamento interno.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

13 - Existe, no agrupamento, uma acção concertada na monitorização dos comportamentos desadequados dos alunos.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

14 - Os conflitos que surgem na escola, entre alunos, resolvem-se com justiça.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Não tenho opinião

15 - O circuito de informação de incidentes, relativo a comportamento e disciplina, é funcional.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

16 - Os professores aplicam os critérios de avaliação do agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

17 - Os professores aplicam, no início do ano e sempre que necessário a avaliação diagnóstica, para conhecer a evolução e necessidades dos seus alunos.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

18 - As expectativas dos professores, em relação aos seus alunos, são altas.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

19 - As expectativas das famílias e discentes, em relação às suas aprendizagens, são altas.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

Imagem global que os docentes têm da prestação do serviço educativo

20 - Os professores utilizam o projecto educativo do agrupamento, como documento orientador da sua actividade.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

21 - Os professores utilizam o projecto curricular do agrupamento, como documento orientador da sua actividade.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito

22 - Considero fundamental a gestão articulada dos programas e orientações curriculares.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

23 - A gestão articulada dos programas e orientações curriculares tem carácter regular:

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Entre departamentos
- No departamento
- No grupo de recrutamento
- Na equipa educativa
- No conselho de turma
- Em nenhum dos anteriores

24 - A partilha de materiais e experiências tem carácter regular:

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Entre departamentos
- No departamento
- No grupo de recrutamento
- Na equipa educativa
- No conselho de turma
- Em nenhum dos anteriores

25 - O planeamento de aulas é um trabalho colectivo/colaborativo:

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- No departamento
- No grupo de recrutamento
- Na equipa educativa
- Outro

26 - A observação de aulas interpares (não incluída na avaliação de desempenho docente) é uma prática a implementar.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

27 - A análise de competências não desenvolvidas, nas provas de aferição e exames, é uma prática importante para a planificação do trabalho a desenvolver com os alunos.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

Deverão responder obrigatoriamente a esta pergunta os docentes do 1º, 2º e 3º ciclos.

28 - As ofertas educativas e formativas do agrupamento são adequadas às necessidades locais.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

29 - Existe trabalho articulado com os professores de educação especial para a definição de estratégias mais adequadas, que contribuem para a progressão dos alunos com necessidades educativas especiais.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

30 - Os conselhos de turma/ equipas educativas/ departamento de educação pré-escolar discutem os resultados obtidos pelos alunos com NEE.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo

- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

31 - No agrupamento, as iniciativas de enriquecimento do currículo são adequadas.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

Imagem global que os docentes têm da organização e gestão escolar

32 - O projecto educativo do agrupamento é acessível.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

33 - O planeamento dos horários dos alunos é adequado.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

34 - O planeamento dos horários dos professores é adequado.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

35 - Os horários dos serviços são adequados.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

36 - Sou atendido com profissionalismo pelos assistentes operacionais.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo

- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

37 - Sou atendido com profissionalismo na secretaria.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

38 - A escola/jardim-de-infância dispõe de espaços de trabalho adequados, para os professores.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

39 - As instalações da escola/ jardim-de-infância são mantidas em boas condições de higiene.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

40 - Nas instalações da escola/ jardim-de-infância são garantidas condições de segurança.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

41 - O plano interno de formação do pessoal docente é adequado às necessidades do agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

42 - O agrupamento tem a preocupação de resolver os problemas dos professores, com equidade e justiça.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

Imagem global que os docentes têm da liderança

43 - A direcção apresenta aos docentes as linhas orientadoras da organização e funcionamento do agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

44 - A direcção fomenta o desenvolvimento de um relacionamento construtivo com o pessoal docente.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

45 - A direcção delega áreas de responsabilidade noutros docentes.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

46 - A direcção deposita elevadas expectativas nos docentes do agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

47 - A direcção manifesta disponibilidade para receber e ouvir os docentes.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

48 - A direcção apresenta soluções para os problemas apresentados pelos professores.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

49 - O e-mail é uma forma de comunicação eficaz.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

50 - Encontro na página do agrupamento a informação de que necessito.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo totalmente

O inquérito terminou.

Agradecemos a sua colaboração.

Por favor, submeta.

Submeter o seu inquérito

Obrigado por ter concluído este inquérito.

Inquérito - pessoal não docente

Pretende-se com este inquérito conhecer o **grau de satisfação dos funcionários** quanto ao funcionamento do agrupamento.

Este instrumento será tanto mais válido e fiável quanto maior for o rigor e a exatidão das suas respostas. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva.

Este inquérito é de **natureza confidencial e anónima**.

Responda a todas as perguntas.

Selecione uma opção para indicar o seu grau de concordância relativamente às afirmações apresentadas.

Existem 37 perguntas neste inquérito

Caracterização do público-alvo

1 - Qual a sua idade? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- 20 - 30 Anos
- 31 - 40 Anos
- 41 - 50 Anos
- 51 Anos ou mais

2 - Sexo. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

3 - Qual a sua situação profissional? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Contrato a termo certo
- Contrato a tempo indeterminado

4 - Qual o seu local de trabalho? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Escolas de Sede do concelho
- Escolas fora de sede do concelho

Imagem global que os funcionários têm dos resultados do agrupamento

5 - O agrupamento valoriza os alunos que têm sucesso na escola. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

6 - A forma como os funcionários desempenham o seu trabalho influencia o bom desenvolvimento dos valores de cidadania nos alunos. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7 - Os funcionários têm sempre uma relação de proximidade e afeto com os alunos. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8 - Os funcionários conhecem o regulamento interno do agrupamento. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9 - Todos os funcionários agem no sentido de fazer com que os alunos cumpram as regras da escola. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo

- Concordo totalmente

10 - A forma como a escola lida com os casos de indisciplina é simples, funcional e atempada. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11 - Os funcionários valorizam os alunos. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12 - As famílias valorizam o que os alunos aprendem na escola. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Imagem global que os funcionários têm da prestação do serviço educativo do agrupamento

13 - Os funcionários conhecem o projeto educativo do agrupamento. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Imagem global que os funcionários têm da organização e gestão escolar

14 - Nas instalações da escola são garantidas condições de segurança. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15 - As instalações da escola são mantidas em boas condições de higiene. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16 - As entradas e saídas dos alunos da escola são controladas. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

17 - Os horários dos funcionários têm em conta as necessidades específicas do trabalho que desenvolvem. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18 - A distribuição de tarefas pelos funcionários tem em conta as suas capacidades profissionais. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19 - Todos os funcionários têm a preocupação de agir com profissionalismo. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo

- Concordo totalmente

20 - A formação dos funcionários foi adequada às necessidades. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

21 - Os funcionários foram ouvidos, para saber das suas necessidades de formação. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

22 - Os funcionários partilham com os seus colegas o que aprendem nas formações. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

23 - Os espaços de trabalho da escola são adequados. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

24 - A escola tem os materiais necessários para a realização do meu trabalho. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

25 - Estou satisfeito com as condições de trabalho existentes na escola. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

26 - O agrupamento tem a preocupação de resolver os problemas dos alunos com justiça. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

27 - O agrupamento tem a preocupação de resolver os problemas dos funcionários com justiça. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Determinar a imagem global que os funcionários têm da liderança

28 - A direção apresentou aos funcionários as linhas orientadoras da organização e funcionamento do agrupamento. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

29 - A direção estimula o desenvolvimento de um bom relacionamento com os funcionários. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

30 - A direção delega funções de responsabilidade e tarefas nos funcionários. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

31 - A direção confia no trabalho dos funcionários do agrupamento. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

32 - A direção manifesta disponibilidade para receber e ouvir os funcionários. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

33 - A direção valoriza o trabalho dos funcionários. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

34 - A direção proporciona aos funcionários reuniões, em que os mesmos podem apresentar as suas opiniões. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

35 - A direção incentiva o trabalho de equipa. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

36 - A comunicação entre a direção e os funcionários é eficaz. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

37 - Consulta a página do agrupamento. *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

Agradecidos pela sua colaboração.

Obrigado por ter concluído este inquérito.

Questionário de satisfação - Pais e Encarregados de Educação

Pretende-se com este questionário conhecer o grau de satisfação dos pais e encarregados de educação quanto ao funcionamento do agrupamento.

Este instrumento será tanto mais válido e fiável quanto maior for o rigor e a exactidão das suas respostas.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua **opinião pessoal, sincera e objectiva**.

Este inquérito é de natureza confidencial e anónima.

Seleccione uma opção para indicar o seu grau de concordância relativamente às afirmações apresentadas.

Existem 42 perguntas neste inquérito

Caracterização do público-alvo

[1]Qual a sua idade?

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- 20 - 30 Anos
- 31 - 40 Anos
- 41 - 50 Anos
- Mais que 50 anos

[2]

Género.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Masculino
- Feminino

[3]Habilitações académicas.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Menos do que o 4º ano
- 4º Ano
- 6º Ano
- 9º Ano
- 12º Ano/Curso Profissional
- Bacharelato/Licenciatura
- Mestrado/Doutoramento

[4]Ciclo (s) frequentado (s) actualmente pelo (s) seu (s) educando (s).

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Educação pré-escolar
- 1º Ciclo do ensino básico
- 2º Ciclo do ensino básico
- 3º Ciclo do ensino básico

[5]Localização do(s) estabelecimentos(s) de ensino frequentado(s) pelo (s) seu(s) educando(s).

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Sede do concelho
 Outra localidade do concelho

Imagem global que os pais e encarregados de educação têm dos resultados

[6]Conheço os critérios de avaliação do agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
 Não

[7]Conheço as condições que permitem que o meu educando passe de ano.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
 Não

[8.1]

Estou informado sobre as medidas de combate ao insucesso existentes no agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
 Não

[8.2]As medidas que conheço são:

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Turma mais
 Oficina de Matemática
 Oficina de Língua Portuguesa
 Extracções
 Par pedagógico em sala de aula
 Tutoria

[9.1]Procuro informar-me, periodicamente, sobre os progressos e dificuldades do meu educando.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
 Não
 Às vezes

[9.2]Através de quem?

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Do(s) meu(s) educando(s)
 Do professor titular de turma/director de turma
 Outros

[10]O agrupamento valoriza os alunos que têm sucesso educativo, desportivo, artístico e cívico.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[11]

As regras de disciplina na escola desenvolvem o sentido de responsabilidade.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[12]As regras de disciplina na escola fomentam um bom clima escolar.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[13]A escola preocupa-se em desenvolver no(s) meu(s) educando(s) o respeito pelo(s) outro(s) e o espírito de tolerância.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[14]Os conflitos que surgem na escola resolvem-se com justiça.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco

- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[15]A escola tem preocupações ambientais.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

[16]A escola é importante para o futuro do(s) meu(s) educando(s).

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[17]Valorizo, sempre, os bons resultados escolares do(s) meu(s) educando(s).

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

Imagem global que os pais/encarregados de educação têm da prestação do serviço educativo

[18]As crianças/alunos com necessidades educativas especiais têm um acompanhamento especializado.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[19]As medidas de apoio para as crianças/alunos com necessidades educativas especiais são adequadas.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[20] Para os alunos com dificuldades de aprendizagem existem e são aplicadas medidas de apoio.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[21] Tenho acesso ao projecto curricular do agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[22] Os alunos têm acesso a ofertas educativas e formativas variadas (ensino regular, cursos de educação formação, percursos curriculares alternativos).

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[23] No agrupamento, há iniciativas variadas de enriquecimento do currículo (desporto escolar, expressões artísticas, música, visitas de estudo, projectos...).

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente

Não tenho opinião

Imagem global que os pais/encarregados de educação têm da organização e gestão escolar

[24]O projecto educativo do agrupamento é acessível.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[25]O planeamento dos horários dos alunos é adequado.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[26]Nas instalações da(s) escola(s) que o(s) meu(s) educando(s) frequenta(m) são garantidas condições de segurança.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[27]As instalações da(s) escola(s) que o(s) meu(s) educando(s) frequenta(m) encontram-se em boas condições de higiene.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[28]As entradas e saídas dos alunos das escolas são controladas.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[29]Sou atendido com profissionalismo, pelos assistentes operacionais.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[30]Sou atendido com profissionalismo, na secretaria.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[31]Na secretaria, os meus problemas são bem resolvidos.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[32]Participo nas actividades dinamizadas pelo agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[33]O agrupamento resolve os problemas dos alunos com equidade e justiça.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[34]O agrupamento disponibiliza formas variadas para responder aos problemas dos alunos.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

Imagem que os pais/encarregdos de educação têm da liderança

[35]A direcção apresenta aos pais/encarregados de educação as linhas orientadoras da organização e funcionamento do agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[36]Tive conhecimento das linhas orientadoras da organização e funcionamento do agrupamento através de:

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Professor titular de turma
- Director de turma
- Página do agrupamento
- Manual de acolhimento
- Nenhum dos anteriores

[37]A direcção manifesta disponibilidade para receber e ouvir os encarregados de educação.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo

- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[38]A direcção procura soluções para os problemas apresentados pelos pais/encarregados de educação.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

[39]Conheço a página do agrupamento.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

[40]Encontro na página do agrupamento a informação de que necessito.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não concordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente
- Não tenho opinião

Agradecidos pela sua colaboração.

Por favor, submeta.

Submeter o seu inquérito

Obrigado por ter concluído este inquérito.

FICHA DE AVALIAÇÃO DE ACTIVIDADE

Ano (s) de Escolaridade/Grupo Pré-Escolar: ____				Turma (s)/Grupo: ____	
Problema/Vector nº ____ :					
Actividade	Dinamizador/ Responsável	Intervenientes	Destinatários	Data	Custo

1 – Número de participantes (intervenientes/destinatários)

Docentes	Alunos	Pais/E. de Educação	Outros

2 – Grau de satisfação dos destinatários (alunos, outros) - Organização da actividade

Não Satisfaz	Satisfaz Pouco	Satisfaz	Satisfaz Bem	Satisfaz plenamente

3 – Grau de satisfação dos destinatários (alunos, outros) - Duração da actividade/Gestão do tempo

Não Satisfaz	Satisfaz Pouco	Satisfaz	Satisfaz Bem	Satisfaz plenamente

4 – Contributo da actividade para as aprendizagens/desenvolvimento de competências

Muito pouco	Pouco	Nem muito nem pouco	Muito	Muitíssimo

5 – Pertinência do instrumento de avaliação/indicador de medida

Desadequado	Pouco adequado	Adequado	Bastante adequado	Totalmente adequado

6 – Pontos fortes

--

7 – Pontos fracos

--

8 – Avaliação da qualidade global da actividade

Não Satisfaz	Satisfaz Pouco	Satisfaz	Satisfaz Bem	Satisfaz plenamente

9 – Observações (Consecução dos objectivos, ocorrências, sugestões)

Grândola, ____, _____ de _____

O(A) docente /O(A) responsável/O(A)

MATRIZ DE CATEGORIZAÇÃO – Avaliação das actividades do plano anual de actividades 2010/2011

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	FONTE
1 – Número de participantes	1.1 – Número de alunos 1.2 – Número de professores 1.3 – Número de pais e encarregados de educação 1.4 – Número de outros participantes	Ponto 1 da ficha de avaliação de actividade
2 – Organização das actividades	2.1 – Grau de satisfação dos alunos inquiridos, com base numa escala qualitativa – não satisfaz, satisfaz pouco, satisfaz, satisfaz bem, satisfaz plenamente.	Ponto 2 da ficha de avaliação de actividade (com base no tratamento das respostas, dos questionários aplicados aos alunos, pelos responsáveis das actividades)
3 – Duração/ gestão do tempo das actividades	3.1 - Grau de satisfação dos alunos inquiridos, com base numa escala qualitativa – não satisfaz, satisfaz pouco, satisfaz, satisfaz bem, satisfaz plenamente.	Ponto 3 da ficha de avaliação de actividade (com base no tratamento das respostas, dos questionários aplicados aos alunos, pelos responsáveis das actividades)
4 – Contributo das actividades para as aprendizagens	4.1 - Grau de satisfação dos alunos inquiridos, com base numa escala qualitativa – muito pouco, pouco, nem muito nem pouco, muito, muitíssimo.	Ponto 4 da ficha de avaliação de actividade (com base no tratamento das respostas, dos questionários aplicados aos alunos, pelos responsáveis das actividades)
5 – Pertinência do instrumento de avaliação	5.1 – Opinião qualitativa do responsável, com base numa escala – desadequado, pouco adequado, adequado, bastante adequado, totalmente adequado	Ponto 5 da ficha de avaliação de actividade
6 – Qualidade das actividades	6.1 – Pontos fortes 6.2 – Pontos fracos 6.3 – Opinião qualitativa do responsável, sobre a qualidade global da actividade 6.4 – Observações (identificação de sugestões, concretização dos objectivos da actividade e registo de ocorrências)	Pontos 6, 7, 8 e 9, respectivamente, da ficha de avaliação de actividade

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS

3ª Secção do Conselho Pedagógico – Acompanhamento do PAA 2010-2011

QUADRO RESUMO - ACTIVIDADES DO 1º PERÍODO

	Nº total de actividades do 1º período	Nº de actividades realizadas avaliadas	Nº de actividades realizadas não avaliadas	Nº de actividades não realizadas	ADENDA Nº de actividades
PROBLEMA Nº 1	4	4	--	--	--
PROBLEMA Nº 2	3	1	1	1	----
PROBLEMA Nº 3	1	1	--	--	--
PROBLEMA Nº 4	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 1	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 2	3	2	--	1	--
VECTOR Nº 3	1	1	--	--	--
VECTOR Nº 4	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 5	17	11	3	3	--
VECTOR Nº 6	2	2	--	--	--
VECTOR Nº 7	1	--	--	1	--
VECTOR Nº 8	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 9	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 10	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 11	3	2	--	--	1
VECTOR Nº 12	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 13	0	--	--	--	--
TOTAIS DO 1º PERÍODO	35	24	4	6	1

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS

3ª Secção do Conselho Pedagógico – Acompanhamento do PAA 2010-2011

QUADRO RESUMO - ACTIVIDADES DO 2º PERÍODO

	Nº total de actividades do 2º período	Nº de actividades realizadas avaliadas	Nº de actividades realizadas não avaliadas	Nº de actividades não realizadas	ADENDA Nº de actividades
PROBLEMA Nº 1	4	3	--	--	1
PROBLEMA Nº 2	0	--	--	--	--
PROBLEMA Nº 3	0	--	--	--	--
PROBLEMA Nº 4	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 1	1	1	--	--	--
VECTOR Nº 2	2	2	--	--	--
VECTOR Nº 3	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 4	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 5	32	23	1	1	7
VECTOR Nº 6	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 7	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 8	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 9	3	2	1	--	--
VECTOR Nº 10	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 11	3	2	--	--	1
VECTOR Nº 12	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 13	0	--	--	--	--
TOTAIS DO 2º PERÍODO	45	33	2	1	9

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

3ª Secção do Conselho Pedagógico – Acompanhamento do PAA 2010-2011

QUADRO RESUMO - ACTIVIDADES DO 3º PERÍODO

	Nº total de actividades do 3º período	Nº de actividades realizadas e avaliadas	Nº de actividades realizadas não avaliadas	Nº de actividades não realizadas	ADENDA Nº de actividades
PROBLEMA Nº 1	2	2	--	--	--
PROBLEMA Nº 2	1	--	--	1	--
PROBLEMA Nº 3	--	--	--	--	--
PROBLEMA Nº 4	1	1	--	--	--
VECTOR Nº 1	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 2	5	--	2	3	--
VECTOR Nº 3	2	--	1	1	--
VECTOR Nº 4	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 5	34	17	8	3	6
VECTOR Nº 6	2	1	1	--	--
VECTOR Nº 7	3	3	--	--	--
VECTOR Nº 8	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 9	2	--	--	--	2
VECTOR Nº 10	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 11	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 12	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 13	--	--	--	--	--
TOTAIS DO 3º PERÍODO	52	24	12	8	8

1º Período

Problema/Vector nº	
Número total de actividades do 1º Período -	
Nº de actividades sem pontos fortes -	
Nº de actividades sem pontos fracos -	
Pontos fortes	Pontos fracos

18/01/11

Direcção Executiva

para Professores

Caros professores,

No sentido de efectuarmos um acompanhamento adequado da execução do plano anual de actividades 2010-2011, encaminhamos:

- dois documentos orientadores;
- um questionário modelo para aplicar aos alunos que participam ou participaram nas actividades;
- um modelo de registo de avaliação da actividade em si.

Relativamente aos procedimentos a seguir para as visitas de estudo, consultar o documento "visitas de estudo - orientações".

Relativamente à utilização e procedimentos a seguir para o questionário e modelo de avaliação de actividade, consultar o documento "orientações - preenchimento docs recolha".

Quanto às actividades previstas e realizadas no 1º período, devem os docentes:

- entregar os questionários e enviar por correio electrónico o registo de avaliação da actividade até dia 31 de Janeiro de 2011.


Quanto às actividades do 2º e 3º período, deverão estes documentos ser entregues/enviados até 8 dias após a realização da actividade.

Cumprimentos,

O Director

...

4 anexos — [Fazer a transferência de todos os anexos](#)

 **Avaliação actividades.doc**
259K [Visualizar](#) [Transferência](#)

 **Questionário alunos.doc**
88K [Visualizar](#) [Transferência](#)

 **visitas de estudo - orientações.pdf**
117K [Visualizar](#) [Transferência](#)

 **orientações - preenchimento docs recolha.pdf**
226K [Visualizar](#) [Transferência](#)

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO ANUAL DE ACTIVIDADES 2010/2011 (PAA)

No âmbito do trabalho da 3ª secção do conselho pedagógico, inclui-se o acompanhamento da execução do plano anual de actividades. Assim, produziram-se alguns documentos de recolha/registo de informação, que seguem em anexo.

A seguir, explicitam-se as orientações de preenchimento dos mesmos, assim como procedimentos de entrega.

FICHA DE AVALIAÇÃO DE ACTIVIDADE

- No 1º quadro – identificar: o nº e problema/vector da actividade; o nome da actividade... (tal como se encontra no PAA); a data será a do(s) dia(s) efectivos em que a actividade se realizou e o custo real;
- Quadro 1 – Número de participantes/intervenientes/destinatários quando houver lugar ao preenchimento de “outros”, identificá-los;
- Quadro 5 – pretende-se determinar se os instrumentos/indicadores apontados inicialmente no PAA terão sido úteis;
- Quadros 6 e 7 – apresentar um **máximo de 3 pontos em cada quadro**.

- **Após preenchimento, enviar por correio electrónico para XPTO@avelitoral.pt**

QUESTIONÁRIO ALUNOS

- **Fotocopiar, apenas após preencher o nome da actividade;**
- Deverá ser aplicado a todos os alunos que participaram na actividade, por um dos professores da(s) área(s) curricular(es) que organizaram ou participaram na mesma;
- Seguidamente, serão entregues à coordenadora da equipa de acompanhamento ou à direcção;
- Os avaliadores/relatores dos docentes que organizaram/participaram na actividade poderão requisitar os questionários para recolha de informação, quando aplicável;
- A equipa fará uma recolha e tratamento de dados por amostragem.

20/01/2011

Caros colegas,

INFORMAÇÕES SOBRE QUESTIONÁRIOS:

O questionário que receberam só deverá ser utilizado, se previsto no plano anual de actividades como instrumento de recolha de evidências.

Caso contrário, não aplicar!

Se já tiverem utilizado questionários feitos e aplicados por vós, utilizem-nos! Não voltar a aplicar o questionário enviado agora.

É favor, no entanto, enviarem-me os dados obtidos.

Em qualquer questionário o número de questões e a escala não têm relação directa, ou seja, poderemos ter 20 questões avaliadas pelo destinatários com uma escala de apenas 3 valores diferentes.

INFORMAÇÕES SOBRE A FICHA DE AVALIAÇÃO DE ACTIVIDADE:

É sempre obrigatório o preenchimento da "ficha de avaliação da actividade", enviada no e-mail anterior pela direcção executiva, unicamente para as actividades que constam no plano anual de actividades 2010-2011 (exposições, visitas de estudo, projectos, idas ao teatro...).

Só se preenche uma ficha por actividade.

NÃO IMPRIMIR A FICHA DE AVALIAÇÃO DE ACTIVIDADE! ESTA É PARA ENVIAR POR E-MAIL PARA: xpto@ave.pt.

Quem preenche e envia a ficha de avaliação da actividade é o dinamizador / responsável, caso exista, naturalmente com a colaboração de todos os intervenientes. Quando é um grupo de recrutamento, por exemplo, de entre os seus elementos seleccionam o responsável pelo envio.

No ponto 1 - número de participantes - se não houver algum participantes, dos elencados, **não preencher**.

No ponto 6 - pontos fortes - máximo de 3.

No ponto 7 - pontos fracos - máximo de 3.

Sem mais...para já! :)

Sempre que precisarem de algum esclarecimento, contactem-me via e-mail ou presencialmente.

Até já!

Avaliação de actividades - resposta a dúvidas

FICHAS AV. ACTIVIDADES 10_11 | x



01/02/11

Boa tarde,...!

Esclareça-me umas dúvidas, por favor!

No caso das assembleias de turma (problema nº1), o indicador de medida é o número de assembleias realizadas. Onde devo referir essa quantidade?

No vector nº9, actividade - comemoração de efemérides, há referência à data de Março. Só se fará avaliação dessa efeméride? E todas as outras, como por exemplo, o Natal, Dia de Reis, etc., que ocorreram noutras datas?

Aguardo resposta.
Obrigada!

....

Bom dia!

Relativamente à primeira questão - assembleias de turma - poderá referir a quantidade no ponto 9 (observações) da ficha de avaliação de actividade.

Quanto à comemoração de efemérides, deverão enviar a ficha de avaliação de cada uma das que estão no PCT de cada uma das turmas, isto é, das que realizaram, pois elas não estão discriminadas no plano anual de actividades.

Espero ter esclarecido as dúvidas.
Se não, diga qualquer coisa.

Saudações
...

01/02/11

para mim

Está tudo esclarecido! Obrigada!!

RELATÓRIO SEMESTRAL DA ACTIVIDADE DESENVOLVIDA

PREÂMBULO

A apresentação do relatório semestral da actividade desenvolvida pelo Agrupamento Vertical de Escolas do Litoral ao Conselho Geral insere-se na política de prestação de contas consubstanciada no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril.

De acordo com o normativo atrás referido, deverá o Director, perante o órgão responsável pelas políticas educativas internas e externas do Agrupamento, ou seja, o Conselho Geral, criar as condições, através de relatórios, memorandos ou outros informes, para que este órgão possa cumprir as suas competências legalmente expressas.

A opção do Director foi de, com base num relatório elaborado pela equipa que acompanha a execução do Projecto Educativo e o Plano de Actividades, dar a conhecer os pontos fortes, fracos, os constrangimentos e as potencialidades das actividades desenvolvidas e que devem expressar a resposta a quatro problemas e a treze vectores estratégicos elencados no Plano Anual de Actividades.

Os resultados escolares não serão apresentados. Deixamos este indicador para o relatório final. Esta opção fundamenta-se na natureza da avaliação que ocorre nas reuniões do início, do final do 1º período e do 2º período, e nas reuniões intercalares. Isto é, têm um valor essencialmente formativo e, por isso, estão longe de traduzir os resultados que os alunos vão atingir no final do ano lectivo.

No entanto, apraz registar que os docentes realizaram até ao presente quatro reuniões avaliativas. Nestas reuniões, para além de atribuírem as classificações, transmitiram os resultados aos alunos e às famílias; elaboraram planos de acompanhamento, de recuperação e de desenvolvimento e definiram estratégias para a melhoria dos resultados escolares e educativos.

Por outro lado, os responsáveis pelas estruturas intermédias: coordenadores de departamento, representantes dos grupos disciplinares, coordenadores das bibliotecas, coordenadores dos directores de turma, coordenadores de estabelecimento, coordenadores de projectos apresentaram, em devido tempo, ao Director um relatório onde elencaram os pontos fortes, fracos, os constrangimentos e as potencialidades.

Assumimos que continuamos com alguns pontos fracos. Os relatórios das estruturas intermédias e da IGE não os escondem. No entanto, estamos confiantes na dedicação e na entrega do pessoal docente e não docente. Mas, precisamos de mais aliados e, estes, são os nossos parceiros mais directos com quem vamos continuar a trabalhar para dar as melhores respostas educativas para os nossos alunos.

Por último, é de referir que este semestre foi marcado por duas avaliações externas e pela aposta estratégica na aquisição de equipamento audiovisual, de software educativo, e em acções de formação para o pessoal docente.

O relatório, que a seguir se apresenta, contempla um índice; uma introdução; um quadro global com as actividades previstas para o ano lectivo 2010/2011; uma avaliação das actividades já realizadas e uma conclusão final baseada num quadro SWOT.

O Director

Índice

1.Introdução.....	5
2.Quadro global - actividades previstas para o ano lectivo 2010/2011.....	6
3.Avaliação de actividades	7
3.1.Avaliação das actividades do 1º período lectivo (2010/2011).....	8
3.1.1.Quadro resumo das actividades do 1º período lectivo (2010/2011).....	8
3.1.2.Problema nº 1 – Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos	9
3.1.3.Problema nº 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical	10
3.1.4.Problema nº 3 – Sucesso real demasiado baixo	10
3.1.5.Vector nº 2 – Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês	11
3.1.6.Vector nº 5 – Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo	12
3.2.Avaliação de actividades que decorrem ao longo do ano (2010/2011)	16
3.2.1. Problema nº 1 – Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos	16
3.2.2.Problema nº 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical	17
3.2.3.Problema nº 3 – Sucesso real demasiado baixo	19
3.2.4.Problema nº 4 – Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade	20
3.2.5.Vector nº 1 – Redução do abandono escolar/abandono curricular	21
3.2.6.Vector nº 2 – Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês.....	21
3.2.7.Vector nº 3 – Melhoria da qualidade das aprendizagens	23
3.2.8.Vector nº 5 – Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo	23
3.2.9.Vector nº 6 – Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares.....	24

3.2.10.Vector nº 7 – Melhoria da gestão dos recursos humanos	25
3.2.11.Vector nº 8 – Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais.....	26
Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais.....	26
3.2.12.Vector nº 9 – Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos.....	26
3.2.13.Vector nº 10 – Comunicação com a comunidade e grau de satisfação	27
3.2.14.Vector nº 11 – Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do Agrupamento em projectos de e para a comunidade	27
3.2.15.Vector nº 12 – Promoção da Avaliação Interna em torno da qualidade e do serviço prestado	28
3.2.16.Vector nº 13 – Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos	28
4.Análise SWOT do plano anual de actividades 2010/2011.....	29

1.Introdução

O agrupamento vertical de escolas do Litoral, no triénio 2010/2013, tem por missão “prestar um serviço educativo de qualidade, de forma a contribuir para a formação integral de todos os alunos e garantir a igualdade de oportunidades no acesso, na frequência e no sucesso” (PE 2010/2013). Por isso, estão identificados no projecto educativo os problemas a resolver e os vectores estratégicos a atingir neste período temporal.

A operacionalização das medidas implementadas e a implementar, para a prossecução das metas a que nos propomos, explana-se no plano anual de actividades. É este um dos documentos da acção para a melhoria que se pretende todos os dias. Assim, foi fundamental desenvolver um mecanismo de monitorização da execução deste documento interno, para nos ajudar a perceber em que medida o nosso trabalho e empenho nesta missão contribuem para a nossa visão, que consiste em “melhorar continuamente a qualidade do serviço prestado aos utentes e a todos aqueles que agem e interactivam com o Agrupamento”. Isto é, queremos saber o que devemos continuar a fazer, o que devemos reforçar e o que podemos melhorar, num caminho para a excelência e utilidade.

Para tal, foi criada no seio do conselho pedagógico a equipa de acompanhamento da execução do projecto educativo, do plano anual de actividades e avaliação interna.

Surge, então, o primeiro relatório da sua actividade, o seu contributo para a primeira reflexão sobre o trabalho desenvolvido.

2.Quadro global - actividades previstas para o ano lectivo 2010/2011

Quadro 1 - Número de actividades previstas no plano anual de actividades 2010/2011

	Nº total de actividades	1º Período	2º Período	3º Período	Ao longo do ano (a)
PROBLEMA Nº 1	18	4	3	2	9
PROBLEMA Nº 2	16	2	0	1	13
PROBLEMA Nº 3	7	1	0	0	6
PROBLEMA Nº 4	9	0	0	1	8
VECTOR Nº 1	6	0	1	0	5
VECTOR Nº 2	21	3	2	5	11
VECTOR Nº 3	5	1	0	2	2
VECTOR Nº 4	1	0	0	0	1 (Set. 2011)
VECTOR Nº 5	77	17	25	25	10
VECTOR Nº 6	10	2	0	2	6
VECTOR Nº 7	15*	1	0	3	10
VECTOR Nº 8	1	0	0	0	1
VECTOR Nº 9	12*	0	3	0	8
VECTOR Nº 10	3	0	0	2	1
VECTOR Nº 11	12	2	2	0	8
VECTOR Nº 12	4	0	0	0	4
VECTOR Nº 13	3	0	0	0	3

* Existe uma actividade não calendarizada

(a) A equipa incluiu neste grupo as actividades que estão calendarizadas no documento, com as designações: ao longo do ano, semanal, durante o ano, 2 vezes por ano, por trimestre, 1 hora semanal, a partir do final do 1º período, última semana de aulas de cada período, mensalmente, durante as interrupções lectivas.

3.Avaliação de actividades

A avaliação das actividades do plano anual do agrupamento tem como intenção a melhoria do serviço educativo prestado.

Para tal, foi necessária a criação de uma série de documentos de recolha e tratamento da informação que nos permitisse obter uma ideia global da eficiência das nossas propostas de trabalho, para a execução do projecto educativo.

A metodologia passou por uma pesquisa crítica de fontes de documentação, pela aplicação (pelos responsáveis pelas actividades) dos documentos de recolha de informação, pela recolha de dados intermédios através de entrevista informal e pelo tratamento e registo da informação recolhida.

Os resultados obtidos e a nossa leitura estão organizados, de seguida, por problema e vector estratégico, porque são estes os referenciais presentes nos documentos organizativos do agrupamento.

3.1. Avaliação das actividades do 1º período lectivo (2010/2011)**3.1.1. Quadro resumo das actividades do 1º período lectivo (2010/2011)****Quadro 2 – Resumo das actividades do 1º período (2010/2011)**

	Nº total de actividades do 1º período	Nº de actividades realizadas avaliadas	Nº de actividades realizadas não avaliadas	Nº de actividades não realizadas
PROBLEMA Nº 1	4	4	0	0
PROBLEMA Nº 2	2	1*	0	1****
PROBLEMA Nº 3	1	0	1	0
PROBLEMA Nº 4	0			
VECTOR Nº 1	0			
VECTOR Nº 2	3	2	0	1**
VECTOR Nº 3	1	0	0	1***
VECTOR Nº 4	0			
VECTOR Nº 5	17			
VECTOR Nº 6	2	2	0	0
VECTOR Nº 7	1	0		
VECTOR Nº 8	0			
VECTOR Nº 9	0			
VECTOR Nº 10	0			
VECTOR Nº 11	2		1	
VECTOR Nº 12	0			
VECTOR Nº 13	0			









*Uma das actividades foi avaliada parcialmente, apenas por alguns professores titulares de turma.

**Os professores alegam que esta actividade nunca foi proposta e é um erro do PAA.

*** Devido ao atraso na entrega do equipamento necessário e por questões de logística, a actividade realizou-se no início do 2º período.




****A calendarização da actividade é um lapso, pois as reuniões de articulação interciclos (4º / 5º ano e 6º / 7º ano) realizar-se-ão em Julho de 2011.

3.1.2. Problema nº 1 – Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos**1º Período – Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas**

Problema nº 1 - Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos	
Número total de actividades do 1º Período – 4	
Nº de actividades sem pontos fortes – zero (todas têm os pontos fortes descritos)	
Nº de actividades sem pontos fracos – 2	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">  Participação e envolvimento dos alunos nas actividades propostas  Responsabilização e consciencialização dos alunos acerca dos problemas da turma  Constatação da necessidade de mais momentos de reflexão e partilha conjunta sobre atitudes e valores  Divulgação dos espaços do agrupamento  A possibilidade de toda a comunidade se pronunciar online sobre as regras internas, no momento da construção das mesmas  Abordagem das regras na Formação Cívica 	<ul style="list-style-type: none">  Demasiada informação numa só sessão  Existência de poucas sugestões de melhoria de documentos

Para uma das actividades o instrumento de avaliação/indicador de medida foi considerado desadequado.

3.1.3. Problema nº 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical**1º Período – Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas**





Problema nº 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical	
Número total de actividades do 1º Período – 2	
Nº de actividades sem pontos fortes – 0	
Nº de actividades sem pontos fracos – 1	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">  Realização, pela primeira vez no agrupamento, de reuniões de articulação interciclos.  Concretização de uma actividade prevista para ser realizada ao longo do ano, no 1º período. 	<ul style="list-style-type: none">  Avaliação de uma actividade por vários intervenientes.

3.1.4. Problema nº 3 – Sucesso real demasiado baixo**1º Período – Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas**

Não tendo sido recepcionada a ficha de avaliação da única actividade prevista para o 1º período, no âmbito deste problema, a equipa entende que a diagnose dos conhecimentos dos alunos, em anos iniciais de ciclo, é fundamental para a construção de um processo de ensino/aprendizagem que contribua para o sucesso educativo dos alunos. Sugere, assim, a continuidade desta actividade no próximo plano anual de actividades.

3.1.5.Vector nº 2 – Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês

1º Período – Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector Estratégico nº 2 – Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês	
Número total de actividades do 1º Período – 2	
Nº de actividades sem pontos fortes – 0	
Nº de actividades sem pontos fracos – 1	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">  Os alunos inquiridos consideraram que a actividade satisfaz bem ou plenamente  Envolvimento das famílias com a criança através da participação de trabalhos elaborados, a partir da história que trabalharam  Tempo disponível para contar a história às crianças 	<ul style="list-style-type: none">  Ausência de alunos suplentes inscritos na actividade

3.1.6.Vector nº 5 – Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo

1º Período – Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 5 - Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo	
Número total de actividades do 1º Período – 17	
Nº de actividades sem pontos fortes – 1	
Nº de actividades sem pontos fracos – 13	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Participação e empenho dos alunos nas actividades ✚ Utilização de novos recursos no desenvolvimento de competências (possibilitar aos alunos outros espaços culturais e vivenciá-los) ✚ Articulação entre as áreas curriculares ✚ Preocupação por parte dos docentes na sensibilização dos alunos para o saber ser e saber fazer ✚ Consolidação de aprendizagens 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Espaços inadequados para certas actividades (concerto de Natal) ✚ Elevado custo das visitas de estudo ✚ Desajuste do calendário do pré-escolar (as actividades do pré-aprender cessam assim que o 1º ciclo entra em interrupção lectiva, continuando o pré-escolar as actividades lectivas)

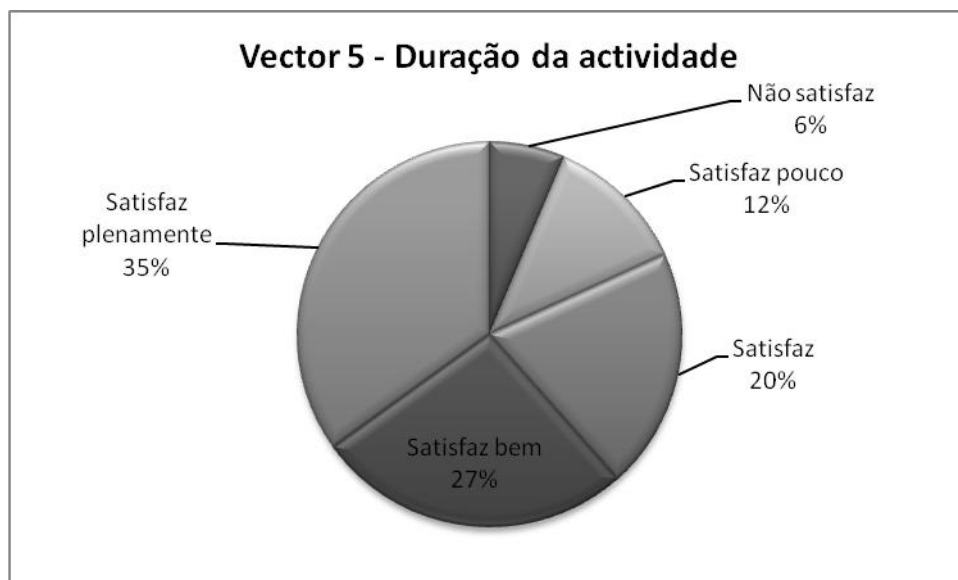
O vector estratégico nº 5 é aquele que reúne o maior número de actividades concretizadas no 1º período. É, também, o item em que o tratamento de dados inclui uma maior margem de erro, pois, para a mesma actividade foram recepcionadas diversas fichas de avaliação. No entanto, tendo presente esse ponto fraco, entendemos que seria importante apresentar, ainda assim, a compilação de opiniões/grau de satisfação dos intervenientes, relativamente à organização, duração/gestão do tempo da actividade, ao contributo da actividade para as aprendizagens/desenvolvimento de competências, pertinência do instrumento de avaliação/indicador de medida e avaliação global da actividade, expressas nas fichas de avaliação recepcionadas.

Gráfico 1 – Grau de satisfação quanto à organização da actividade



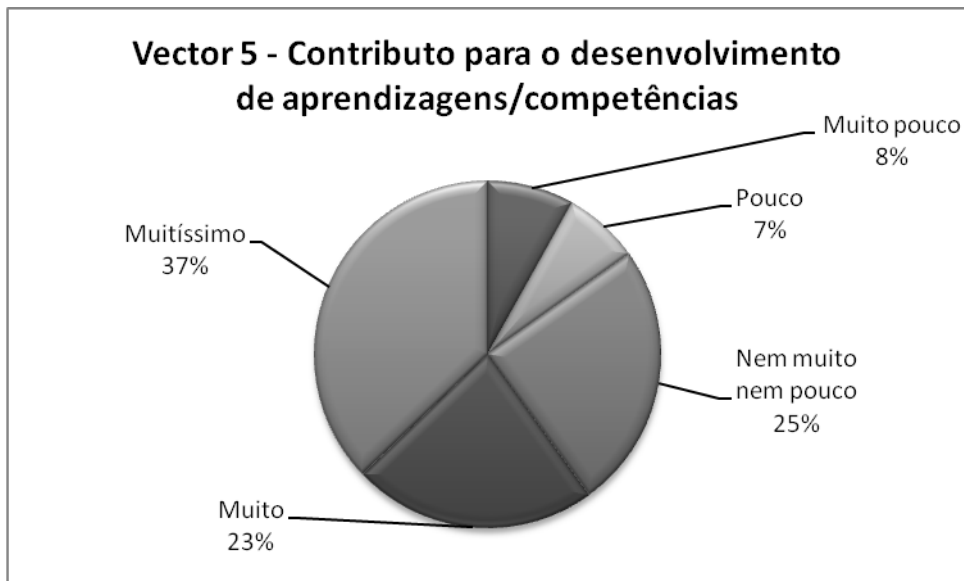
Pode concluir-se que, na generalidade das actividades, o trabalho de preparação e execução das mesmas foi reconhecido pelos intervenientes.

Gráfico 2 – Grau de satisfação quanto ao tempo de duração da actividade



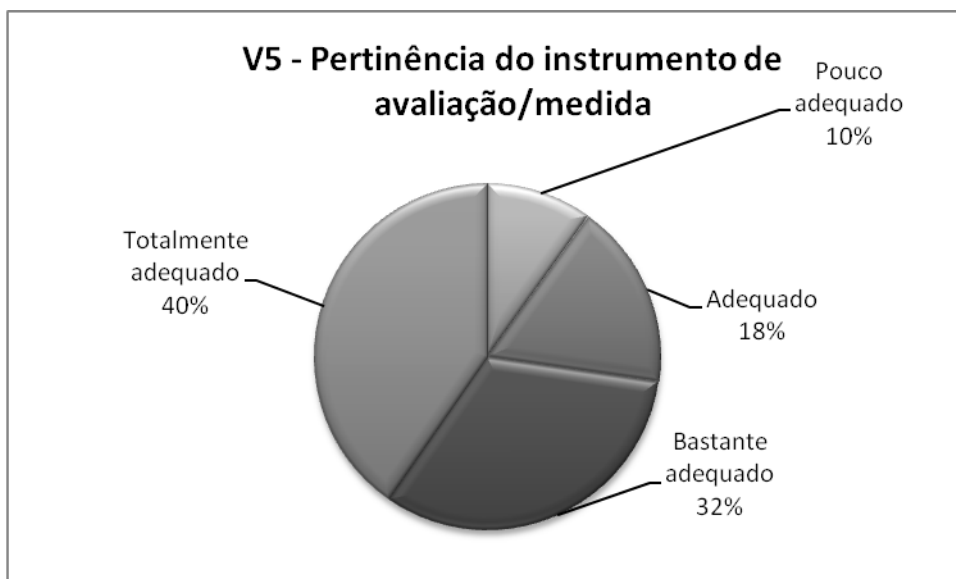
Regista-se a adequação plena da duração das actividades desenvolvidas em 62% dos casos e uma adequação satisfatória em 20% das avaliações recebidas. No entanto, 18% das actividades precisam ser repensadas quanto ao tempo de duração, quer seja por excesso quer seja porque os intervenientes pretendiam que a actividade se prolongasse.

Gráfico 3 – Contributo das actividades para o desenvolvimento de aprendizagens / competências



Da leitura do gráfico, conclui-se que 60% dos alunos questionados consideram que as actividades em que participaram contribuíram para melhorar as suas aprendizagens. Uma fatia ainda significativa de 25% pensa que as actividades em que participou não alteram as suas aprendizagens nem melhoram as suas competências. Por último, 7% dos alunos manifestou que, na sua opinião, as actividades interferiram pouco nesse desenvolvimento e 8% assinalou a opção muito pouco.

Gráfico 4 – Pertinência do instrumento de avaliação/indicador de medida



Os responsáveis pelas actividades, após aplicarem o instrumento de avaliação/indicador de medida que tinham seleccionado, verificaram que em 40% era totalmente adequado, em 32% bastante adequado e em 18% das situações adequado. Concluíram, em 10% das actividades, que o instrumento de avaliação inicialmente seleccionado não lhes permitiu ter acesso aos dados que pretendiam.

Gráfico 5 – Avaliação global das actividades



Globalmente, as actividades do 1º período têm uma avaliação positiva (83%). Em 28% dos casos satisfaz plenamente, satisfaz bem em 24% e satisfaz em 31%. Em resultado de constrangimentos vários, os responsáveis consideraram que em 14% das actividades a avaliação global da actividade foi “satisfaz pouco” e em 3% foi mesmo de “não satisfaz”.

3.2. Avaliação de actividades que decorrem ao longo do ano (2010/2011)**3.2.1. Problema nº 1 – Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos**

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Implementação de uma equipa multidisciplinar para dar resposta aos problemas atitudinais e comportamentais dos alunos (2º e 3º Ciclos).	Equipa implementada com uma coordenadora (professora) e uma técnica de acção social estagiária.
Promoção de competências sociais – saber estar/saber ser: “construção de um mural”.	Durante o 1º período, houve a recolha de palavras identificadoras de cada turma. As coordenadoras dos directores de turma, em reunião de 18/02/2011, enviarão e-mail de reforço aos directores de turma. No dia da Amaratona, cada turma colocará no Mural a sua palavra e/ou trabalhos que queiram divulgar.
Supervisão dos alunos, no espaço do recreio, relativo ao cumprimento de regras de convivência.	As coordenadoras enviaram a informação da avaliação intermédia.
Acompanhamento dos alunos, no serviço do refeitório, no mínimo 20 minutos diários, na hora do almoço.	As coordenadoras têm efectuado o acompanhamento dos alunos durante a refeição. Uma das coordenadoras referiu que nem sempre tem conseguido concretizar esta actividade e que o indicador de medida também terá que ser repensado.
Criação de um pequeno livro de biografias “Homens e mulheres que fizeram a diferença.”	A actividade está a decorrer. Os trabalhos serão recolhidos até final de Fevereiro. A actividade será integrada na “Semana da Terra”.
Realização de assembleias/reuniões de turma/escola para a discussão das regras internas e dos códigos de conduta.	Algumas das coordenadoras enviaram a informação da avaliação intermédia.
Participação nas actividades a desenvolver no projecto “Do outro lado do muro”.	Os responsáveis realizaram duas reuniões com o director. Estão a desenvolver uma oficina de expressão dramática com alunos do 2º e 2º ciclo. Estão ainda a trabalhar, numa das horas das expressões, com os alunos do 1º ciclo da EB1 de Sede do concelho e de G.
Intercâmbio entre as ELU (Escolas de Lugar Único) e de 2 lugares.	Foram recepcionadas as fichas de avaliação de dois encontros.
Realização de contratos pedagógicos, sempre que necessário, em torno das regras e das relações	Os contratos têm sido realizados e está a ser produzida uma metodologia

interpessoais, com os alunos, por turma.	de recolha de evidências.
--	---------------------------

3.2.2. Problema nº 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Calendarização e organização de reuniões/sessões de trabalho para melhoria da articulação intra e interciclos.	Reuniões/sessões realizadas: 08/09/2010 (coordenadoras de estabelecimento e Professores das AEC); 17/11/2010 (coordenadores de estabelecimento, coordenadores de departamento do 1º ciclo, línguas e expressões, professores titulares de turma do 4º ano, representantes dos grupos disciplinares de educação musical e educação física do 2º ciclo e Professores das AEC); 01/02/2011 (Professores das AEC, coordenador das AEC e coordenador de departamento do 1º ciclo); 23/03/2011 (coordenadores de departamento); 23/03/2011 (professores titulares do 4º ano e Professores das AEC).
Promoção de temas comuns a trabalhar nas ACND.	Concluído no 1º período e enviado por e-mail a todos os docentes e educadores do agrupamento.
Reuniões com a equipa da Biblioteca Escolar.	Têm-se realizado, no mínimo, duas reuniões por mês. Tem sido um constrangimento a impossibilidade de reunir, em simultâneo, toda a equipa.
Participação das professoras bibliotecárias nas reuniões de departamento curricular.	As professoras bibliotecárias têm participado nas reuniões dos respectivos departamentos.
Participação da professora bibliotecária da EB1 de sede do concelho nas reuniões de estabelecimento.	A professora bibliotecária da EB1 tem participado nas reuniões de estabelecimento.
Participação da professora bibliotecária da EB1 de sede do concelho nas reuniões das equipas educativas.	A professora bibliotecária da EB1 tem participado nas reuniões das equipas educativas.
Realização de reuniões de departamento, grupo disciplinar e equipas educativas.	As reuniões de departamento previstas têm sido realizadas, assim como as de grupo disciplinar e das equipas educativas.
Manutenção do Google Apps do agrupamento (e-mail, docs, site...).	Tem sido efectuada sempre que necessário, com maior frequência no que diz respeito ao e-mail interno do

	agrupamento.
Travessias: Actividades que fomentem boas práticas cívicas (ambientais, cognitivas, comportamentais). Horta biológica, figuras locais que são exemplos de cidadania, a flora e a fauna local e a importância da sua preservação, a poupança energética, etc.	O projecto está a decorrer. Os alunos do 2º e 3º CEB têm realizado biografias, em todas disciplinas do departamento (HGP, HST, GEO). Vão apresentar os trabalhos, na exposição da “Semana da Terra”, na Biblioteca Municipal de sede de concelho, e na biblioteca da EBI.
Formação no âmbito dos Novos Programas de Língua Portuguesa.	Realizaram 4 sessões desde o 1º período. Estão 2 sessões em falta (uma devido a greve e outra por motivos alheios aos docentes) que serão realizadas após término do ano lectivo. Constrangimento: impossibilidade de corresponder ao máximo às solicitações da DGIDC, devido ao facto de não terem sido contemplados 90 minutos semanais coincidentes nos horários dos docentes de LP (apesar de haver compreensão relativamente à explicação dada, relacionada com a logística dos horários das turmas).
Formação no âmbito dos Novos Programas de Matemática.	A formação tem sido concretizada nas reuniões de articulação curricular (RAC) semanais.
Implementação do Projecto de Ciências Experimentais.	Projecto cuja implementação está a decorrer. Foi apresentado no conselho pedagógico de Fevereiro.

3.2.3. Problema nº 3 – Sucesso real demasiado baixo

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Alocação de recursos humanos, a nível do pessoal docente, para dar resposta às necessidades educativas e formativas dos alunos.	Distribuição de serviço efectuada no início do ano lectivo tendo em conta a implementação de medidas de melhoria definidas pelo director (extracções, apoio em sala de aula, tutorias).
Divulgação on-line (i.e. página da Internet do agrupamento) dos critérios de avaliação, aos alunos e às famílias.	Divulgação dos critérios de avaliação efectuada durante o 1º período. Continuam disponíveis para consulta na página do agrupamento.
Apoio, ao corpo docente, na utilização e potenciação da utilização das TIC no processo de ensino e aprendizagem.	Formação informal realizada em função dos pedidos (sumários dos docentes).
Disponibilização de materiais produzidos no âmbito do trabalho conjunto em RAC (Reunião de Articulação Curricular).	Nas reuniões de articulação curricular da maioria dos grupos de recrutamento têm sido produzidos e/ou partilhados materiais pedagógicos.
Realização de fichas formativas utilizando a Plataforma <i>Moodle</i> .	Têm sido disponibilizadas as fichas de avaliação formativa na plataforma Moodle, por alguns dos docentes do grupo de recrutamento que propôs esta actividade.
Desenvolvimento da escrita e da leitura através das ciências, no âmbito da formação das Ciências.	Têm realizado as experiências previstas, e o desenvolvimento da escrita e da leitura é efectuada com base na interpretação dos procedimentos, na elaboração de questões problema, na interpretação de dados e elaboração de conclusões.

3.2.4. Problema nº 4 – Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Turma Mais	As metas definidas, para este ano lectivo, são alcançáveis. Os grupos mais difíceis de gerir são os dos alunos com nível de três, à semelhança do ano lectivo anterior. No entanto, este ano são visíveis as melhorias.
Extracções	No 1º ciclo esta medida surtiu efeitos nos resultados dos alunos e decorre com normalidade e sem constrangimentos. No 2º e 3º ciclo, esta medida tem sido reajustada de acordo com as necessidades/constrangimentos que têm surgido.
Plano da Matemática	Realizaram-se reuniões, a seguir às reuniões de departamento, sempre que necessário. O plano da matemática tem também sido assunto das reuniões das extracções, novos programas da matemática e oficinas. Relatório intercalar em elaboração.
Flexibilização das medidas de apoio através da plataforma <i>Moodle</i> .	Algumas pessoas utilizam. Continua a apostar-se na sensibilização interna para o uso das novas tecnologias.
Organização de sessões de trabalho com os Encarregados de Educação em torno dos Critérios de Avaliação.	Actividade realizada nas reuniões de avaliação sumativa do 1º período, com os encarregados de educação, conversando, passando o documento em suporte de papel e informando que os critérios de avaliação se encontravam disponíveis na página do agrupamento.
Utilização de ficheiros de trabalho autónomo (dos alunos) das várias áreas curriculares (1º ciclo).	Existem, na maioria das salas de aula, registos do trabalho que os alunos vão realizando de forma autónoma, com o intuito de desenvolver a responsabilidade e a autonomia na definição das Áreas Curriculares Disciplinares em que necessitam reforçar competências.
Criação de planos individuais de trabalho autónomo (para alunos com Necessidades Educativas Especiais e	Os planos individuais são criados e reformulados de acordo com a

de apoio educativo).	evolução de cada aluno.
Sessões de trabalho colaborativo entre os professores das Equipas Educativas para reforço dos conteúdos curriculares.	As reuniões das equipas educativas têm permitido rever as práticas, conversar sobre metodologias de ensino e melhorar a articulação das áreas curriculares com as actividades de enriquecimento curricular.

3.2.5.Vector nº 1 – Redução do abandono escolar/abandono curricular

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Reforço das dinâmicas do Departamento junto dos alunos, com vista a uma maior adesão às actividades propostas.	Informação não disponível.
Organização e coordenação das tutorias.	São realizadas a organização e coordenação pela equipa de mediação escolar. Alguns constrangimentos que têm surgido têm sido superados.
Atendimento e acompanhamento dos alunos, sinalizados à Componente Social da Sala de Mediação Escolar, e respectivas famílias.	Atendimento e acompanhamento efectuados de acordo com as sinalizações.
Promoção de encontros/debates para pais e encarregados de educação.	A actividade não foi realizada durante o 1º período, mas está a ser preparada durante o 2º período.
Realização de reuniões com elementos da CPCJ e directores de turma, sempre que necessário.	Quando as situações dos alunos o aconselham, as reuniões são realizadas e registadas pelo director de turma.

3.2.6.Vector nº 2 – Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Articulação de procedimentos do professor titular (1º ciclo) com o professor de apoio educativo no processo de ensino-aprendizagem, dando prioridade ao tipo de necessidades/dificuldades do aluno.	É realizada nas reuniões informais de planificação semanal.
Concursos de ortografia/escrita.	A actividade está a decorrer. Os alunos têm participado.
Concursos no âmbito do PNL (Plano Nacional de Leitura).	A actividade está a decorrer. Os alunos têm participado.

Leituras orientadas de obras do PNL.	A actividade está a decorrer. Os alunos têm participado.
Promoção da leitura através da divulgação de obras, no âmbito do PNL, pelas escolas da periferia (itinerância).	A actividade tem sido realizada e divulgada na página do agrupamento.
Projecto Ler+ em família no âmbito do PNL (1º ciclo).	A professora bibliotecária da EB1 inscreveu as turmas e realizou as apresentações PowerPoint e fichas informativas que os professores titulares de turma apresentaram aos pais. Houve reuniões, no início do ano, com os encarregados de educação dessas turmas, orientadas pelos professores titulares de turma. A professora bibliotecária esteve presente, em algumas. Modo de funcionamento: em cada turma existem grupos de 4 alunos que levam, cada 1, a sua mochila com livros para casa. Juntamente com os pais, lêem e preenchem no fim da leitura uma ficha de avaliação da actividade e assim sucessivamente. Constrangimento: os materiais chegaram apenas em Novembro/Dezembro.
Projecto “Vai e Vem”, no âmbito do PNL (pré-escolar).	Já é uma prática comum e o modo de funcionamento é semelhante ao da actividade anterior.
Clube de Leitura (com/sem recurso à Web).	Acontece, só desde Janeiro, à 5ª feira das 16h35 às 17h20. Os alunos inscreveram-se e realizam diversas actividades relacionadas com a leitura (cerca de 7 alunos).
Realização de Oficinas da Leitura e da Escrita: -Elaboração de textos a partir de imagens; -Produção de textos através da metodologia da fábrica de histórias; - Produção de textos colectivos com diversos temas (2º,3º, 4ºano de escolaridade).	De acordo com as actas de avaliação, a actividade tem sido realizada.
Realização de oficinas de Matemática: - Resolução de enigmas/problemas matemáticos; - Resolução de problemas em casa com o apoio dos encarregados de educação.	De acordo com as actas de avaliação, a actividade tem sido realizada.
Participação nas actividades de leitura e escrita, no âmbito do projecto “As nossas histórias...” (1º ciclo).	De acordo com as actas de avaliação, a actividade tem sido realizada.

3.2.7.Vector nº 3 – Melhoria da qualidade das aprendizagens

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Manutenção das ferramentas TIC existentes no agrupamento.	A manutenção tem sido efectuada. Para saber das intervenções, datas, responsável pelas mesmas e ponto da situação, existe uma grelha on-line a que têm acesso os elementos da equipa PTE (restrita) e a direcção executiva.
Promoção do empréstimo domiciliário aos utilizadores das Bibliotecas Escolares.	Existe um registo relativo ao número de requisições/empréstimos efectuados em cada uma das bibliotecas, em documento próprio.

3.2.8.Vector nº 5 – Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Manutenção da plataforma <i>MOODLE</i> do agrupamento.	A manutenção tem sido efectuada. Têm surgido alguns constrangimentos na sua utilização, mas alheios ao agrupamento.
Coordenação e dinamização da plataforma <i>MOODLE</i> do agrupamento.	Tem sido concretizada pelo coordenador do PTE (Plano Tecnológico da Educação).
<ul style="list-style-type: none"> - Visita de estudo ao Centro de Ciência Viva de Z (2.º e 3.º ciclos); - Visita à empresa de tratamento de resíduos (só 8.º anos); - Visita à Central Termoeléctrica (só 9.º anos); * Solicita-se à CMLitoral transporte para a empresa de tratamento de resíduos e para a Central Termoeléctrica. 	<p>A visita de estudo ao Centro Ciência Viva de Z realizou-se no 2º período, em função da disponibilidade de transporte, cedido pela autarquia local, tendo sido alargada às turmas do 9º ano.</p> <p>A visita à empresa de tratamento de resíduos não aconteceu até ao momento, devido à indisponibilidade da empresa, por motivos de obras de melhoramento e ampliação das duas valências.</p>
Visita a exposições/eventos, nomeadamente “Semana da Terra” e outras realizadas pela Biblioteca Municipal de Litoral (BML).	A exposição “Semana da Terra” realiza-se de 28 de Março a 01 de Abril de 2011, na sala de exposições da BML
Visionamento da peça de teatro “Pedro e o lobo”, do BAAL 17 (1º ciclo).	Ainda não aconteceu, por falta de verba.
Realização de animações do livro e da leitura na BML.	São realizadas periodicamente sessões destinadas ao pré-escolar e

	ao 1º ciclo. Os grupos e turmas deslocam-se à Biblioteca Municipal de Litoral.
Participação no Projecto Pré-Aprender.	Têm sido realizadas actividades, nas quais vários jardins-de-infância têm participado, apresentando os resultados dos questionários já aplicados uma mais-valia desta actividade para a expressão motora.
Participação no Programa de Educação Estética e Artística em contexto escolar.	Os Jardins-de-Infância do agrupamento têm participado no programa e há um feedback positivo.
Visita ao Centro Ciência Viva; Visita à empresa de tratamento de resíduos (1º ano de Litoral e EB1 G).	A visita não aconteceu ainda.
Acção de sensibilização sobre a sexualidade e afectos, higiene e alimentação.	Já foi feita uma acção sobre a alimentação. Está prevista outra, a calendarizar.

3.2.9.Vector nº 6 – Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Aplicação de Apoio Pedagógico Personalizado a 49 alunos.	Confirma-se e mantém-se.
Aplicação de Adequações Curriculares Individuais a 27 alunos.	Confirma-se e mantém-se, estando as medidas inscritas nos projectos educativos individuais de cada aluno.
Aplicação de Adequações no Processo de Avaliação a 49 alunos.	Confirma-se e mantém-se, estando as medidas inscritas nos projectos educativos individuais de cada aluno.
Aplicação de Tecnologias de Apoio a 6 alunos.	Confirma-se.
Implementação de medidas de transição para a vida activa a 3 alunos, prevendo-se o contacto e sensibilização com 2 instituições locais.	O processo está a decorrer. Um dos alunos já está integrado. Os restantes contactos já foram estabelecidos.
Articulação de procedimentos com a educação especial no processo de ensino-aprendizagem, dando prioridade ao tipo de necessidades/dificuldades do aluno.	Esta articulação tem sido efectuada e adequada, de acordo com as necessidades/ dificuldades dos alunos.

3.2.10. Vector nº 7 – Melhoria da gestão dos recursos humanos

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Criação de condições para implementação da filosofia da “Escola a Tempo Inteiro”.	Foi organizado o Plano de Ocupação dos Tempos Escolares (POTE), o regulamento das permutas, o regimento das AEC’s (Actividades de Enriquecimento Curricular) e o regimento da Componente de Apoio à Família (este em conjunto com a câmara).
Realização de reuniões entre o director e o pessoal não docente.	Realizou-se uma reunião no 1º período.
Realização de reuniões entre o director e os representantes dos alunos.	Realizou-se uma reunião no 1º período.
Realização de reuniões entre o director e os coordenadores dos directores de turma.	As reuniões têm sido realizadas com a subdirectora, por delegação de competências, tendo havido três reuniões no 1º período.
Realização de reuniões entre o director e o coordenador de projectos.	O director tem conhecimento das informações relacionadas com os projectos, nas reuniões da direcção executiva.
Realização de reuniões entre o director e os coordenadores das bibliotecas.	Realizou-se uma reunião no 1º período.
Reunião entre o director e o sector de educação da autarquia.	Têm sido realizadas reuniões, solicitadas quer pela autarquia quer pelo director do agrupamento.
Promoção da avaliação interna do agrupamento, em torno do serviço prestado pelo pessoal não docente.	Terminou o ciclo de avaliação anterior (2010) pelo SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública) e está já a decorrer a preparação do próximo.
Realização de uma reunião mensal de estabelecimento.	As reuniões têm sido realizadas, tal como previsto no plano de acção das coordenadoras de estabelecimento.
Apoio, aos serviços administrativos do agrupamento, no acesso e utilização das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação).	Este apoio tem sido sempre prestado pelos elementos da equipa PTE, responsáveis pela componente técnica.

3.2.11.Vector nº 8 – Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais.	As reuniões têm decorrido mensalmente e sempre que necessário.

3.2.12.Vector nº 9 – Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Criação de um espaço on-line (i.e. página da Internet do agrupamento), para divulgação das actividades realizadas no agrupamento.	Já criado e em funcionamento.
Divulgação das actividades do Departamento de Ciências Sociais e Humanas na página da escola.	As actividades têm sido enviadas pelo responsável do departamento e publicadas.
“Os Encarregados de Educação na sala de História e Geografia” Convite aos Encarregados de Educação para virem falar da sua vida profissional.	Já há turmas em que a actividade decorreu e também já existem contactos estabelecidos para outras turmas.
Divulgação das actividades do grupo de EVT através de folheto, convites, página do agrupamento.	Divulgação efectuada.
Dia Aberto à família.	O livro aberto está criado e em funcionamento. O seu conteúdo é positivo.
Comemoração das festas tradicionais.	Foram comemorados o magusto, o Natal e o Carnaval.
Realização de uma actividade do Projecto: “Educação e promoção da Saúde”, com o convite aos pais.	A actividade, dinamizada pela coordenadora do PES e uma enfermeira do Centro de Saúde, já decorreu em EB1 F, EB1 H, Jardim-de-Infância nº1 de Litoral e acontecerá ainda na Escola EB1 de Litoral (aqui com a participação de técnicos de saúde ambiental, estagiários, do Centro de Saúde).
Dinamização dos recreios com jogos infantis e tradicionais através do projecto “Vamos aprender a jogar”.	Tem sido realizada. Os alunos trazem jogos de casa, havendo a participação dos encarregados de educação de acordo com a sua disponibilidade. Têm o apoio da técnica de desporto da junta de freguesia.

3.2.13.Vector nº 10 – Comunicação com a comunidade e grau de satisfação

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Atendimento Semanal do Director à Comunidade.	O director tem estado disponível e tem atendido os encarregados de educação que comparecem, no dia e horário definidos.

3.2.14.Vector nº 11 – Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do Agrupamento em projectos de e para a comunidade

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Apoio na criação de um catálogo bibliográfico on-line, concelhio.	Já se realizaram reuniões com a coordenadora da Biblioteca municipal de Litoral e com a coordenadora interconcelhia da RBE. Já existe logótipo e o portal será inaugurado no 2º período.
Manutenção do blogue da biblioteca.	A professora responsável organiza e actualiza o blogue frequentemente.
Coordenação e dinamização do blogue da biblioteca.	A professora responsável organiza e actualiza o blogue frequentemente.
Manutenção da página da Internet do agrupamento.	Realizada regularmente desde o 1º período.
Coordenação da página da Internet do agrupamento.	A decorrer.
Participação em actividades do Projecto Eco-Escolas.	As escolas “Eco-Escola” têm realizado várias actividades, divulgadas frequentemente na página do agrupamento.
Recolha de rolhas de cortiça pela comunidade, no âmbito do Projecto Green Cork.	Está ser realizada, em função de projecto que elaboraram e decorre desde o ano lectivo transacto. Têm pontos de recolha em cafés e restaurantes do concelho. Entregam as rolhas na loja de No 1º período foram recolhidas 1504 rolhas.
Recolha de pilhas pela comunidade, no âmbito do Projecto “pilha de livros”.	Está ser realizada, tendo sido a escola convidada a participar. Entregam os pilhões na loja do Modelo, após estarem cheios. As pilhas são recolhidas pelos alunos, junto da sua comunidade. No 1º período foram

	recolhidas 512 pilhas. A escola que participa propôs-se a encher 14 a 15 pilhões durante o ano.
--	---

3.2.15.Vector nº 12 – Promoção da Avaliação Interna em torno da qualidade e do serviço prestado

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Acompanhamento do Programa AVES.	Aplicação dos testes de conhecimento ao 5º e 7º ano em Outubro. Aplicação dos testes de conhecimento ao 9º ano de atitudes e valores; Aplicação dos testes de aprendizagem/raciocínio em Outubro. 1ª Reunião da equipa, neste ano lectivo, no dia 15/02/2011.
Constituição de uma equipa interna para a Avaliação do Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Elaboração do Plano de Melhoria.	Equipa constituída desde o 1º período, sendo parte do conselho pedagógico.
Avaliação do Pessoal Não Docente.	A decorrer (ver Vector nº 7).
Avaliação do Pessoal Docente.	A decorrer conforme cronograma.

3.2.16.Vector nº 13 – Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos

ACTIVIDADE	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA
Levantamento das necessidades de materiais e equipamentos.	O levantamento tem sido efectuado, assim como a requisição de material, de acordo com os procedimentos definidos internamente.
Elaboração de propostas de aquisição de material a serem apresentadas ao Conselho Administrativo.	Os professores realizam as requisições, de acordo com as normas internas, sendo estas apreciadas e aprovadas em reunião de Conselho Administrativo.
Alocação de materiais e equipamentos aos Estabelecimentos.	Foram alocados à escola sede do agrupamento: seis quadros interactivos, projectores multimédia; o software da “Escola Virtual”; livros e mobiliário para a Biblioteca; mobiliário para os serviços administrativos, e material de gestão corrente.

4. Análise SWOT do plano anual de actividades 2010/2011

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articulação da organização do documento com a organização do projecto educativo; - A abrangência das actividades, no que diz respeito à intervenção de todas as unidades educativas do agrupamento e seus serviços; - A integração de actividades quer do domínio pedagógico quer do domínio organizativo/administrativo. 	<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Várias actividades designadas como uma actividade única, o que dificulta a monitorização; - Existem actividades não calendarizadas; - Há actividades integradas no plano, mas não previstas pelos responsáveis; - Há actividades que se repetem em problemas/vectores diferentes; - Não existe uma organização temporal das actividades em cada problema/vector.
<p>POTENCIALIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permitir o conhecimento por parte de toda a comunidade educativa do que se quer fazer, como, quando, por quem e para quê. 	<p>CONSTRANGIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - A construção do documento, nomeadamente quanto à dificuldade de organização das actividades propostas; - A aprovação tardia do documento; - Nº de actividades com elevado nº de responsáveis, o que dificulta o seu acompanhamento.

Índice

1.Introdução.....	3
2.Quadro global - actividades realizadas/ não realizadas e avaliadas/não avaliadas no ano lectivo 2010/2011	6
3.Quadro resumo - actividades do 1º período 2010/2011	9
4.Quadro resumo – actividades do 2º período 2010/2011	11
5.Quadro resumo – actividades do 3º período 2010/2011	13
6.Quadro resumo – actividades que decorreram ao longo do ano 2010/2011	15
7.Avaliação de actividades	18
7.1.1.Problema nº 1 – Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos	19
7.1.2.Problema nº 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical	20
7.1.3.Problema nº 3 – Sucesso real demasiado baixo	21
7.1.4.Problema nº 4 – Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade	22
7.1.5.Vector nº 1 – Redução do abandono escolar / abandono curricular	23
7.1.6.Vector nº 2 – Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês.....	24
7.1.7.Vector nº 3 – Melhoria da qualidade das aprendizagens	25
7.1.8.Vector nº 4 – Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e Valor	26
7.1.9.Vector nº 5 – Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo	26
7.1.10.Vector nº 6 – Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares.....	28
7.1.11.Vector nº 7 – Melhoria da gestão de recursos humanos.....	29
7.1.12.Vector nº 8 – Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais.....	30
7.1.13.Vector nº 9 – Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos.....	31

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

7.1.14.Vector nº 10 – Comunicação com a comunidade e grau de satisfação	32
7.1.15.Vector nº 11 – Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do agrupamento em projectos de e para a comunidade.....	33
7.1.16.Vector nº 12 – Promoção da avaliação interna em torno da qualidade e do serviço prestado	33
7.1.17.Vector nº 13 – Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos	35
8.Análise SWOT do plano anual de actividades 2010/2011 – organização e monitorização	36
8.1.Pontos fracos do plano anual de actividades 2010/ 2011	36
8.2.Pontos fortes do plano anual de actividades 2010/ 2011	36
8.3.Constrangimentos do plano anual de actividades 2010/ 2011.....	37
8.4.Potencialidades do plano anual de actividades 2010/ 2011.....	37
9.Sugestões de melhoria	38
10.Nota final da equipa	39

1.Introdução

No seu Projecto Educativo (PEA 2010/2013), o Agrupamento Vertical de Escolas Do Litoral estabeleceu determinadas metas, por ano lectivo, elencando as áreas de intervenção prioritárias por vectores, em função dos problemas detectados. Assim, também o Plano Anual de Actividades 2010/2011 (PAA 2010/11), o documento de operacionalização das grandes linhas estratégicas do PEA 2010/2013, foi organizado em função dos problemas identificados e dos vectores estratégicos prioritários, nomeadamente:

Problema 1 – Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos;

Problema 2 – Débil articulação intra e inter ciclos a nível horizontal e vertical;

Problema 3 – Sucesso real demasiado baixo;

Problema 4 – Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade;

Vector estratégico nº 1 – Redução do abandono escolar / abandono curricular;

Vector estratégico nº 2 - Aumento da taxa de resultados e de aprovação nas disciplinas/ áreas disciplinares de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês;

Vector estratégico nº 3 - Melhoria da qualidade das aprendizagens;

Vector estratégico nº 4 - Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e de Valor;

Vector estratégico nº 5 - Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo;

Vector estratégico nº 6 - Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares;

Vector estratégico nº 7 - Melhoria da gestão de recursos humanos;

Vector estratégico nº 8 - Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais;

Vector estratégico nº 9 - Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos;

Vector estratégico nº 10 - Comunicação com a Comunidade e grau de satisfação;

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

Vector estratégico nº 11 - Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do Agrupamento em projectos de e para a comunidade;

Vector estratégico nº 12 - Promoção da Avaliação Interna em torno da qualidade e do serviço prestado;

Vector estratégico nº 13 - Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos.

Sendo um documento estruturante, o PAA 2010/11 teve como objectivo fundamental melhorar o acompanhamento do ciclo de gestão anual, de modo a otimizar recursos e a melhorar a eficácia. Nele estão discriminados: as actividades propostas, os dinamizadores/responsáveis (internos ou externos ao agrupamento), os intervenientes, destinatários, a calendarização e os instrumentos de avaliação/ indicadores de medida. Esta organização do Plano Anual de Actividades facilitou a avaliação sistemática do seu grau de consecução, através de um processo de monitorização que foi iniciado e implementado durante o ano lectivo a que diz respeito.

O presente relatório final de monitorização deste documento apresenta a descrição da actividade desenvolvida durante o ano lectivo de 2010/11; baseada na recolha de informação proveniente de fontes de documentação (fichas de avaliação de actividade, relatórios), pela aplicação (pelos responsáveis pelas actividades) de documentos de recolha de informação, e pelo tratamento e registo dos dados recolhidos.

A avaliação dos resultados consiste, fundamentalmente, na indicação das actividades realizadas/ não realizadas e avaliadas/ não avaliadas e na designação de pontos fortes e pontos fracos. Estes resultados estão relacionados com a consecução das metas do PEA 2010/13, mas os pontos fracos devem merecer especial atenção e reflexão no contexto das diversas estruturas de gestão e de orientação educativa do agrupamento.

Evidenciam-se, também, observações/ sugestões que surgiram com maior ou menor frequência, nos documentos de avaliação das actividades.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

Por último, o relatório integrará os pontos fracos e constrangimentos, os pontos fortes e potencialidades da organização do documento e do processo de monitorização do PAA 201/2011; assim como as sugestões de melhoria a implementar no ano lectivo 2011/12.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

2. Quadro global - actividades realizadas/ não realizadas e avaliadas/não avaliadas no ano lectivo 2010/2011

QUADRO 1 – ACTIVIDADES REALIZADAS / NÃO REALIZADAS E AVALIADAS / NÃO

AVALIADAS

Problema/ Vector	Nº total de actividades (previstas no PAA e Adenda)	1º Período			2º Período			3º Período			Ao longo do ano (a)			Adenda		
		AR e AV	AR e NA	NR	AR e AV	AR e NA	NR	AR e AV	AR e NA	NR	AR e AV	AR e NA	NR	AR e AV	AR e NA	NR
PROBLEMA Nº 1	18	4	--	--	3	--	--	2	--	--	8	1	0	--	--	--
PROBLEMA Nº 2	16	1	1	1	--	--	--	--	--	1	10	1	1	--	--	--
PROBLEMA Nº 3	7	1	--	--	--	--	--	--	--	--	4	2	--	--	--	--
PROBLEMA Nº 4	9	--	--	--	--	--	--	1	--	--	7	1	--	--	--	--
VECTOR Nº 1	6	--	--	--	1	--	--	--	--	--	4	--	1	--	--	--
VECTOR Nº 2	21	2	--	1	2	--	--	--	2	3	7	4	--	--	--	--
VECTOR Nº 3	5	1	--	--	--	--	--	--	1	1	1	1	--	--	--	--
VECTOR Nº 4	1	--	--	--	--	--	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 5	89	11	3	3	23	1	1	15	8	2	8	1	1	9	1	2
VECTOR Nº 6	10	2	--	--	--	--	--	1	1	--	5	1	--	--	--	--
VECTOR Nº 7	15	--	--	1	--	--	--	3	--	--	9	1	1	--	--	--
VECTOR Nº 8	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 9	14	--	--	--	2	1	--	--	--	--	3	5	1	2	--	--
VECTOR Nº 10	3	--	--	--	--	--	--	--	--	--	2	1	--	--	--	--
VECTOR Nº 11	13	2	--	--	2	--	--	--	--	--	8	--	--	1	--	--
VECTOR Nº 12	4	--	--	--	--	--	--	--	--	--	4	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 13	3	--	--	--	--	--	--	--	--	--	3	--	--	--	--	--
TOTAIS	235	24	4	6	33	2	2	22	12	7	84	19	5	12	1	2

AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas.

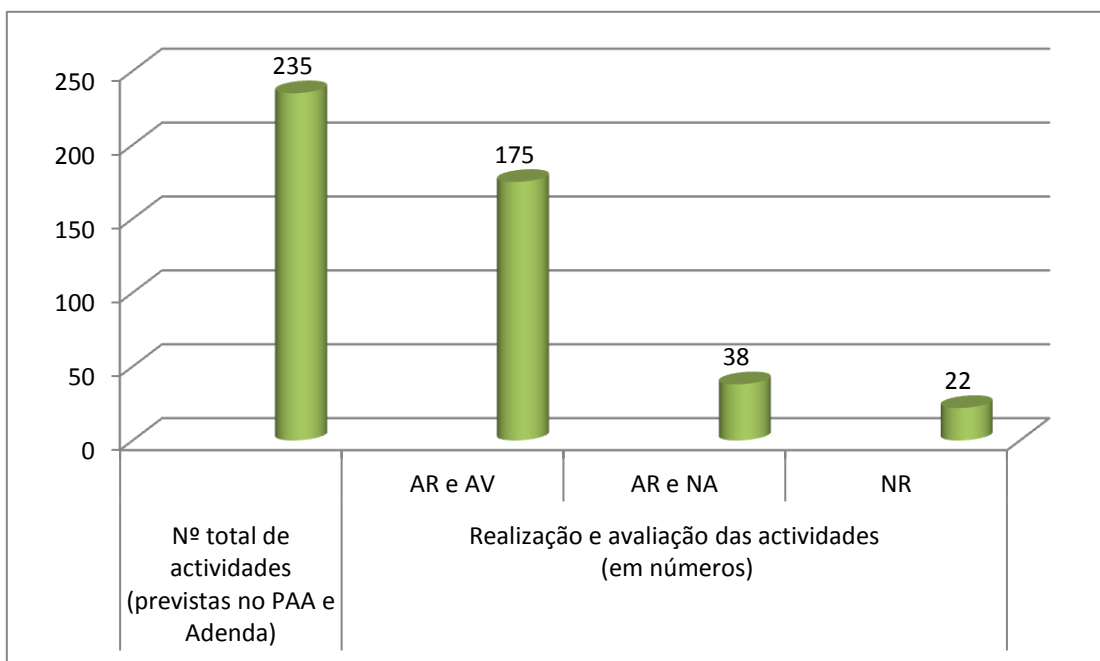
1. A equipa incluiu neste grupo as actividades que estão calendarizadas no documento, com as designações: ao longo do ano, semanal, durante o ano, 2 vezes por ano, por trimestre, 1 hora semanal, a partir do final do 1º período, última semana de aulas de cada período, mensalmente, durante as interrupções lectivas e não calendarizadas.

GRÁFICO 1 – Realização e avaliação da totalidade das actividades (em números)

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

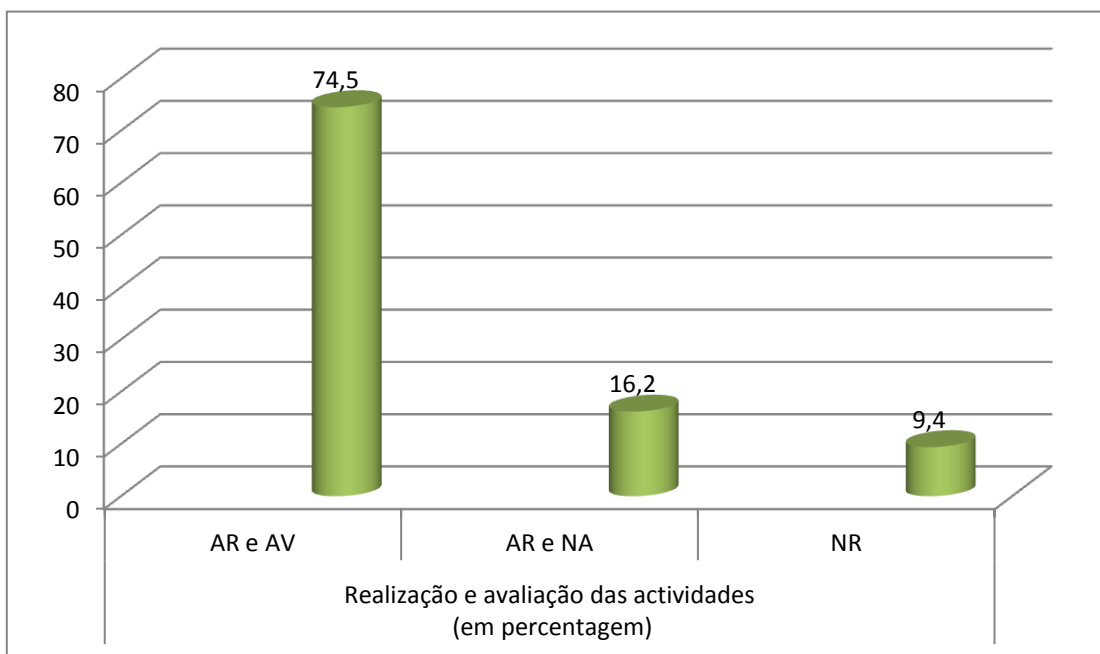
Ano Lectivo 2010/2011

Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011



AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas.

GRÁFICO 2 – Realização e avaliação da totalidade das actividades (em percentagem)



AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas.

A maioria das actividades previstas e constantes da adenda do PAA 2010/11 foi avaliada (74,5%).

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

A percentagem de actividades realizadas, mas não avaliadas, foi de 16,2%, sendo alguns dos motivos: o elevado número de responsáveis associados ou o facto de serem da responsabilidade de entidades externas ao agrupamento.

Não se realizou 9,4% da totalidade das actividades, devido a lapsos na calendarização, inserção não prevista no documento, indisponibilidade das entidades convidadas a participar ou falta de verba.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

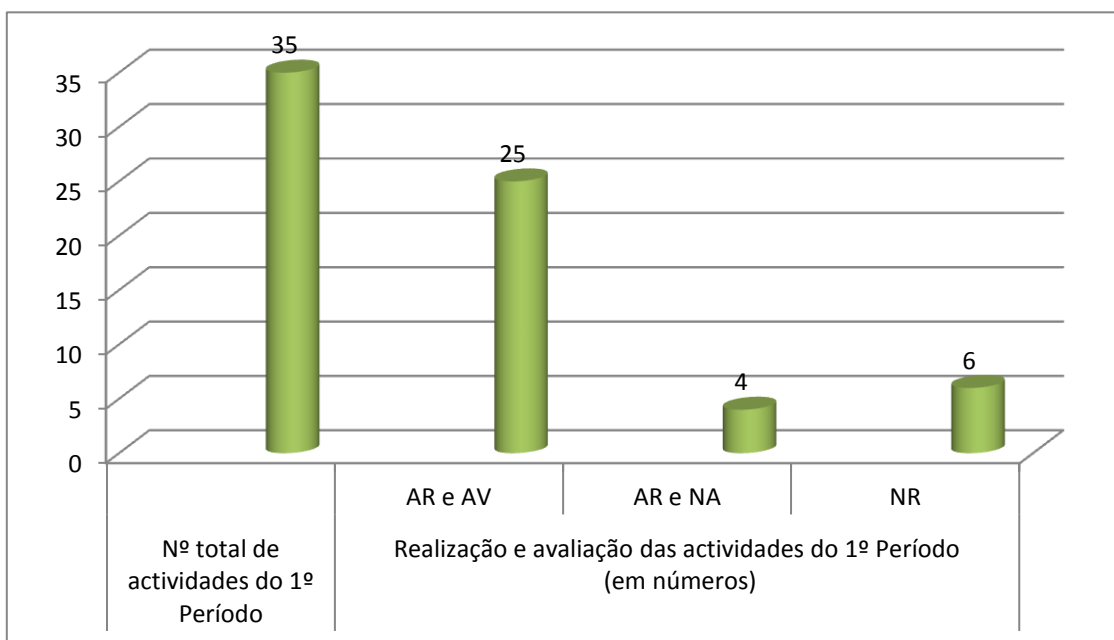
Ano Lectivo 2010/2011

Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

3. Quadro resumo - actividades do 1º período 2010/2011**QUADRO 2 - ACTIVIDADES DO 1º PERÍODO**

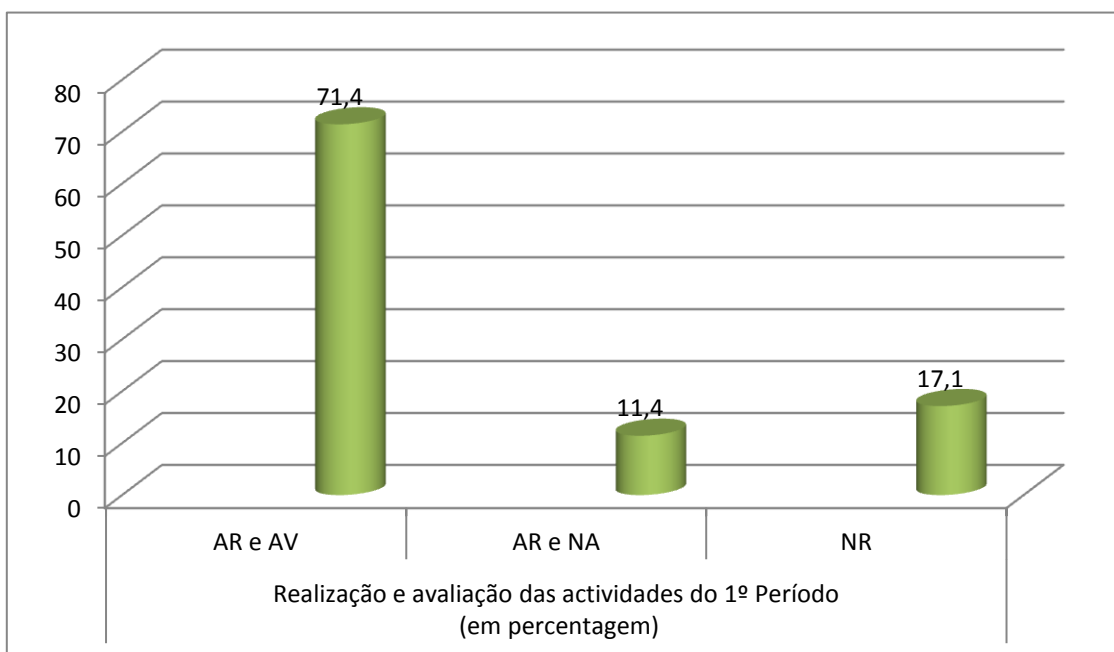
	Nº total de actividades do 1º período	Nº de actividades realizadas avaliadas	Nº de actividades realizadas não avaliadas	Nº de actividades não realizadas	ADENDA Nº de actividades
PROBLEMA Nº 1	4	4	--	--	--
PROBLEMA Nº 2	3	1	1	1	----
PROBLEMA Nº 3	1	1	--	--	--
PROBLEMA Nº 4	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 1	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 2	3	2	--	1	--
VECTOR Nº 3	1	1	--	--	--
VECTOR Nº 4	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 5	17	11	3	3	--
VECTOR Nº 6	2	2	--	--	--
VECTOR Nº 7	1	--	--	1	--
VECTOR Nº 8	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 9	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 10	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 11	3	2	--	--	1
VECTOR Nº 12	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 13	0	--	--	--	--
TOTAIS DO 1º PERÍODO	35	24	4	6	1

GRÁFICO 3 – Realização e avaliação das actividades do 1º Período (em números)



AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas.

GRÁFICO 4 – Realização e avaliação das actividades do 1º Período (em percentagem)



AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

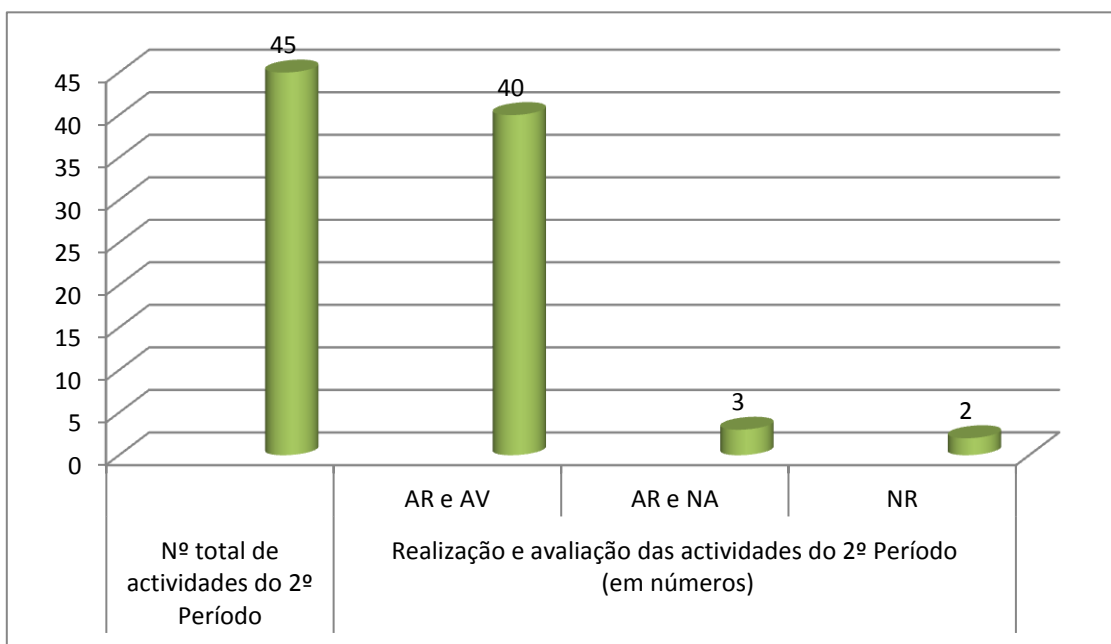
Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

Relativamente ao primeiro período, a maioria das actividades foi avaliada (71,4%). A percentagem de actividades não realizadas (17,1%) superou a percentagem de actividades realizadas e não avaliadas (11,4%).

4. Quadro resumo – actividades do 2º período 2010/2011**QUADRO 3 - ACTIVIDADES DO 2º PERÍODO**

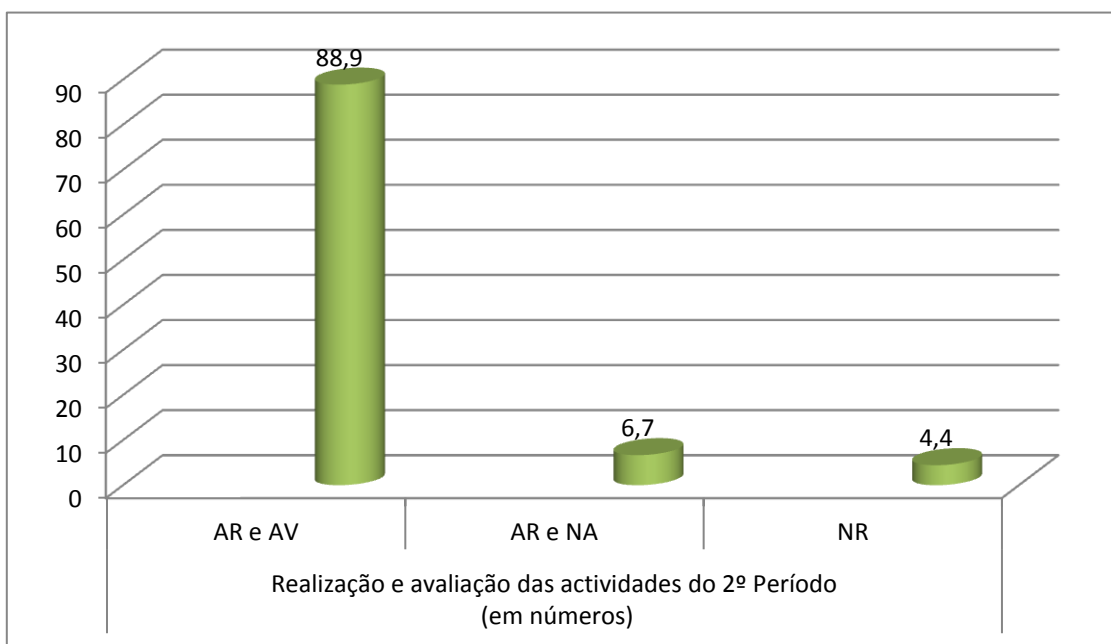
	Nº total de actividades do 2º período	Nº de actividades realizadas avaliadas	Nº de actividades realizadas não avaliadas	Nº de actividades não realizadas	ADENDA Nº de actividades
PROBLEMA Nº 1	4	3	--	--	1
PROBLEMA Nº 2	0	--	--	--	--
PROBLEMA Nº 3	0	--	--	--	--
PROBLEMA Nº 4	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 1	1	1	--	--	--
VECTOR Nº 2	2	2	--	--	--
VECTOR Nº 3	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 4	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 5	32	23	1	1	7
VECTOR Nº 6	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 7	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 8	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 9	3	2	1	--	--
VECTOR Nº 10	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 11	3	2	--	--	1
VECTOR Nº 12	0	--	--	--	--
VECTOR Nº 13	0	--	--	--	--
TOTAIS DO 2º PERÍODO	45	33	2	1	9

GRÁFICO 5 – Realização e avaliação das actividades do 2º Período (em números)



AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas.

GRÁFICO 6 – Realização e avaliação das actividades do 2º Período (em percentagem)



AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

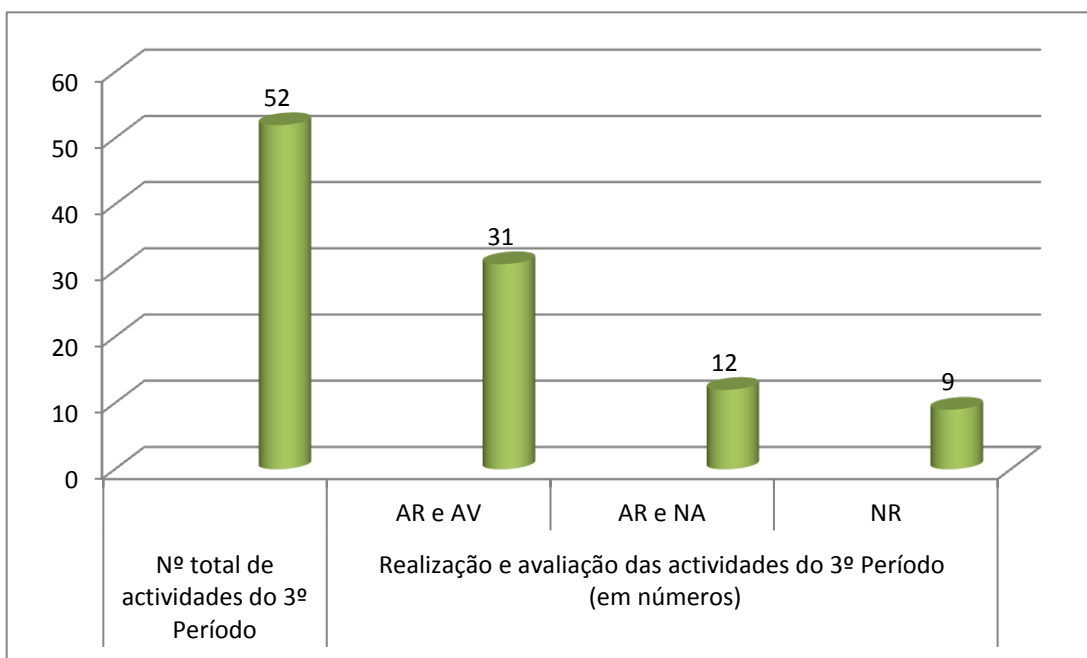
Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

No segundo período, a percentagem de actividades realizadas e avaliadas (88,9%) foi superior à do primeiro período (71,4%). A percentagem de actividades não realizadas (4,4%) foi inferior à percentagem de actividades realizadas e não avaliadas (6,7%).

5. Quadro resumo – actividades do 3º período 2010/2011**QUADRO 4 - ACTIVIDADES DO 3º PERÍODO**

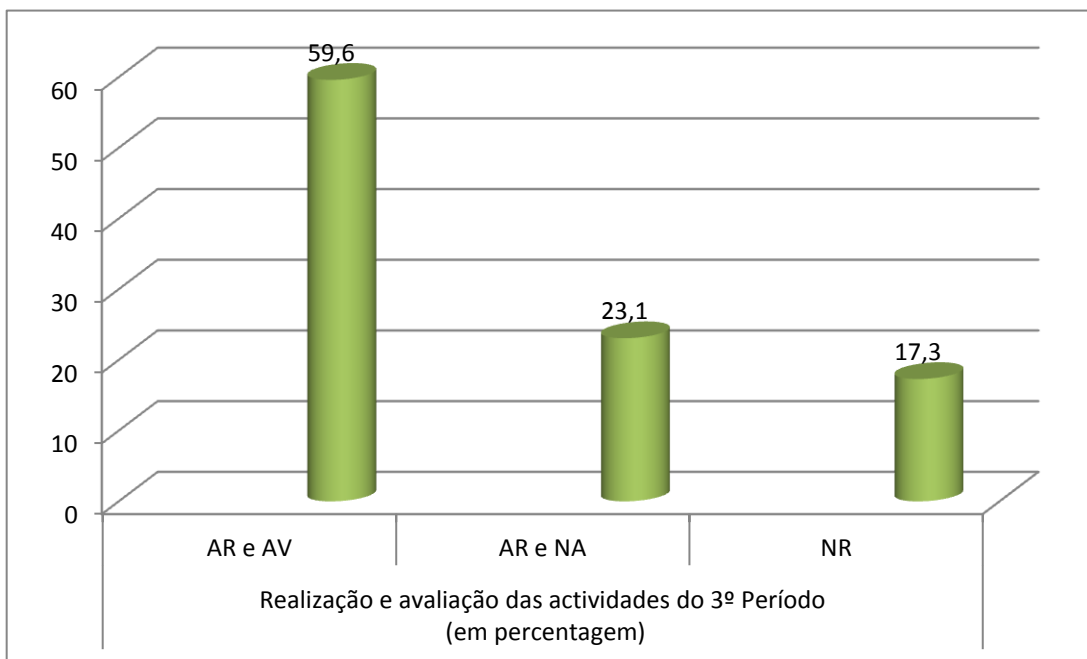
	Nº total de actividades do 3º período	Nº de actividades realizadas e avaliadas	Nº de actividades realizadas não avaliadas	Nº de actividades não realizadas	ADENDA Nº de actividades
PROBLEMA Nº 1	2	2	--	--	--
PROBLEMA Nº 2	1	--	--	1	--
PROBLEMA Nº 3	--	--	--	--	--
PROBLEMA Nº 4	1	1	--	--	--
VECTOR Nº 1	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 2	5	--	2	3	--
VECTOR Nº 3	2	--	1	1	--
VECTOR Nº 4	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 5	34	17	8	3	6
VECTOR Nº 6	2	1	1	--	--
VECTOR Nº 7	3	3	--	--	--
VECTOR Nº 8	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 9	2	--	--	--	2
VECTOR Nº 10	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 11	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 12	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 13	--	--	--	--	--
TOTAIS DO 3º PERÍODO	52	24	12	8	8

GRÁFICO 7 – Realização e avaliação das actividades do 3º Período (em números)



AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas

GRÁFICO 8 – Realização e avaliação das actividades do 3º Período (em percentagem)



AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

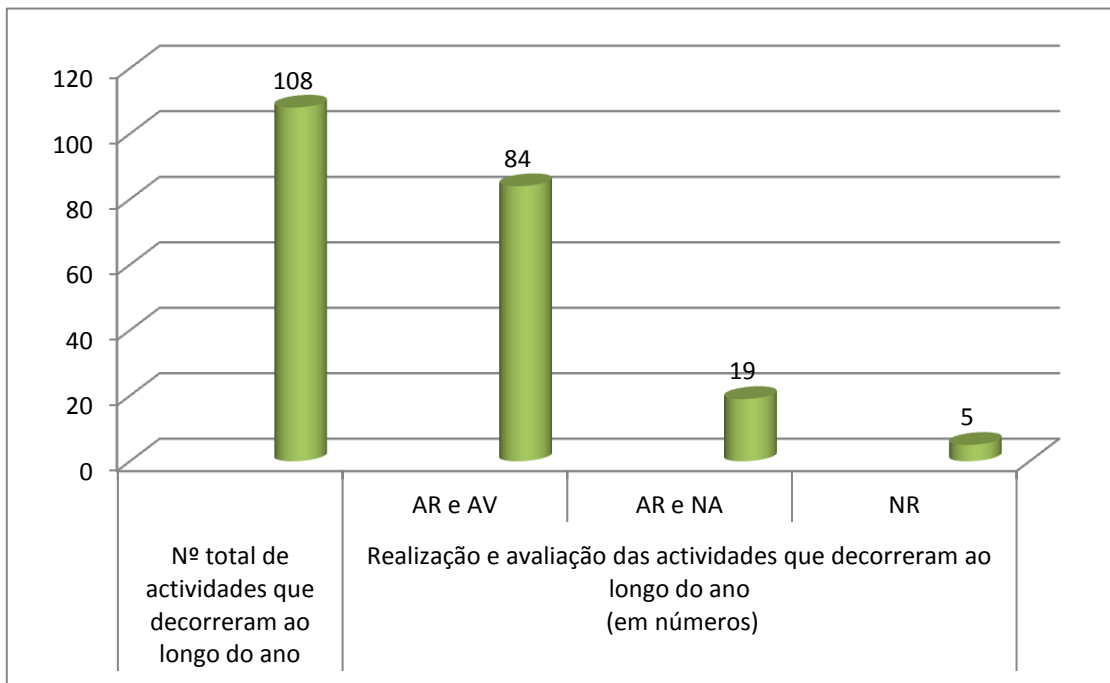
Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

No terceiro período, verificou-se um decréscimo muito significativo na percentagem de actividades realizadas e avaliadas (59,6%), comparativamente à dos períodos anteriores (71,4% e 88,9%). A percentagem de actividades realizadas e não avaliadas foi de 23,1% e a percentagem de actividades realizadas foi de 17,3%.

6. Quadro resumo – actividades que decorreram ao longo do ano 2010/2011**QUADRO 5 - ACTIVIDADES QUE DECORRERAM AO LONGO DO ANO**

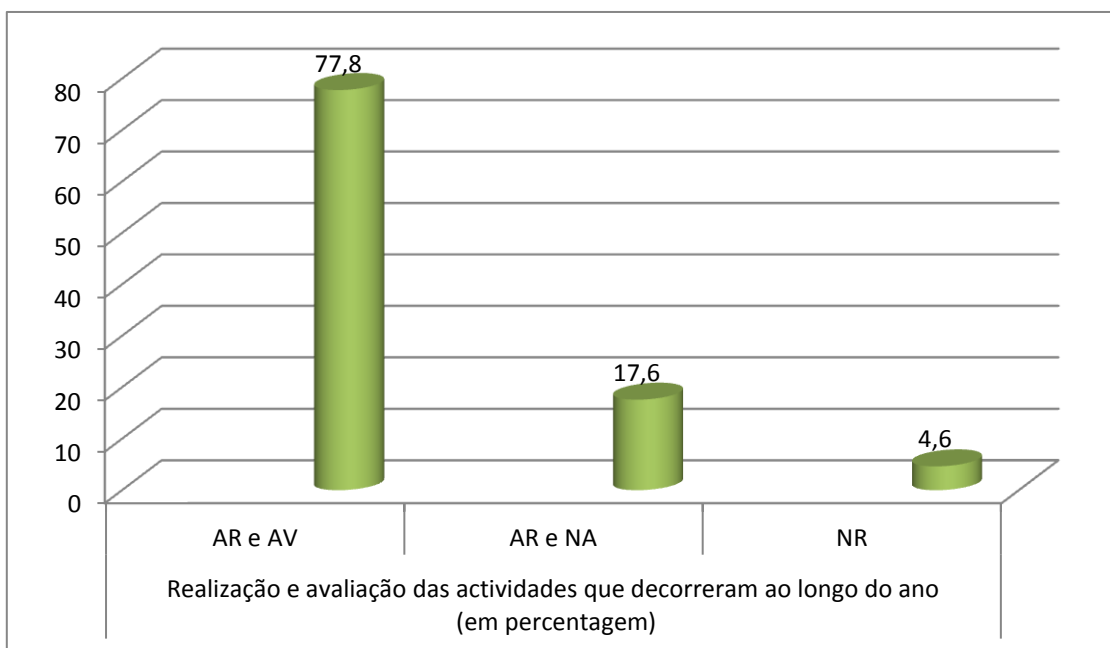
	Nº total de actividades do 3º período	Nº de actividades realizadas e avaliadas	Nº de actividades realizadas não avaliadas	Nº de actividades não realizadas	ADENDA Nº de actividades
PROBLEMA Nº 1	9	8	1	0	--
PROBLEMA Nº 2	12	10	1	1	--
PROBLEMA Nº 3	6	4	2	--	--
PROBLEMA Nº 4	8	7	1	--	--
VECTOR Nº 1	5	4	--	1	--
VECTOR Nº 2	11	7	4	--	--
VECTOR Nº 3	2	1	1	--	--
VECTOR Nº 4	--	--	--	--	--
VECTOR Nº 5	10	8	1	1	--
VECTOR Nº 6	6	5	1	--	--
VECTOR Nº 7	11	9	1	1	--
VECTOR Nº 8	1	1	--	--	--
VECTOR Nº 9	9	3	5	1	--
VECTOR Nº 10	3	2	1	--	--
VECTOR Nº 11	8	8	--	--	--
VECTOR Nº 12	4	4	--	--	--
VECTOR Nº 13	3	3	--	--	--
TOTAIS	108	84	19	5	--

**GRÁFICO 9 – Realização e avaliação das actividades que decorreram ao longo do ano
(em números)**



AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas

**GRÁFICO 10 – Realização e avaliação das actividades que decorreram ao longo do ano
(em percentagem)**



AR – Actividades Realizadas; NR – actividades Não Realizadas; AV – Actividades Avaliadas; NA – actividades Não Avaliadas

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

Quanto às actividades que se realizaram ao longo do ano, a percentagem de actividades realizadas e avaliadas foi de 77,8%. A percentagem de actividades não realizadas (4,6%) foi inferior à percentagem de actividades realizadas e não avaliadas (17,6%).

7.Avaliação de actividades

A avaliação das actividades do plano anual do agrupamento tem como intenção a melhoria do serviço educativo prestado, contribuindo para uma auto-análise das propostas efectuadas, da pertinência da sua continuidade e da postura dos elementos do agrupamento quanto ao mecanismo de monitorização implementado.

Os resultados obtidos e a nossa leitura estão organizados, de seguida, por problema e vector estratégico, porque são estes os referenciais presentes nos documentos organizativos do agrupamento.

7.1.1. Problema nº 1 – Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Problema nº 1 - Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação das regras internas on-line, em suporte de papel e nas aulas de formação cívica. - Maior clarificação e estabilização de procedimentos internos. - Existência de uma mediadora a tempo inteiro. - Acompanhamento, por parte do gabinete de mediação escolar, de alunos problemáticos e respectivas famílias. - Instrumentos de trabalho criados e relatórios, o que permitiu uma percepção mais clara dos conflitos existentes e suas causas. - Melhoria das relações inter-pessoais. - Aquisição de hábitos alimentares. - Desenvolvimento, pelos alunos, da capacidade de avaliação da pertinência e adequação das suas intervenções. - Participação activa dos alunos. - Constatação da necessidade de mais momentos de reflexão e partilha conjunta sobre atitudes e valores. - Articulação directa de actividades com os conteúdos curriculares de disciplinas. - Colaboração com a Biblioteca Municipal de Litoral (CML) e o sector de audio-visuais da CML. - Empenho de alguns directores de turma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca participação de todos os intervenientes, o que se traduziu no desconhecimento (a posteriori) do documento (regras internas). - Fraca articulação com a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens (sobretudo no início do funcionamento da sala de mediação). - Impossibilidade de acompanhamento diário dos alunos, na hora do almoço. - O espaço reduzido e o elevado número de alunos a utilizar o refeitório condicionam a actividade. - Demasiada informação numa só sessão. - Falta de adesão de vários directores de turma a uma das actividades.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um dos instrumentos de avaliação foi considerado desadequado. - A lentidão, ou mesmo ausência de resposta, das entidades responsáveis a algumas das necessidades, torna-se um constrangimento. - As temáticas abordadas nas sessões continuaram a ser tratadas em sala de aula e sujeitas a avaliação formativa. 	

7.1.2. Problema nº 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Problema nº 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - A diversidade, pertinência e enquadramento das actividades. - A articulação entre diferentes áreas curriculares. - Possibilidade de aprofundar o conhecimento acerca do meio envolvente. - Interesse, motivação e empenho de todos os professores de Português. - Aprofundamento do conhecimento do NPPEB (Novo Programa de Português do Ensino Básico). - Disponibilidade da Direção Executiva em fornecer os materiais necessários (fotocópias de documentos de trabalho para todos os professores). - Identificação das necessidades transversais aos diversos ciclos. - Promoção da articulação intra e inter grupos. - Compilação e partilha de protocolos experimentais. - Gestão atempada dos recursos envolvidos nas actividades experimentais. 	<ul style="list-style-type: none"> - A inexistência de computador na sala de aula. - Os alunos realçaram a importância de fazer uma visita pelo concelho. - Impossibilidade de cumprir as orientações do ofício circular DGIDC/2010/15/GD que, na indicação 1, dizia “Aos professores de Língua Portuguesa deverá ser atribuída a redução de 2 tempos da componente não lectiva, no seu horário semanal. ...” - Ausência de crédito horário para os dinamizadores do projecto das ciências experimentais.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alguns instrumentos de medida considerados apenas adequados. - Todas as actividades delineadas foram cumpridas, os alunos revelaram interesse e motivação pelas actividades propostas; o que contribuiu de forma bastante positiva para o aprofundamento das suas aprendizagens. - Sugere-se que, no próximo ano lectivo, sejam organizados os horários dos professores de Português de modo a contemplarem pelo menos um tempo letivo semanal para continuação da sua autoformação (em AO, DT e NPPEB), agora principalmente numa perspectiva mais prática de elaboração de materiais pedagógicos. 	

7.1.3. Problema nº 3 – Sucesso real demasiado baixo

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Problema nº 3 – Sucesso real demasiado baixo	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Potenciação do uso das TIC no processo de ensino e aprendizagem. - Incremento na divulgação dos critérios de avaliação à comunidade educativa. - Trabalho colaborativo. - Criação de uma bolsa de professores de substituição. - Pares pedagógicos nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilidade da ligação à internet. - As estruturas TIC existentes são desadequadas às necessidades quotidianas do agrupamento. - Deficiente acompanhamento por parte da direcção do agrupamento.
<p>Observações / Sugestões: Necessidade de formação na utilização das TIC, não só no processo ensino/ aprendizagem, mas também na sua componente técnica. Alguns instrumentos de medida foram considerados desadequados.</p>	

7.1.4. Problema nº 4 – Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Problema nº 4 – Taxas de transição demasiado baixas em alguns anos de escolaridade	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Realização de uma boa dinâmica de grupo, que proporciona divisão de tarefas. - Promoção da partilha de materiais didácticos entre os colegas. - Discussão de estratégias pedagógicas. - Desenvolvimento de formas para a melhor gestão do tempo de sala de aula. - Desenvolvimento de competências na Língua Portuguesa, Matemática e Formação Cívica através do método científico, de uma forma funcional. - Planeamento de estratégias de enriquecimento para Língua Portuguesa, Matemática e Estudo do Meio. - Melhoria na gestão dos diferentes ritmos de trabalho/aprendizagem dos alunos. - Melhoria dos resultados em 30%. - Aumento do trabalho colaborativo entre professores. - Redução da heterogeneidade das turmas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco tempo disponível para a discussão destes assuntos, devido a excessivas solicitações burocráticas ou necessidade de discutir outros tópicos, a pedido da direcção. - Excesso de informação, pedidos de opinião e documentação aos docentes via online (e-mail). - Actividade pedagógica um pouco isolada, centrada apenas nas equipas educativas. - Inexistência de uma calendarização para o trabalho articulado e colaborativo. - Deficiente comunicação do professor da extração com o professor titular da disciplina.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alguns instrumentos de medida considerados pouco adequados. - Assinalada como constrangimento, a falta de alguns materiais para o trabalho com os alunos. 	

7.1.5.Vector nº 1 – Redução do abandono escolar / abandono curricular

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 1 – Redução do abandono escolar / abandono curricular	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Existência de um espaço para atendimento/apoio aos alunos e respectiva família. - Permanência de uma técnica de serviço social, a tempo inteiro, no gabinete de mediação escolar a receber alunos. - Disponibilidade da técnica de serviço social do centro de saúde na resolução de situações problema. - Articulação entre os directores de turma e o gabinete de mediação escolar. - Candidaturas de PCA e CEF aprovadas e ofertas criadas para 2011-2012. - Participação de encarregados de educação e respetivos educandos nas reuniões preparatórias/de sensibilização para as ofertas formativas. - Colaboração dos directores de turma e dos grupos disciplinares. - Evolução positiva/ melhoria dos resultados escolares de alguns alunos. - Perfil dos professores Tutores/alunos. - Promoção da actividade “grupo de pais”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de uma equipa multidisciplinar no gabinete de mediação escolar. - Indisponibilidade da técnica de serviço social para desenvolver um trabalho no contexto familiar. - Inexistência de um telefone no gabinete de mediação escolar. - Poucos professores tutores, para o total de alunos propostos para tutoria. - Tempo reduzido para acompanhamento semanal do aluno. - Fraca adesão, por parte dos pais/encarregados de educação dos alunos encaminhados para o gabinete de mediação escolar, na actividade “grupo de pais”.
<p>Observações / Sugestões: Os relatórios de tutoria serem anexados às actas e posteriormente fotocopiados e entregues à coordenadora da mediação escolar.</p>	

7.1.6.Vector nº 2 – Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 2 – Aumento das taxas de resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação dos alunos em relação a algumas actividades. - Envolvimento das famílias com a criança através da participação nos trabalhos elaborados. - Desenvolvimento da competência de expressão oral, escrita e leitura. - Incentivo à frequência do espaço “biblioteca”. - Partilha de leituras/ideias/sentimentos por puro prazer entre alunos/professores. - Interação entre turmas. - Aumento da autoconfiança de alguns alunos. - Prática da leitura para uma audiência diferente. - Participação da maioria dos docentes de Língua Portuguesa. - O trabalho de texto realizado ao nível da sintaxe, pontuação, sequencialização dos acontecimentos. - O interesse e entusiasmo dos alunos no processo criativo de textos. - Grande adesão ou envolvimento da família. - O envolvimento revelado por parte de alguns alunos com baixo rendimento escolar. - A satisfação dos Encarregados de Educação e Professores com o produto final. - Utilização das TIC. - Melhoria dos resultados ao nível da leitura e da escrita. - A resolução de problemas, colocada a nível de desafios adequados ao estilo cognitivo dos alunos. - Estímulo para a leitura e escrita a partir de motivações lúdicas. - Aplicação de competências de leitura, escrita e matemática, de uma forma muito 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de alunos suplentes. - Dificuldade em conciliar tempos comuns de Língua Portuguesa nas várias turmas. - Falta de participação de algumas turmas. - Pouca disponibilidade de alguns encarregados de educação. - Escassez de tempo para preparação e realização das respectivas actividades. - Falta de espaço físico (em dias que foi necessário alterar o horário). - Dificuldade de compatibilização de horários (em dias que foi necessário alterar o horário); - Pouca motivação dos alunos para a resolução de problemas matemáticos mais complexos.

funcional e prática na realização de experiências.	
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vários instrumentos de medida considerados desadequados. - O material do Plano Nacional de Leitura chegou com algum atraso, em alguns casos. - Actividades a decorrer em simultâneo. - Concentração de várias actividades na última semana de aulas. - Uma actividade não se realizou por se considerar pouco pertinente, visto que estava prevista para a mesma data e local a realização de uma exposição de trabalhos de todas as turmas da Escola, no âmbito do projecto Eco- Escolas. - Falta de apetrechamento de escolas da periferia com algum material específico para a realização de algumas experiências. 	

7.1.7.Vector nº 3 – Melhoria da qualidade das aprendizagens

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 3 – Melhoria da qualidade das aprendizagens	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Potenciação da utilização das TIC no processo de ensino / aprendizagem. - Responsabilização e verificação dos alunos pelo contrato acordado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilidade da ligação à internet. - Sentido cívico, por parte de alguns alunos e professores, na utilização dos recursos TIC existentes.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - É um constrangimento a falta de formação, por parte de alguns docentes, na utilização das TIC, com especial incidência na resolução de problemas no uso da tecnologia. 	

7.1.8.Vector nº 4 – Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e Valor

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 4 – Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e Valor	
Pontos fortes	Pontos fracos
-----	-----
Observações / Sugestões: Esta atividade será concretizada em Novembro de 2011.	

7.1.9.Vector nº 5 – Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 5 - Participação em actividades de enriquecimento ou reforço do currículo	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Participação e empenho dos alunos nas actividades. - Utilização de novos recursos no desenvolvimento de competências. - Articulação curricular horizontal e vertical. - Preocupação por parte dos docentes, na sensibilização dos alunos para o saber ser e saber fazer. - Consolidação de aprendizagens. - Importância do contacto visual e experimental nas aprendizagens. - O reconhecimento da cultura como motor criativo, aplicado às diferentes áreas do conhecimento. - Experimentação de formas diferentes de comunicação/expressão. - Motivação para a leitura. - Estimulação de hábitos de utilização da Biblioteca. - Reforço da relação Escola/ Comunidade. - Fair-play dos participantes em situação de competição. - Colaboração/apoio da Direcção Executiva do 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaços inadequados para certas actividades. - Elevado custo das visitas de estudo. - Desajuste do calendário do pré-escolar (as actividades do pré-aprender cessam assim que o 1º ciclo entra em interrupção lectiva continuando o pré-escolar as actividades lectivas). - Pouco tempo/ demasiado tempo para a realização de algumas actividades. - O comportamento de alguns alunos em algumas actividades. - Piso do nosso campo de jogos, propício a quedas. - Pouco tempo para a preparação de algumas das actividades. - Pouco tempo para a dinamização das actividades propostas. - Falta de transporte, por parte da autarquia, em algumas actividades do pré-escolar e 1º ciclo. - Falta de alguns técnicos, por determinados períodos de tempo.

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DO LITORAL

Ano Lectivo 2010/2011

Relatório final do plano anual de actividades 2010/2011

<p>Agrupamento Vertical de Escolas de Litoral.</p> <ul style="list-style-type: none">- Transmissão/ partilha de conhecimentos entre alunos.- Disponibilização de materiais e equipamentos por entidades externas ao concelho.- Interação entre o animador da actividade e os alunos.- Desenvolvimento da motricidade e sua expressão.- Estimulação para a prática do desporto.- Desenvolvimento da concentração e autocontrolo dos alunos.- Contributo para a socialização dos alunos.- Valorização de competências cívicas.- Acesso a actividades que são do agrado dos alunos.- Apoio da Câmara Municipal de Litoral e dos Encarregados de Educação.- Rentabilização dos recursos humanos, materiais e financeiros.- Melhoria da qualidade das aprendizagens.- Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares.- Comportamento correcto dos alunos.- Colaboração de todos os professores acompanhantes durante a visita de estudo.- Intercâmbio estabelecido entre estabelecimentos de ensino.- Conhecimento de regras em espaços e situações diferentes das habituais.- Grande participação de toda a comunidade educativa.- Reutilização de materiais.	<ul style="list-style-type: none">- Fraca adesão dos Encarregados de educação, em algumas actividades.- Pouca participação e contribuição do pessoal docente do Agrupamento, em algumas actividades.- Sobreposição de actividades na mesma data, o que impediu a realização de actividades que sempre estiveram previstas no documento.- Pouca persistência por parte de alunos que vão desistindo em actividades cuja grau de dificuldade vai aumentando.- Elevado custo do transporte.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none">- Vários instrumentos de medida foram considerados desadequados ou pouco adequados.- Possibilidade de redução de custos, com a deslocação dos técnicos à escola, em vez de se deslocarem as crianças.- Foi um constrangimento a indisponibilidade de cedência de equipamentos, por parte de entidades externas ao agrupamento.- Convidar entidades externas para assistir a algumas das actividades.- Melhorar a articulação e programação das visitas.- Para a maioria das visitas de estudo foram elaborados guiões.- Foi sugerido que algumas actividades, apesar de constarem do PAA não necessitam de uma avaliação em documento, devida à sua natureza.- Uma actividade não se realizou por ser considerada pouco pertinente, por sobreposição	

de outra na mesma data.

7.1.10.Vector nº 6 – Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 6 – Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - A elaboração de todos os documentos dentro do tempo previsto. - A participação de todos os docentes envolvidos no processo educativo de cada aluno. - A superação dos números previstos inicialmente, em algumas das actividades. - A participação dos alunos com necessidades educativas especiais (NEE) no processo de ensino/aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> - A demora na homologação, impediu a colocação atempada dos Programas Educativos Individuais nos processos individuais dos alunos. - Não é possível contabilizar o número de docentes participantes uma vez que cada aluno tem a sua especificidade de intervenção.
<p>Observações / Sugestões: PEI (Projecto Educativo Individual) - é o documento que define o currículo e a intervenção a realizar com o aluno, ao longo do ano lectivo. - Houve a transferência de 1 aluno NEE e falecimento de uma aluna.</p>	

7.1.11.Vector nº 7 – Melhoria da gestão de recursos humanos

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 7 – Melhoria da gestão de recursos humanos	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Articulação das medidas educativas do estabelecimento com o PE e o PAA. - O trabalho colaborativo entre os docentes bem como a resolução de problemas. - Preparação de actividades a realizar em conjunto. - Melhoria na articulação de todo o estabelecimento. - Substituições atempadas dos docentes do pré-escolar e 1º ciclo. - Nos 2º e 3º ciclos, é bastante positiva a filosofia das permutas. - Participação do pessoal docente. - Interiorização do modelo avaliativo pelo pessoal não docente. - Melhoria no desempenho das funções, pelo pessoal não docente. - Grande participação dos delegados e subdelegados de turma, nas reuniões com o director. - Sugestões apresentadas por parte dos alunos. - Ambiente mais informal destes encontros que proporciona uma maior abertura. - Visão de conjunto proporcionada pelas reuniões. - Soluções encontradas após o diagnóstico das várias situações. - Trabalho colaborativo. - Abertura a uma outra filosofia funcional dos directores de turma. - Construção de instrumentos de trabalho. - Apropriação, por parte da direcção, do trabalho desenvolvido e a desenvolver por 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em encontrar um horário comum para reunir, em alguns casos. - Algumas actividades, realizadas pelos professores de substituição (2º e 3º ciclos), com pouco significado para os alunos. - Dificuldade, por parte de alguns coordenadores, em assumirem a gestão intermédia. - Em três actividades não se realizou a totalidade do número de reuniões prevista. - Ausência de alguns técnicos das AEC's e de alguns docentes de 2ºciclo em reuniões, devido ao horário das mesmas. - Gestão de recursos humanos e materiais.

<p>parte das professoras bibliotecárias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visão prospectiva das medidas a implementar no âmbito das bibliotecas escolares. - Pontes encontradas para a melhoria das articulações curriculares. - Levantamento das necessidades das diferentes unidades educativas. 	
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O horário das reuniões realizadas foi um constrangimento, em algumas situações, impedindo a continuidade do debate. - O local de realização de algumas reuniões foi, algumas vezes, um constrangimento. - Num dos conjuntos de reuniões previsto não participou um dos intervenientes. - Em alguns casos, o indicador de medida foi considerado desadequado. 	

7.1.12.Vector nº 8 – Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 8 – Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Temas abordados - Abordagem prospetiva dos temas - Comunicação sistemática com a Associação 	<ul style="list-style-type: none"> - As temáticas abordadas estão, por vezes, centradas no pré-escolar e 1º ciclo; - Por vezes, por parte da Associação não prevalece o interesse coletivo; - É dada, pela Associação, pouca importância às escolas fora da sede de concelho.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Houve reuniões mensais e duas reuniões extraordinárias, a pedido da Associação de Pais. 	

7.1.13.Vector nº 9 – Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 9 – Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação das actividades do agrupamento. - Elevado grau de participação de todos os intervenientes. - Envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação. - Incremento da interacção escola – comunidade. - Recepção dos alunos por instituições não escolares. - Socialização inter-ciclos (1º ciclo e Pré-Escolar). - Criação de condições propícias ao envolvimento progressivo das famílias no processo de formação cívica dos alunos. - Interacção com outras crianças/adultos. - Boa articulação das parcerias. - Partilha de actividades. - Responsabilização dos alunos mais velhos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação centrada numa única pessoa. - Fraca Ligação da escola à internet. - Dificuldade em conciliar o funcionamento dos ateliês com o acompanhamento da turma. - Falta de espaço adequado à realização das actividades. - Ausência de alguns Encarregados de Educação por motivos profissionais.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alguns indicadores de medida desadequados. 	

7.1.14.Vector nº 10 – Comunicação com a comunidade e grau de satisfação

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 10 – Comunicação com a comunidade e grau de satisfação	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Horário de atendimento semanal do director. - Assuntos tratados que permitiram minorar problemas. - Aplicação de inquérito de satisfação aos pais / encarregados de educação, professores, assistentes administrativos e assistentes operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os pais apenas procuram o director quando há problemas. - Aplicação de inquérito de satisfação aos alunos.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A interpretação dos resultados dos inquéritos de satisfação aplicados aos pais / encarregados de educação, professores, assistentes administrativos e assistentes operacionais, constará do relatório de acompanhamento da execução das metas do projecto educativo do agrupamento, para o ano lectivo 2010/2011. 	

7.1.15.Vector nº 11 – Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do agrupamento em projectos de e para a comunidade

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 11 – Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do agrupamento em projectos de e para a comunidade	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento de alunos, familiares e toda a comunidade. Partilha de experiências. Motivação e envolvimento dos alunos. - Desenvolvimento da capacidade de argumentação. - Realização de um trabalho conjunto, por todos os Departamentos. - Colaboração de instituições locais, Câmara Municipal de Litoral, Biblioteca Municipal de Litoral e Sector de áudio-visuais (Pessoa X). - Empréstimo inter-bibliotecas. - Rentabilização de recursos. - Colaboração da Rede de Bibliotecas Escolares. - Partilha das actividades desenvolvidas ao longo do ano entre as escolas e a Biblioteca Escolar. - Despertar nos alunos a importância do exercício de uma Cidadania activa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente colaboração, num projecto, das entidades comerciais locais.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopção de outro indicador de medida, para algumas actividades. - O agrupamento deverá ter apenas um meio de divulgação de todas as suas actividades. Por isso, responsabiliza-se, apenas, pelas publicações na sua página oficial. 	

7.1.16.Vector nº 12 – Promoção da avaliação interna em torno da qualidade e do serviço prestado

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 12 – Promoção da avaliação interna em torno da qualidade e do serviço prestado	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de indicadores relativos às disciplinas acompanhadas, às atitudes e destrezas dos alunos, clima de escola e contexto sócio-económico das famílias (Programa AVES – avaliação externa das escolas). - Extensão do programa AVES ao 2º ciclo. - Criação de uma equipa interna de avaliação. - Definição atempada dos objetivos e das competências, no que diz respeito à avaliação do pessoal não docente (APND). - Construção de instrumentos de avaliação; monitorização do processo (APND). - Calendarização atempada do processo avaliativo do pessoal docente. - Reuniões da CCAD (Comissão de Coordenação da Avaliação de Desempenho) para acompanhar o processo. - Construção de instrumentos de trabalho e divulgação atempada dos mesmos. - Reuniões da CCAD com todos os avaliadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios emitidos pela Fundação de forma tardia (Programa AVES). - Desvalorização por parte dos alunos. - Inapropriação, por parte dos professores, dos indicadores expressos nos relatórios. - Falta de articulação com a Câmara no que toca à validação do processo por parte da Comissão de Coordenação da Avaliação (APND). - Nº excessivo de avaliadores envolvidos no processo. - Diferentes formatos avaliativos advindos do próprio modelo de avaliação.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicador desadequado. - Foram assinalados, como constrangimentos, a multiplicidade de tarefas dos elementos da equipa interna de avaliação, a falta de formação na área da maioria dos elementos e a inexistência de tempos comuns para o desenvolvimento desta actividade específica. 	

7.1.17.Vector nº 13 – Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos

Pontos fortes e fracos das actividades avaliadas

Vector nº 13 – Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Planeamento a médio prazo. - Apresentação atempada das propostas por parte das entidades responsáveis. - Cabimentação atempada por parte do Conselho Administrativo. - Entrega atempada dos materiais e equipamentos. - Melhoria das condições técnico-pedagógicas de alguns estabelecimentos, nomeadamente da escola sede. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em planear necessidades; previsão dos custos. - Dificuldade na previsão do custo anual das despesas. - Dificuldade de articulação com a Câmara Municipal de Litoral e Juntas de Freguesia, no que toca aos materiais e equipamentos do pré-escolar e 1º ciclo.
<p>Observações / Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um dos indicadores foi considerado desadequado. 	

8. Análise SWOT do plano anual de actividades 2010/2011 – organização e monitorização

8.1. Pontos fracos do plano anual de actividades 2010/ 2011

- Dificuldade em elencar os pontos fracos das actividades;
- Instrumentos de avaliação / indicadores de medida utilizados;
- Elevado número de responsáveis pela mesma actividade;
- Desadequação da ficha de avaliação para algumas actividades;
- Várias actividades designadas como uma actividade única, o que dificulta a monitorização;
- Existem actividades não calendarizadas;
- Integração de actividades no plano não previstas pelos responsáveis;
- Repetição de actividades em problemas/vectores diferentes;
- Não existe uma organização temporal das actividades em cada problema/vector.

8.2. Pontos fortes do plano anual de actividades 2010/ 2011

- Articulação da organização do documento com a organização do projecto educativo;
- A abrangência das actividades, no que diz respeito à intervenção de todas as unidades educativas do agrupamento e seus serviços;
- A integração de actividades quer do domínio pedagógico quer do domínio organizativo/administrativo;
- A interiorização do mecanismo de avaliação das actividades;
- A utilização de um mesmo questionário de satisfação para todas as actividades.

8.3.Constrangimentos do plano anual de actividades 2010/ 2011

- A estrutura do documento, nomeadamente quanto à dificuldade de organização das actividades propostas;
- A comunicação das actividades aprovadas posteriormente, constantes da adenda, à equipa de acompanhamento;
- Avaliação das actividades, da responsabilidade de entidades externas ao agrupamento;
- Incumprimento da avaliação das actividades, apesar de realizadas, por alguns responsáveis;
- Orçamentação das actividades;
- Alteração da designação da actividade, nos documentos;
- A aprovação tardia do documento;
- Nº de actividades com elevado nº de responsáveis, o que dificultou o seu acompanhamento.
- Falta de formação na área do planeamento e da avaliação de escolas.

8.4.Potencialidades do plano anual de actividades 2010/ 2011

- Permitir o conhecimento por parte de toda a comunidade educativa do que se quer fazer, como, quando, por quem e para quê;
- Desenvolvimento de uma cultura de avaliação interna;
- Melhoria do trabalho colaborativo;
- Melhoria da eficácia na avaliação do documento.

9.Sugestões de melhoria

- ✓ Evitar a duplicação de actividades, através do preenchimento interactivo do documento;
- ✓ Numerar ou colocar por ordem cronológica as actividades;
- ✓ Melhorar a monitorização das actividades, através da responsabilização da gestão intermédia;
- ✓ Avaliar as actividades, da responsabilidade de entidades externas, apenas como realizadas ou não realizadas;
- ✓ Designação nominal dos responsáveis;
- ✓ Orçamentação das actividades;
- ✓ Melhorar a selecção dos indicadores/ instrumentos de medida;
- ✓ Aproximar a calendarização das actividades o mais possível ao dia da sua realização;
- ✓ Diversificar os instrumentos de registo de avaliação, de acordo com o tipo de actividade.

10. Nota final da equipa

Perante o desafio que se nos colocou, investimos todos os esforços na monitorização da execução do Plano Anual de Actividades, contribuindo para o desenvolvimento e futuro enraizamento de uma cultura de autoavaliação no agrupamento.

Agradecemos, sinceramente, a todos aqueles que trabalharam e colaboraram na implementação e desenvolvimento de todo o processo, apesar dos obstáculos.

O caminho a percorrer ainda é longo e a necessidade de actualização de conhecimentos na área deverá ser uma prioridade, já que foi um constrangimento que condicionou vários aspectos da monitorização.

No final deste ano, o nosso trabalho está longe de estar encerrado e temos já novos desafios, com mais limitações, resultantes da conjectura actual, e outras que vão surgindo no nosso dia a dia, como a multiplicidade de tarefas e a reduzida mancha de horário de trabalho em comum.

Contamos convosco.

2010/2011

Relatório de Avaliação Interna

AGRUPAMENTO VERTICAL

ESCOLAS DO LITORAL

AGRUPAMENTO VERTICAL DE

ESCOLAS DO LITORAL

3ª SECÇÃO DO CONSELHO

PEDAGÓGICO

RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO INTERNA 2010-2011

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	11
MEDIDAS DE MELHORIA IMPLEMENTADAS PELA DIREÇÃO EXECUTIVA	12
Organização e gestão do currículo	12
Melhoria dos resultados educativos e formativos	12
Organização e gestão interna	12
AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DAS METAS 2010-2011	13
O desenho da avaliação	13
Problema 1 – Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos	15
Problema 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical	16
Problema 3 – Sucesso real demasiado baixo	18
1º Ciclo	18
2º Ciclo	19
3º Ciclo	20
Problema 4 – Taxas de transição demasiada baixas em alguns anos de escolaridade	21
2º Ano	21
3º Ano	21
4º Ano	22
5º Ano	23
6º Ano	23
7º Ano	24
8º Ano	24
9º Ano	24
Vetor 1 – Redução do abandono escolar/ abandono curricular	25
Vetor 2 - Aumento da taxa de resultados e de aprovação nas disciplinas/ áreas disciplinares de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês	26

Vetor 3 - Melhoria da qualidade das aprendizagens	27
Vetor 4 - Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e de Valor	30
Vetor 5 - Participação em atividades de enriquecimento ou reforço do currículo	31
Vetor 6 - Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares	32
Vetor 7 - Melhoria da gestão de recursos humanos.....	32
Vetor 8 - Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais	34
Vetor 9 - Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos.....	34
Vetor 10 – Comunicação com a comunidade e grau de satisfação	36
A - Caracterização dos universos.....	36
A1 – Pais/encarregados de educação	36
A2 - Professores	37
A3 - Funcionários.....	37
B – Resultados	37
B1 – Pais/encarregados de educação	37
B2 – Professores.....	38
B3 – Funcionários	39
C – Prestação do serviço educativo.....	40
C1 – Pais/encarregados de educação	40
C2 – Professores	40
C3 – Funcionários	41
D – Gestão escolar.....	42
D1 – Pais/encarregados de educação	42
D2 – Professores.....	43
D3 - Funcionários.....	43
E – Liderança	44
E1 – Pais/encarregados de educação.....	44

E2 – Professores	45
E3 – Funcionários	45
Vetor 11 - Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do agrupamento em projetos de e para a comunidade	47
Vetor 12 - Promoção da avaliação interna em torno da qualidade e do serviço prestado	48
Vetor 13 - Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos.....	49
RECOMENDAÇÕES.....	50
ANEXOS	52
Caracterização dos universos.....	52
Anexo 1 – Idade: pais/encarregados de educação	52
Anexo 2 – Género: pais/encarregados de educação	52
Anexo 3 – Habilitações literárias: pais/encarregados de educação.....	53
Anexo 4 – Localização das escolas frequentadas pelo(s) educando(s): pais/encarregados de educação	53
Anexo 5 – Ciclo frequentado pelos educandos: pais/encarregados de educação	54
Anexo 6 – Idade: professores.....	54
Anexo 7 – Género: professores.....	54
Anexo 8 – Ciclo lecionado: professores	55
Anexo 9 – Situação profissional: professores	55
Anexo 10 – Idade: funcionários.....	56
Anexo 11 – Género: funcionários.....	56
Anexo 12 – Situação profissional: funcionários	57
Anexo 13 – Local de trabalho: funcionários.....	57
Resultados.....	58
Anexo 14 – Conhecimento dos critérios de avaliação: pais/encarregados de educação	58
Anexo 15 – Conhecimento das condições de transição/aprovação: pais/encarregados de educação	58

Anexo 16 – Conhecimento sobre as medidas de combate ao insucesso: pais/encarregados de educação	59
Anexo 17 – Conhecimento da tipologia das medidas de combate ao insucesso: pais/encarregados de educação	59
Anexo 18 – Pedido de informação sobre os progressos e dificuldades dos educandos: pais/encarregados de educação	60
Anexo 19 – Fontes de informação sobre os progressos e dificuldades dos educandos: pais/encarregados de educação	60
Anexo 20 – Opinião sobre a valorização dos alunos com sucesso, por parte do agrupamento: pais/encarregados de educação	61
Anexo 21 – Opinião sobre o contributo das regras de disciplina para o desenvolvimento do sentido de responsabilidade: pais/encarregados de educação.....	61
Anexo 22 – Contributo das regras de disciplina para o desenvolvimento de um bom clima escolar: pais/encarregados de educação	62
Anexo 23 – Preocupação da escola em desenvolver nos alunos o respeito pelos outros e o espírito de tolerância: pais/encarregados de educação	62
Anexo 24 – Opinião sobre a existência de preocupações ambientais, por parte do agrupamento: pais/encarregados de educação	63
Anexo 25 – Valorização da escola pelos pais/encarregados de educação	63
Anexo 26 – Valorização dos bons resultados escolares obtidos pelos educandos: pais/encarregados de educação	64
Anexo 27 – Participação dos professores na discussão sobre a evolução interna dos resultados.....	64
Anexo 28 – Influência da discussão dos resultados na prática de sala de aula: professores	65
Anexo 29 – Importância do conhecimento das competências menos consolidadas pelos alunos: professores	65
Anexo 30 – Contributo das atividades em sala de aula, para a consolidação de competências sociais e valores de cidadania: professores	66
Anexo 31 – As metas do projeto educativo na prática letiva: professores.....	66
Anexo 32 – Contributo das medidas de combate ao insucesso para a melhoria dos resultados dos alunos: professores	67
Anexo 33 – Opinião sobre a valorização dos alunos com sucesso, pelo agrupamento: professores.....	67

Anexo 34 – Contributo para fazer cumprir as regras do regulamento interno: professores .	68
Anexo 35 – Opinião sobre a existência de uma ação concertada, na monitorização dos comportamentos desadequados dos alunos: professores	68
Anexo 36 – Opinião sobre a justeza na resolução de conflitos entre alunos: professores	69
Anexo 37 – Funcionalidade do circuito de informação, relativo a comportamentos/disciplina: professores.....	69
Anexo 38 – Aplicação dos critérios de avaliação, pelos professores	70
Anexo 39 – Aplicação da avaliação diagnóstica, pelos professores.....	70
Anexo 40 – Expectativas, em relação aos seus alunos: professores.....	71
Anexo 41 – Opinião sobre as expectativas das famílias e alunos, em relação às suas aprendizagens: professores	71
Anexo 42 – Opinião sobre a valorização dos alunos com sucesso, pelo agrupamento: funcionários.....	72
Anexo 43 – Influência do seu trabalho no desenvolvimento de valores de cidadania nos alunos: funcionários	72
Anexo 44 – Relação dos funcionários com os alunos	73
Anexo 45 – Conhecimento do regulamento interno: funcionários	73
Anexo 46 – Ação dos funcionários para fazer cumprir as regras expressas no regulamento interno: funcionários.....	74
Anexo 47 – Opinião sobre a forma como a escola lida com os casos de indisciplina: funcionários.....	74
Anexo 48 – Valorização dos alunos pelos funcionários	75
Anexo 49 – Valorização do que os alunos aprendem na escola, pelas famílias: funcionários	75
Prestação do serviço educativo.....	76
Anexo 50 – Acompanhamento especializado de alunos com necessidades educativas especiais (NEE): pais/encarregados de educação	76
Anexo 51 – Opinião sobre a adequação das medidas de apoio para alunos com NEE: pais/encarregados de educação	76
Anexo 52 – Opinião sobre a existência/aplicação de medidas de apoio para alunos com dificuldades de aprendizagem: pais/encarregados de educação	77

Anexo 53 – Acessibilidade do projeto educativo do agrupamento: pais/encarregados de educação	77
Anexo 54 – Variedade nas ofertas educativas/formativas: pais/encarregados de educação	78
Anexo 55 – Utilização do projeto educativo do agrupamento como documento orientador: professores.....	78
Anexo 56 – Utilização do projeto curricular do agrupamento como documento orientador: professores.....	79
Anexo 57 – Importância da gestão articulada dos programas e orientações curriculares: professores.....	79
Anexo 58 – Regularidade da partilha de materiais e experiências: professores	80
Anexo 59 – Frequência do trabalho coletivo/colaborativo: professores.....	80
Anexo 60 – Implementação da observação de aulas inter pares: professores	81
Anexo 61 – Importância da análise dos resultados das provas de aferição e exames: professores.....	81
Anexo 62 – Articulação com os professores de educação especial, relativamente aos alunos com NEE: professores	82
Anexo 63 – Discussão dos resultados dos alunos com NEE, nas reuniões: professores.....	82
Anexo 64 – Adequação das ofertas educativas/formativas: professores.....	83
Anexo 65 – Adequação das iniciativas de enriquecimento do currículo: professores	83
Anexo 66 – Conhecimento do projeto educativo do agrupamento, pelos funcionários.....	84
Gestão escolar	84
Anexo 67 – Acesso ao projeto educativo do agrupamento: pais/encarregados de educação	84
Anexo 68 – Adequação dos horários dos alunos: pais/encarregados de educação	85
Anexo 69 – Garantia das condições de segurança nos estabelecimentos de ensino: pais/encarregados de educação	85
Anexo 70 – Controlo das entradas/saídas dos alunos: pais/encarregados de educação	86
Anexo 71 – Profissionalismo do atendimento, das assistentes operacionais: pais/encarregados de educação	86
Anexo 72 – Profissionalismo do atendimento, dos assistentes técnicos (secretaria): pais/encarregados de educação	87

Anexo 73 – Qualidade na resolução de problemas na secretaria: pais/encarregados de educação	87
Anexo 74 – Participação nas atividades dinamizadas pelo agrupamento: pais/encarregados de educação	88
Anexo 75 – Justiça na resolução dos problemas dos alunos: pais/encarregados de educação	88
Anexo 76 – Variedade das respostas para resolução dos problemas dos alunos: pais/encarregados de educação	89
Anexo 77 – Acessibilidade do projeto educativo: professores	89
Anexo 78 – Planeamento dos horários dos alunos: professores	90
Anexo 79 – Planeamento dos horários dos professores: professores.....	90
Anexo 80 – Adequação dos horários dos serviços: professores	91
Anexo 81 – Profissionalismo do serviço das assistentes operacionais: professores	91
Anexo 82 – Profissionalismo do serviço dos assistentes técnicos (secretaria): professores ..	92
Anexo 83 – Adequação dos espaços de trabalho: professores.....	92
Anexo 84 – Garantia das condições de segurança nos estabelecimentos de ensino: professores.....	93
Anexo 85 – Garantia das condições de higiene nos estabelecimentos de ensino: professores	93
Anexo 86 – Equidade e justiça na resolução de problemas dos professores	94
Anexo 87 – Adequação do plano de formação interno: professores	94
Anexo 88 – Garantia das condições de segurança nos estabelecimentos de ensino: funcionários.....	95
Anexo 89 – Garantia das condições de higiene nos estabelecimentos de ensino: funcionários	95
Anexo 90 – Controlo das entradas/saídas dos alunos das escolas: funcionários	96
Anexo 91 – Preocupação dos funcionários em agir com profissionalismo: funcionários.....	96
Anexo 92 – Adequação do horário de trabalho: funcionários	97
Anexo 93 – Distribuição de tarefas de acordo com as capacidades profissionais: funcionários	97

Anexo 94 – Adequação da formação às necessidades dos funcionários	98
Anexo 95 – Audição dos funcionários para saber das suas necessidades de formação: funcionários.....	98
Anexo 96 – Partilha da formação entre colegas: funcionários	99
Anexo 97 – Adequação dos espaços de trabalho: funcionários	99
Anexo 98 – Existência dos materiais necessários para a realização do trabalho: funcionários	100
Anexo 99 – Existência de condições de trabalho: funcionários	100
Anexo 100 – Justiça na resolução de problemas dos alunos: funcionários	101
Anexo 101 – Justiça na resolução de problemas dos funcionários.....	101
Liderança	102
Anexo 102 – Apresentação, pela direção, das linhas orientadoras e funcionamento da organização aos pais/encarregados de educação.....	102
Anexo 103 – Formas de conhecimento das linhas orientadoras e funcionamento da organização aos pais/encarregados de educação.....	102
Anexo 104 – Disponibilidade da direção para receber e ouvir os pais/encarregados de educação	103
Anexo 105 – Disponibilidade da direção para procurar soluções para os problemas apresentados pelos pais/encarregados de educação	103
Anexo 106 – Conhecimento da página do agrupamento pelos pais/encarregados de educação	104
Anexo 107 – Conteúdo da página do agrupamento: pais/encarregados de educação	104
Anexo 108 – Apresentação, pela direção, das linhas orientadoras e funcionamento da organização aos professores	105
Anexo 109 – Existência de empenho da direção em fomentar um relacionamento construtivo com os professores	105
Anexo 110 – Delegação de áreas de responsabilidade noutros professores	106
Anexo 111 – Expectativas da direção em relação aos professores	106
Anexo 112 – Disponibilidade da direção para receber e ouvir os professores.....	107
Anexo 113 – Apresentação de soluções, pela direção, para resolver os problemas dos professores.....	107

Anexo 114 – Eficácia do e-mail como forma de comunicação: professores.....	108
Anexo 115 – Existência da informação necessária na página do agrupamento: professores	108
Anexo 116 – Apresentação, pela direção, das linhas orientadoras e funcionamento da organização aos funcionários.....	109
Anexo 117 – Existência de empenho da direção em fomentar um relacionamento construtivo com os funcionários.....	109
Anexo 118 – Delegação de áreas de responsabilidade nos funcionários	110
Anexo 119 – Confiança da direção, no trabalho dos funcionários	110
Anexo 120 – Disponibilidade da direção, para receber e ouvir os funcionários.....	111
Anexo 121 – Valorização do trabalho dos funcionários, pela direção	111
Anexo 122 – Existência de reuniões da direção com os funcionários	112
Anexo 123 – Incentivo, pela direção, ao trabalho de equipa: funcionários	112
Anexo 124 – Eficácia da comunicação entre a direção e os funcionários	113
Anexo 125 – Consulta da página do agrupamento pelos funcionários	113

INTRODUÇÃO

A avaliação das escolas tem como objetivo fundamental, a reflexão interna sobre as metodologias desenvolvidas e a desenvolver para a melhoria contínua dos resultados dos alunos, do serviço educativo prestado, da organização e gestão escolar e da liderança, quer tenham sido determinadas pela direção quer tenham sido desenvolvidas por todos os outros intervenientes no processo educativo.

Para tal, além da avaliação da execução do plano anual de atividades, procedeu-se à implementação de um mecanismo de monitorização anual do projeto educativo do agrupamento, concebido para o triénio 2010/2013.

Esta competência avaliadora da execução do projeto educativo permitiu potenciar a capacidade de autoavaliação e de autoconhecimento do nosso agrupamento.

No decurso deste processo, desenvolveram-se modelos sistémicos de acompanhamento, específicos para os nossos documentos organizativos, pretendendo-se conhecer melhor o agrupamento. Utilizaram-se diferentes métodos e instrumentos de recolha da informação; nomeadamente, a consulta documental e a aplicação e tratamento de inquéritos por questionário.

Esta autoavaliação não é um fim em si mesma; é, reforçamos, um instrumento para a reflexão interna e para o desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade no caminho para a eficácia e aproximação aos padrões de qualidade previstos em lei e explanados no relatório de avaliação externa. Este, decorrente de uma intervenção avaliativa realizada pela IGE (Inspeção Geral da Educação), em Novembro de 2010.

MEDIDAS DE MELHORIA IMPLEMENTADAS PELA DIREÇÃO EXECUTIVA

Organização e gestão do currículo

- Disponibilização de ofertas formativas adequadas para responder às necessidades dos alunos;
- Reorganização da gestão curricular, expressa e fundamentada no projeto curricular do agrupamento, através de:
 - Articulação vertical e horizontal do currículo;
 - Definição de temas comuns a desenvolver nas áreas curriculares não disciplinares;
 - Definição e clarificação dos critérios gerais e específicos da avaliação dos alunos, para todo o agrupamento, expressos no projeto curricular do agrupamento;
- Implementação de medidas de apoio para a melhoria dos resultados dos alunos, nomeadamente.

Melhoria dos resultados educativos e formativos

- Turma mais – turmas de 8º ano
- Oficina de Matemática – 6º e 7º ano
- Oficina de Língua Portuguesa – 5º e 8º ano
- Extrações de alunos, nas disciplinas de língua portuguesa e matemática
- Par pedagógico em sala de aula, nas disciplinas de língua portuguesa, matemática e inglês
- Atividades de preparação dos alunos para as provas aferidas e exames;
- Adesão aos testes intermédios.
- Criação do quadro de mérito para os alunos;
- Criação de um gabinete de mediação escolar e bolsa de professores tutores.

Organização e gestão interna

- Implementação, no início do ano escolar, de um calendário de reuniões anual, para as diversas estruturas do agrupamento;
- Criação de secções de trabalho no seio do Conselho Pedagógico;
- Constituição de equipas educativas no 1º ciclo;
- Implementação, no 2º e 3º ciclo, do trabalho por disciplina, para o desenvolvimento da articulação vertical do currículo;

- Redistribuição de serviço aos assistentes operacionais, de acordo com os objetivos definidos internamente e com base no SIADAP;
- Definição da metodologia de trabalho dos serviços administrativos, assente no trabalho colaborativo;
- Aplicação da análise SWOT (assistentes técnicos e operacionais);
- Implementação de procedimentos administrativo-financeiros para dar resposta a uma gestão pública eficaz e transparente;
- Criação de indicadores e instrumentos de gestão/prestação de contas (mapas de execução financeira, relatórios de atividade, requisições, balancetes...).

AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DAS METAS 2010-2011

O desenho da avaliação

No sentido de concretizar a avaliação da execução das metas consignadas no projeto educativo do agrupamento, para o ano letivo 2010/2011, criou-se um processo, através do qual se obteve a informação que consta deste relatório final.

Assim, tendo como ponto de partida as metas definidas para cada problema/vetor para o ano letivo 2010/2011, criou-se o plano de monitorização.

Procedeu-se, para a recolha de informação, à consulta de fontes/indicadores, como: circulares internas, ofícios, atas/memorandos de reuniões, relatórios, tabelas de registo de avaliação (pré-escolar e 1º ciclo) e pautas de avaliação (2º e 3º ciclo), relatório de análise dos resultados das provas de aferição de língua portuguesa e matemática do 6º ano, relatório de análise dos resultados dos exames nacionais de língua portuguesa e matemática, registos internos da direção, fichas de avaliação de atividades do plano anual de atividades, cronogramas emitidos pela direção e à aplicação de inquéritos por questionário (para determinar o grau de satisfação da comunidade).

Posteriormente, organizou-se e registou-se toda a informação nas tabelas que se seguem e fez-se uma leitura descritiva dos resultados dos questionários.

Finalmente, elaboraram-se as recomendações.

Problema 1 – Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos

Problema nº 1 Escassa socialização e débil formação cívica dos alunos	META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO	INDICADOR (Nº de ocorrências e nº de sanções aplicadas)	SITUAÇÃO FINAL
	O número de conflitos, entre alunos, não ultrapassar os 2% do número total de alunos (1106).	- Nº de alunos com procedimentos – 38 (3,4%) - Nº de alunos com registos de ocorrência – 102 (9,2%)	META NÃO ATINGIDA

Problema 2 – Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Problema nº 2 Débil articulação intra e interciclos a nível horizontal e vertical</p>	META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO	INDICADOR (Nº de reuniões previstas/realizadas)	SITUAÇÃO FINAL
	Realizar, trimestralmente, três reuniões de educadores.	Os educadores reuniram em plenário, mensalmente.	META ATINGIDA
	Realizar, trimestralmente, duas reuniões, por ano escolar, nas escolas de lugar único e nas escolas com mais de um professor e menos de cinco.	- 23 de setembro de 2010 - 10 de dezembro de 2010 - 20 de dezembro de 2010 - Avaliação - 7 de janeiro de 2011 - 14 de janeiro de 2011 - 25 de fevereiro de 2011 - 1 de abril de 2011 - 13 de abril de 2011 - Avaliação - 29 de abril de 2011 - 27 de maio de 2011 - 11 de julho de 2011 - Avaliação	META SUPERADA
	Realizar uma reunião por mês entre os coordenadores de estabelecimento e o coordenador de departamento.	Realizada uma reunião em 17/03/2011	META NÃO ATINGIDA
	Realizar, trimestralmente, 2 reuniões por grupo de recrutamento.	Os professores dos vários grupos de recrutamento tinham marcado no seu horário, um tempo da componente não letiva, semanal, para a realização de reuniões de articulação.	META ATINGIDA
	Realizar, no mínimo 2 reuniões por período entre os coordenadores de departamento e os professores coadjuvantes.	<u>Departamento de Línguas</u> 7.12.10 - Reunião com todos os representantes (LP+Ing+Francês+Espanhol) A colega de Francês não foi a mais reuniões nesta qualidade por considerar que não havia o grupo disciplinar de Francês e que passaria a reunir com o colega de Espanhol (enviavam a ata por e-mail e qualquer dúvida esclareciam-na nas reuniões de departamento) 14.1.11 - Reunião com representantes de LP 3º ciclo e Inglês 3º ciclo 11.2.11 - Reunião com a representante de LP 3º ciclo 18.2.11 - Reunião com a representante de Ing 3º ciclo 16.3.11 - Reunião com a representante de LP 3º ciclo	META NÃO ATINGIDA

	<p>17.3.11 - Reunião com a representante de Ingl. 3º ciclo</p> <p>19.7.11 - Reunião com a representante de Ingl. 3º ciclo</p> <p><u>Departamento de Matemática e Ciências Experimentais</u> – META NÃO ATINGIDA Não se realizaram reuniões, apenas encontros informais.</p> <p><u>Departamento de Expressões</u> - META NÃO ATINGIDA Não se realizaram reuniões, apenas encontros informais.</p> <p><u>Departamento de Ciências Sociais e Humanas</u> - META NÃO ATINGIDA Não se realizaram reuniões, apenas encontros informais.</p>	
Realizar uma reunião trimestral entre os coordenadores de departamento.	Realizaram-se encontros informais.	META NÃO ATINGIDA
Realizar, trimestralmente, 2 reuniões dos diretores de turma.	<ul style="list-style-type: none"> - 26/10/2010 - 9/12/2010 - 9/2/2011 - 23/3/2011 - 1/6/2011 - 16/6/2011 - 6/7/2011 	META ATINGIDA
Realizar, trimestralmente, 1 reunião extraordinária do conselho pedagógico dedicada à interdisciplinaridade.	Realizaram-se reuniões extraordinárias, mas não especificamente destinadas à interdisciplinaridade.	META NÃO ATINGIDA
Realizar, no final do ano e no início do 2º período, reuniões entre os educadores e os professores do 1º ano, entre os professores do 4º e 5º ano e entre os professores do 6º e do 7º ano.	Realizaram-se apenas as reuniões no final do ano.	META NÃO ATINGIDA
Realizar na área de projecto 1 trabalho comum aos 3 ciclos de escolaridade.	Realizaram-se trabalhos comuns aos três ciclos de escolaridade, de acordo com o documento orientador emitido pela direção.	META ATINGIDA

Problema 3 – Sucesso real demasiado baixo

1º Ciclo

Meta 2010/2011 para o Primeiro Ciclo do Ensino Básico - No mínimo, **70%** dos alunos com **sucesso real** no final do 1º ciclo.

		ANO LETIVO 2010/2011				
ANO	ESCOLAS DO 1º CICLO	Nº total de alunos	Nº de alunos sem sucesso real	Nº de alunos com sucesso real	Percentagem de alunos com sucesso real por escola	Percentagem de alunos do agrupamento com sucesso real
1º ANO	A	6	0	6	100	89,8%
	B	6	0	6	100	
	C	6	4	2	33,3	
	D	5	0	5	100	
	E					
	F	13	0	13	100	
	G	80	2	78	97,5	
	H					
	I	6	1	5	83,3	
	J	6	1	5	83,3	
	TOTAIS		128	7	115	
2º ANO	A	4	1	3	75	84,8%
	B	6	1	5	83,3	
	C	5	4	1	20	
	D	18	2	16	88,9	
	E	2	0	2	100	
	F	11	0	11	100	
	G	100	9	91	91	
	H					
	I	8	1	7	87,5	
	J	11	0	11	100	
	TOTAIS		165	17	140	
3º ANO	A	4	0	4	100	91,9%
	B	5	0	5	100	
	C	1	1	0	0	
	D	12	2	10	83,3	
	E	2	0	2	100	

	F	19	0	19	100	
	G	80	4	76	95	
	H	8	2	6	75	
	I	2	0	2	100	
	J	15	1	14	93,3	
	TOTAIS	148	10	136		
4º ANO	A	4	0	4	100	META SUPERADA 86,2%
	B					
	C	3	3	0	0	
	D	12	0	12	100	
	E	5	0	5	100	
	F	20	1	19	95	
	G					
	H	78	9	69	88,5	
	I	6	1	5	83,3	
	J	17	1	16	94,1	
	TOTAIS	145	14	125		

2º Ciclo

Meta 2010/2011 para o Segundo Ciclo do Ensino Básico - No mínimo, **58%** dos alunos com **sucesso real** no final do 2º ciclo.

TURMA	Ano lectivo 2010/11		
	Nº total de alunos	Nº de alunos com sucesso real	% de alunos com sucesso real
5º A	21	10	47,6
5º B	25	20	80
5º C	19	9	47,4
5º D	25	20	80
5º E	21	10	47,6
5º F	25	13	52
5º G	20	6	30
TOTAIS 5º ANO	156	88	56,4%
6º A	23	16	69,6

6º B	23	13	56,5
6º C	26	21	80,8
6º D	27	12	44,4
6º E	28	15	53,6
TOTAIS 6º ANO	127	77	META SUPERADA 60,6%

3º Ciclo

Meta 2010/2011 para o Terceiro Ciclo do Ensino Básico - No mínimo, **50%** dos alunos com **sucesso real** no final do 3º ciclo.

TURMA	Ano lectivo 2010/11		
	Nº total de alunos	Nº de alunos com sucesso real	% de alunos com sucesso real
7º A	25	11	44
7º B	19	4	21,1
7º C	19	4	21,1
7º D	18	8	44,4
TOTAIS 7º ANO	76	27	35,5%
8º A	23	10	43,5
8º B	20	5	25
8º C	19	6	31,6
8º D	20	12	60
TOTAIS 8º ANO	82	33	40,2%
9º A	19	9	47,4
9º B	20	5	25
9º C	20	5	25
9º D	20	14	70
TOTAIS 9º ANO	79	33	META NÃO ATINGIDA 41,8%

Problema 4 – Taxas de transição demasiada baixas em alguns anos de escolaridade

2º Ano

Meta 2010/2011 para o **Segundo Ano** do Ensino Básico – Apenas **6% dos alunos não transitam** no final do 2º ano.

ANO	ESCOLAS DO 1º CICLO	Nº total de alunos	Nº de alunos retidos	Nº de alunos que transitam	Percentagem de alunos retidos por escola	Percentagem de alunos do agrupamento retidos
2º ANO	A	4	1	3	25	META NÃO ATINGIDA 9,1%
	B	6	1	5	16,7	
	C	5	2	3	40	
	D	18	2	16	11,1	
	E	2	0	2	0	
	F	11	0	11	0	
	G	100	8	92	8	
	H					
	I	8	2	6	25	
	J	11	1	10	9,1	
	TOTAIS		165	15	142	

3º Ano

Meta 2010/2011 para o **Terceiro Ano** do Ensino Básico – Apenas **5% dos alunos não transitam** no final do 3º ano.

ANO	ESCOLAS DO 1º CICLO	Nº total de alunos	Nº de alunos retidos	Nº de alunos que transitam	Percentagem de alunos retidos por escola	Percentagem de alunos do agrupamento retidos
3º ANO	A	4	0	4	0	META SUPERADA 3,4%
	B	5	0	5	0	
	C	1	0	1	0	
	D	12	2	10	16,7	
	E	2	0	2	0	

	F	19	0	19	0	
	G	80	3	77	3,8	
	H	8	0	8	0	
	I	2	0	2	0	
	J	15	0	0	0	
	TOTAIS	148	5	141		

4º Ano

Meta 2010/2011 para o **Quarto Ano** do Ensino Básico – Apenas **4% dos alunos não têm aprovação** no final do 4º ano.

ANO	ESCOLAS DO 1º CICLO	Nº total de alunos	Nº de alunos retidos	Nº de alunos que transitam	Percentagem de alunos retidos por escola	Percentagem de alunos do agrupamento retidos	
4º ANO	A	4	0	4	0	META NÃO ATINGIDA 6,2%	
	B						
	C	3	2	1	66,7		
	D	12	0	12	0		
	E	5	0	5	0		
	F	20	1	19	5		
	G	0					
	H	78	6	72	7,7		
	I	6	0	6	0		
	J	17	0	17	0		
	TOTAIS		145	9	130		

5º Ano

Meta 2010/2011 para o **Quinto Ano** do Ensino Básico – Apenas **6% dos alunos não transitam** no final do 5º ano.

TURMA	Ano letivo 2010/11		
	Nº total de alunos	Nº de alunos retidos	% de alunos retidos
5º A	21	6	28,6
5º B	25	1	4
5º C	19	2	10,5
5º D	25	1	4
5º E	21	5	23,8
5º F	25	4	16
5º G	20	2	10
TOTAIS 5º ANO	156	21	META NÃO ATINGIDA 13,5%

6º Ano

Meta 2010/2011 para o **Sexto Ano** do Ensino Básico – Apenas **7% dos alunos não têm aprovação** no final do 6º ano.

TURMA	Ano letivo 2010/11		
	Nº total de alunos	Nº de alunos retidos	% de alunos retidos
6º A	23	2	8,7
6º B	23	3	13
6º C	26	0	0
6º D	27	6	22,2
6º E	28	4	14,3
TOTAIS 6º ANO	127	15	META NÃO ATINGIDA 11,8%

7º Ano

Meta 2010/2011 para o **Sétimo Ano** do Ensino Básico – Apenas **10% dos alunos não transitam** no final de 7º ano.

TURMA	Ano letivo 2010/11		
	Nº total de alunos	Nº de alunos retidos	% de alunos retidos
7º A	25	6	24
7º B	19	6	31,6
7º C	18	4	22,2
7º D	18	6	33,3
TOTAIS 7º ANO	76	22	META NÃO ATINGIDA 28,9%

8º Ano

Meta 2010/2011 para o **Oitavo Ano** do Ensino Básico – Apenas **12% dos alunos não transitam** no final do 8º ano.

TURMA	Ano letivo 2010/11		
	Nº total de alunos	Nº de alunos retidos	% de alunos retidos
8º A	23	5	21,7
8º B	20	5	25
8º C	19	4	21,1
8º D	20	2	10
TOTAIS 8º ANO	82	16	META NÃO ATINGIDA 19,5%

9º Ano

Meta 2010/2011 para o **Nono Ano** do Ensino Básico – Apenas **13% dos alunos não têm aprovação** no final do 9º ano.

TURMA	Ano letivo 2010/11		
	Nº total de alunos	Nº de alunos retidos	% de alunos retidos
9º A	19	3	15,8
9º B	20	6	30,0
9º C	20	5	25,0
9º D	20	0	0,0
TOTAIS 9º ANO	79	14	META NÃO ATINGIDA 17,7%

Vetor 1 – Redução do abandono escolar/ abandono curricular

Vetor nº 1 Redução do abandono escolar/ abandono curricular	META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO	INDICADOR <i>(Nº de abandonos escolares e nº de faltas às atividades letivas)</i>	SITUAÇÃO FINAL
	A percentagem de abandono escolar/ curricular não pode ser superior a 0,8% (total de alunos – 1106)	- Nº de alunos em abandono escolar – 23 – 2,1% - Nº de alunos em abandono curricular – 16 – 1,4%	META NÃO ATINGIDA

Vetor 2 - Aumento da taxa de resultados e de aprovação nas disciplinas/ áreas disciplinares de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês

Vetor nº 2 Aumento da taxa de resultados e de aprovação nas disciplinas/ áreas disciplinares de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês	META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO	INDICADORES	SITUAÇÃO FINAL
	No mínimo, 85% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 4º ano e iguais ou superiores a C na avaliação interna, a LP .	94,4% dos alunos com nível C ou superior, no 3º período, na avaliação interna. 89,11% dos alunos com nível C ou superior, na prova aferida.	META SUPERADA NA AVALIAÇÃO INTERNA E NA PROVA AFERIDA
	No mínimo, 80% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 6º ano e iguais ou superiores a 3 na avaliação interna, a LP .	88,89% dos alunos com nível 3 ou superior, no 3º período, na avaliação interna. 83,64% dos alunos com nível C ou superior, na prova aferida.	META SUPERADA NA AVALIAÇÃO INTERNA E NA PROVA AFERIDA
	No mínimo, 77% de níveis iguais ou superiores a 3 na média da avaliação interna com o exame do 9º ano, a LP .	79,17% dos alunos com nível 3 ou superior, no 3º período, na avaliação interna. 68,57% dos alunos com níveis iguais ou superiores a 3, na média da avaliação interna com o exame do 9º ano, a LP.	META NÃO ATINGIDA
	No mínimo, 85% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 4º ano e nível C ou superior na avaliação interna, a MAT .	86,9% dos alunos com nível C ou superior, no 3º período, na avaliação interna. 83,19% dos alunos com nível C ou superior, na prova aferida.	META SUPERADA NA AVALIAÇÃO INTERNA META NÃO ATINGIDA NA PROVA AFERIDA
	No mínimo, 80% de níveis iguais ou superiores a C na prova aferida do 6º ano e nível 3 ou superior na avaliação interna, a MAT .	70,63% dos alunos com nível 3 ou superior, no 3º período, na avaliação interna. 65,36% dos alunos com nível C ou superior, na prova aferida.	META NÃO ATINGIDA NA AVALIAÇÃO INTERNA NEM NA PROVA AFERIDA
	No mínimo, 77% de níveis iguais ou superiores a 3 na média da avaliação interna com o exame do 9º ano, a MAT .	66,67% dos alunos com nível 3 ou superior, no 3º período, na avaliação interna. 57,14% dos alunos com níveis iguais ou superiores a 3, na média da avaliação interna com o exame do 9º ano, a MAT.	META NÃO ATINGIDA

	No mínimo, 90% dos alunos com nível 3 ou superior, a Inglês no 5º ano.	92,76% dos alunos com nível 3 ou superior, no 3º período.	META SUPERADA
	No mínimo, 86% dos alunos com nível 3 ou superior, a Inglês no 6º ano.	92,80% dos alunos com nível 3 ou superior, no 3º período.	META SUPERADA
	No mínimo, 81% dos alunos com nível 3 ou superior, a Inglês no 7º ano.	68,83% dos alunos com nível 3 ou superior, no 3º período.	META NÃO ATINGIDA
	No mínimo, 79% dos alunos com nível 3 ou superior, a Inglês no 8º ano.	67,09% dos alunos com nível 3 ou superior, no 3º período.	META NÃO ATINGIDA
	No mínimo, 76% dos alunos com nível 3 ou superior, a Inglês no 9º ano.	97,22% dos alunos com nível 3 ou superior, no 3º período.	META SUPERADA

Vetor 3 - Melhoria da qualidade das aprendizagens

	META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO	INDICADORES	SITUAÇÃO FINAL
Vector nº 3 Melhoria da qualidade das aprendizagens	No mínimo, 23% dos alunos terminam o 1º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Considerados os resultados totais por área disciplinar e calculada a média. LP – 35,7% MB (em 127 alunos) MAT – 38,1% MB (em 127 alunos) EME – 42,1% MB (em 127 alunos)	META SUPERADA Média – 38,6%
	No mínimo, 43% dos alunos terminam o 1º ano com um nível qualitativo de Bom.	Considerados os resultados totais por área disciplinar e calculada a média. LP – 36,5% B (em 127 alunos) MAT – 38,9% B (em 127 alunos) EME – 37,3% B (em 127 alunos)	META NÃO ATINGIDA Média – 37,6%
	No mínimo, 21% dos alunos terminam o 2º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Considerados os resultados totais por área disciplinar e calculada a média. LP – 33,1% MB (em 163 alunos) MAT – 38,7% MB (em 163 alunos) EME – 41,7% MB (em 163 alunos)	META SUPERADA Média – 37,8%
	No mínimo, 41% dos alunos terminam o 2º ano com um nível qualitativo de Bom.	Considerados os resultados totais por área disciplinar e calculada a média. LP – 41,7% B (em 163 alunos) MAT – 39,9% B (em 163 alunos) EME – 41,7% B (em 163 alunos)	META SUPERADA Média – 41,1%
	No mínimo, 19% dos alunos terminam o 3º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Considerados os resultados totais por área disciplinar e calculada a média.	META SUPERADA Média – 26,9%

		LP – 28,2% MB (em 148 alunos) MAT – 24,2% MB (em 148 alunos) EME – 28,2% MB (em 148 alunos)	
	No mínimo, 39% dos alunos terminam o 3º ano com um nível qualitativo de Bom.	Considerados os resultados totais por área disciplinar e calculada a média. LP – 30,9% B (em 148 alunos) MAT – 38,9% B (em 148 alunos) EME – 43,6% B (em 148 alunos)	META NÃO ATINGIDA Média – 37,8%
	No mínimo, 17% dos alunos terminam o 4º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Considerados os resultados totais por área disciplinar e calculada a média. LP – 20,1% MB (em 144 alunos) MAT – 16,0% MB (em 144 alunos) EME – 25,0% MB (em 144 alunos)	META SUPERADA Média – 20,4%
	No mínimo, 37% dos alunos terminam o 4º ano com um nível qualitativo de Bom.	Considerados os resultados totais por área disciplinar e calculada a média. LP – 36,1% B (em 144 alunos) MAT – 31,3% B (em 144 alunos) EME – 43,1% B (em 144 alunos)	META NÃO ATINGIDA Média – 36,8%
	No mínimo, 15% dos alunos terminam o 5º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Considerada a média das disciplinas, por aluno 8,3% MB (em 156 alunos)	META NÃO ATINGIDA
	No mínimo, 35% dos alunos terminam o 5º ano com um nível qualitativo de Bom.	Considerada a média das disciplinas, por aluno 34% B (em 156 alunos)	META NÃO ATINGIDA
	No mínimo, 13% dos alunos terminam o 6º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Considerada a média das disciplinas, por aluno 10,3% MB (em 126 alunos)	META NÃO ATINGIDA
	No mínimo, 33% dos alunos terminam o 6º ano com um nível qualitativo de Bom.	Considerada a média das disciplinas, por aluno 38,1% B (em 126 alunos)	META SUPERADA

No mínimo, 11% dos alunos terminam o 7º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Considerada a média das disciplinas, por aluno 1,31% MB (em 76 alunos)	META NÃO ATINGIDA
No mínimo, 31% dos alunos terminam o 7º ano com um nível qualitativo de Bom.	Considerada a média das disciplinas, por aluno 27,6% B (em 76 alunos)	META NÃO ATINGIDA
No mínimo, 9% dos alunos terminam o 8º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Considerada a média das disciplinas, por aluno 2,4% MB (em 82 alunos)	META NÃO ATINGIDA
No mínimo, 29% dos alunos terminam o 8º ano com um nível qualitativo de Bom.	Considerada a média das disciplinas, por aluno 24,4% B (em 82 alunos)	META NÃO ATINGIDA
No mínimo, 7% dos alunos terminam o 9º ano com um nível qualitativo de Muito Bom.	Considerada a média das disciplinas, por aluno 1,26% MB (em 79 alunos)	META NÃO ATINGIDA
No mínimo, 27% dos alunos terminam o 9º ano com um nível qualitativo de Bom.	Considerada a média das disciplinas, por aluno 16,5% B (em 79 alunos)	META NÃO ATINGIDA

Vetor 4 - Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e de Valor

Vetor nº 4 Aposta na melhoria dos resultados, das atitudes, dos comportamentos e das posturas cívicas com a implementação do Quadro de Mérito e de Valor	META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO	INDICADOR <i>(alunos integrados nos quadros de mérito e de valor)</i>	SITUAÇÃO FINAL
	Integrar em cada ano letivo, e por ano de escolaridade, até 7% dos alunos no quadro de mérito e de valor.	Nº de alunos propostos 1º ano – 7 (total = 143 alunos) – 4,9% Nº de alunos propostos 2º ano – 2 (total = 165 alunos) – 1,2% Nº de alunos propostos 3º ano – 3 (total = 148 alunos) – 2% Nº de alunos propostos 4º ano – 8 (total = 145 alunos) – 5,5% Nº de alunos propostos 5º ano – 14 (total = 138 alunos) – 10,1% Nº de alunos propostos 6º ano – 22 (total = 112 alunos) – 19.6% Nº de alunos propostos 7º ano – 6 (total = 89 alunos) – 6,7% Nº de alunos propostos 8º ano – 1 (total = 78 alunos) – 1,3% Nº de alunos propostos 9º ano – 5 (total = 62 alunos) – 8% Nº de alunos propostos CEF – 0 (total = 24) – 0%	<p style="text-align: center;"> META SUPERADA - 5º, 6º E 9º ANO META NÃO ATINGIDA – 1º, 2º, 3º, 4º, 7º, 8º ANO e CEF </p>

Vetor 5 - Participação em atividades de enriquecimento ou reforço do currículo

Vetor nº 5 Participação em atividades de enriquecimento ou reforço do currículo	<i>META 2010/2011 – PROJECTO EDUCATIVO</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>SITUAÇÃO FINAL</i>
	Promoção de um mínimo de 3 visitas de estudo por ciclo de estudos.	<p>PE – foram realizadas visitas a: A, B, C, D, E.</p> <p>1º CEB - foram realizadas visitas a: F, G, H, I e J.</p> <p>2º CEB – foram realizadas visitas a: L, M, N</p> <p>3º CEB - foram realizadas visitas a: O, P, Q, R, S, T</p>	<p>PE – META SUPERADA</p> <p>1º CEB - META SUPERADA</p> <p>2º CEB - META ATINGIDA</p> <p>3º CEB - META SUPERADA</p>
	Realização de um mínimo de 3 exposições.	Exposição final de trabalhos nas escolas do 1º ciclo, exposições no âmbito do projecto Eco-Escolas, exposições de trabalhos de EVT/ EV e ET, exposições de línguas, exposições na biblioteca escolar, exposição na biblioteca municipal.	META SUPERADA
	Promoção de um mínimo de 3 debates.	Seminário com Dr. Daniel Sampaio, palestra sobre bullying, palestra sexualidade e métodos contraceptivos, palestra a revolução republicana em Portugal.	META SUPERADA
	Realização de um mínimo de 6 atividades desportivas.	Atleta completo, BTT, Compal/ basquetebol 3x3, Amar à Tona, passeio pedestre JI, torneio de raquetas, torneio de ténis-de-mesa.	META SUPERADA

Vetor 6 - Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares

Vetor nº 6 Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares	META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO	INDICADOR (Nº de medidas de apoio implementadas)	SITUAÇÃO FINAL
	Implementar medidas de apoio para a totalidade dos alunos sinalizados com necessidades educativas especiais.	De acordo com o plano anual de atividades, foram implementadas não só as medidas de apoio previstas para os alunos sinalizados, como outras não previstas. Nº de medidas de apoio pedagógico previstas/implementadas: - Apoio Pedagógico Personalizado – 49/53; - Adequações Curriculares Individuais – 27/31; - Adequações no processo de avaliação – 49/49; - Currículos Específicos Individuais – 22/22; - Tecnologias de apoio – 6/21. - Medidas de transição para a vida ativa – 3/1 (apesar de terem sido contactadas as entidades só se obteve vaga para um dos alunos.	META ATINGIDA

Vetor 7 - Melhoria da gestão de recursos humanos

Vetor nº 7 Melhoria da gestão de recursos humanos	META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO	INDICADOR (Nº de reuniões)	SITUAÇÃO FINAL
	Realizar, no mínimo, três reuniões por ano entre o diretor e o pessoal não docente.	- 12/01/2011 – Com as assistentes operacionais da EBI (SIADAP) - 11/04/2011 – Com as assistentes operacionais das unidades educativas da periferia. - 04/05/2011	META ATINGIDA
	Realizar três reuniões por ano entre o diretor e os representantes dos alunos.	- 09/11/2010 - 31/11/2011 (Instalações escolares, balanço do 1º período, reivindicações dos alunos) - 01/03/2011 (prémios de mérito)	META ATINGIDA
	Realizar reuniões mensais entre o diretor e os coordenadores de estabelecimento.	- 01/09/2010 - 08/09/2010 - 01/10/2011 - 07/10/2011	META ATINGIDA

	<ul style="list-style-type: none"> - 28/10/2010 - 09/11/2010 - 11/11/2010 - 09/12/2011 - 13/01/2011 - 01/02/2011 - 08/02/2011 - 24/02/2011 - 02/03/2011 - 17/03/2011 - 28/06/2011 - 05/07/2011 - 11/07/2011 <p>Apesar de não terem sido realizadas mensalmente, ocorreram de acordo com as necessidades e superaram o número previsto.</p>	
Realizar, no mínimo, duas reuniões por período entre o diretor e os coordenadores de departamento.	<ul style="list-style-type: none"> - 02/09/2010 – Funcionamento das reuniões de departamento, de grupo e das equipas. - 03/02/2011 - 17/03/2011 – Apenas com as coordenadoras do pré-escolar e do 1º ciclo. 	META NÃO ATINGIDA
Realizar, no mínimo, duas reuniões por período entre o diretor e os coordenadores dos diretores de turma.	<ul style="list-style-type: none"> - 04/10/2010 - 29/11/2010 - 24/01/2011 - 09/03/2011 - 16/05/2011 - 30/05/2011 - 06/07/2011 	META SUPERADA
Realizar, no mínimo, duas reuniões por período entre o diretor e o coordenador de projetos.	O coordenador de projetos esteve presente em todas as reuniões da direção.	META NÃO ATINGIDA
Realizar uma reunião, por período, com os coordenadores das bibliotecas.	- Uma reunião no segundo período.	META NÃO ATINGIDA

Vetor 8 - Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais

Vetor nº 8 Promoção de reuniões de trabalho com a Associação de Pais	META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO	INDICADOR (Nº de reuniões)	SITUAÇÃO FINAL
	Realizar uma reunião mensal com a Associação de Pais.	Foi realizada uma reunião mensal com a Associação de Pais, na primeira segunda-feira de cada mês.	META ATINGIDA

Vetor 9 - Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos

Vetor nº 9 Aumento do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso educativo e formativo dos seus educandos	META 2010/2011 – PROJECTO EDUCATIVO	INDICADOR	SITUAÇÃO FINAL
	Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 70 a 80% de pais, numa atividade do projeto “Educação e Promoção da Saúde”.	80% dos pais e encarregados de educação acompanharam os alunos numa atividade (alimentação saudável e higiene – 8 pais).	META ATINGIDA
	Conseguir, no 2º ciclo, a participação de 60 a 70% de pais, numa atividade do projeto “Educação e Promoção da Saúde”.	Não foi proposta nenhuma atividade	META NÃO ATINGIDA
	Conseguir, no 3º ciclo, a participação de 30 a 40% de pais, numa atividade do projeto “Educação e Promoção da Saúde”.	Não foi proposta nenhuma atividade	META NÃO ATINGIDA
	Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 70 a 80% de pais, em duas atividades do projeto curricular de turma.	Nas escolas de A, B e C, no projeto Eco-Escolas.	META ATINGIDA
	Conseguir, no 2º ciclo, a participação de 60 a 70% de pais, em duas atividades do projeto curricular de turma.	Não há registo do número de pais participantes nas atividades.	(sem registos de dados)

Conseguir, no 3º ciclo, a participação de 30 a 40% de pais, em duas atividades do projeto curricular de turma.	Não há registo do número de pais participantes nas atividades.	(sem registos de dados)
Conseguir, no 1º ciclo, a participação de 70 a 80% de pais, em duas atividades das bibliotecas do agrupamento.	Não foi indicado o número exato de pais participantes nas fichas de avaliação das atividades realizadas pelas bibliotecas, mas a tipologia das mesmas, assim como os espaços em que se realizaram não permitiam a participação da percentagem prevista.	META NÃO ATINGIDA
Conseguir, no 2º ciclo, a participação de 60 a 70% de pais, em duas atividades das bibliotecas do agrupamento.	Não foi indicado o número exato de pais participantes nas fichas de avaliação das atividades realizadas pelas bibliotecas, mas a tipologia das mesmas, assim como os espaços em que se realizaram não permitiam a participação da percentagem prevista.	META NÃO ATINGIDA
Conseguir, no 3º ciclo, a participação de 30 a 40% de pais, em duas atividades das bibliotecas do agrupamento.	Não foi indicado o número exato de pais participantes nas fichas de avaliação das atividades realizadas pelas bibliotecas, mas a tipologia das mesmas, assim como os espaços em que se realizaram não permitiam a participação da percentagem prevista.	META NÃO ATINGIDA
Conseguir, no 1º ciclo, a participação de um mínimo de 70 a 80% de pais, nas atividades de encerramento do ano letivo.	Não há registo do número de pais participantes nas atividades.	(sem registos de dados)
Conseguir, no 2º ciclo, a participação de um mínimo de 60 a 70% de pais, nas atividades de encerramento do ano letivo.	Não há registo do número de pais participantes nas atividades.	(sem registos de dados)
Conseguir, no 3º ciclo, a participação de um mínimo de 30 a 40% de pais, nas atividades de encerramento do ano letivo.	Não há registo do número de pais participantes nas atividades.	(sem registos de dados)

Vetor 10 – Comunicação com a comunidade e grau de satisfação

No sentido de tirar conclusões sobre o grau de satisfação da comunidade, procedeu-se à aplicação de um inquérito de satisfação aos seguintes universos: alunos, pais/encarregados de educação, professores e funcionários (assistentes operacionais e assistentes administrativos).

O planeamento dos questionários partiu de cinco objetivos, quatro dos quais fundamentados nos domínios da avaliação externa das escolas:

1. Caracterizar o público-alvo;
2. Determinar a imagem global dos resultados do agrupamento;
3. Determinar a imagem global da prestação do serviço educativo;
4. Determinar a imagem global da organização e gestão escolar;
5. Determinar a imagem global da liderança do agrupamento.

O questionário aplicado aos alunos (apenas do 1º, 2º e 3º ciclos) não foi considerado porque algumas das hipóteses não eram claras, o momento da sua aplicação – final do ano letivo – não foi adequado e o número de respondentes foi reduzido, em relação ao universo (1106 alunos).

O questionário destinado aos pais/encarregados de educação (1106 pais/encarregados de educação), foi respondido por 306 indivíduos, dos quais apenas 297 (26,9% do universo) completaram o mesmo. Como o número de respostas se aproxima da percentagem mínima de referência (30% do universo) decidiu-se apresentar os resultados dos mesmos. Mas a sua leitura deverá ter sempre em conta esta condicionante.

No universo dos professores (142) houve 99 respondentes, dos quais 23 não completaram o questionário. Assim, foram considerados os 76 inquéritos completos (53,5% do universo).

Por último, no universo dos funcionários (79), o questionário foi respondido por 41 assistentes operacionais/assistentes técnicos (51,9%).

A seguir, apresentam-se os resultados em função de cada um dos objetivos e de acordo com cada um dos universos considerados.

A - Caracterização dos universos

A1 – Pais/encarregados de educação

Relativamente à idade, 58,5% dos pais/encarregados de educação que respondeu ao questionário, tinha entre 31 e 40 anos ([anexo 1](#)) e 94,4% era do género feminino ([anexo 2](#)). No domínio das habilitações literárias, 16,7% possuía o 6º ano, 25,8% o 9º ano e 32% o 12º ano ou um curso profissional ([anexo 3](#)).

A maioria dos seus filhos/educandos (79,4%) frequentava os estabelecimentos de ensino da sede do concelho ([anexo 4](#)) e distribuiu-se da seguinte forma, pelos ciclos de ensino: 24,8% na educação pré-escolar, 44,1% no 1º ciclo, 34,6% no 2º ciclo e 14,4% no 3º ciclo ([anexo 5](#)).

A2 - Professores

A faixa etária dos professores do agrupamento situava-se, principalmente, entre os 31 e os 40 anos (35,4%) e os 41 e 50 anos (30,3%) ([anexo 6](#)), sendo que 74,8% eram do sexo feminino ([anexo 7](#)).

Verificou-se que os professores da escola sede responderam e submeteram, em maior número, o questionário. Nomeadamente, 31,3% dos docentes do 2º ciclo e 32,3% do 3º ciclo ([anexo 8](#)). Além disso, concluiu-se que a situação profissional do corpo docente do agrupamento era estável, pois 74,8% pertencia aos quadros ([anexo 9](#)).

A3 - Funcionários

A maioria dos funcionários (43,9%) encontrava-se numa faixa etária mais elevada, entre os 41 e os 50 anos ([anexo 10](#)), e os respondentes eram, na sua totalidade, do género feminino ([anexo 11](#)). Relativamente à sua situação profissional, 70,7% tinham contrato de trabalho a tempo indeterminado e 29,3% contrato de trabalho a termo certo ([anexo 12](#)). A percentagem de funcionários que respondeu ao questionário e trabalhava nas escolas da sede do concelho foi de 70,4% ([anexo 13](#)).

B – Resultados

B1 – Pais/encarregados de educação

Verificou-se que os pais/encarregados de educação estavam informados quanto aos critérios de avaliação do agrupamento, na medida em que 86,3% disse conhecê-los ([anexo 14](#)). Eram também sabedores quer dos critérios de transição/aprovação – 91,83% ([anexo 15](#)) quer das medidas de combate ao insucesso definidas e aplicadas pela direção do agrupamento – 73,5% ([anexo 16](#)). Destas, as que melhor conhecem são: o projeto “turma mais” (34%), a oficina de matemática (36%) e a oficina de leitura e escrita (30,7%) ([anexo 17](#)).

Afirmaram que procuravam informar-se, periodicamente, sobre os progressos e dificuldades dos seus educandos 90,2% dos pais/encarregados de educação que respondeu ao questionário ([anexo 18](#)), dando privilégio à informação que obtinham através do professor titular de turma ou do diretor de turma ([anexo 19](#)).

Concordaram que o agrupamento valoriza os alunos que têm sucesso (53,3%), mas 14% não concordaram ou concordaram pouco e 15% não tinham opinião ([anexo 20](#)).

Quanto às regras de disciplina na escola, 55,9% consideraram que estas contribuem para o desenvolvimento do sentido de responsabilidade e que fomentam um bom clima escolar - 54,9% ([anexo 21](#)). No entanto, apesar de 50,65% terem concordado que os problemas que surgiam na escola se resolviam com justiça, 24,2% não concordaram/concordaram pouco ([anexo 22](#)).

Os encarregados de educação/pais (59,15%) concordaram que a escola se preocupava em desenvolver no(s) seu(s) educando(s) o respeito pelo(s) outro(s) e o espírito de tolerância e 20,6% concordaram totalmente ([anexo 23](#)).

Pensavam que a escola tem preocupações ambientais (85,62%), não havendo quaisquer pais/encarregados de educação que não tenham concordado ou tenham concordado pouco ([anexo 24](#)).

Os pais/encarregados de educação valorizaram a escola, na medida em que 65,3% concordaram totalmente que a escola era importante para o futuro dos seus educandos ([anexo 25](#)) e 54,9% valorizavam os bons resultados escolares que eles obtinham ([anexo 26](#)).

B2 – Professores

34,3% e 35,4% dos professores concordaram ou concordaram totalmente, respetivamente, que participaram na discussão sobre a evolução interna dos resultados e sua comparação com as médias nacionais, nas reuniões de grupo disciplinar / departamento ([anexo 27](#)). Apesar de 31,3% dos respondentes terem considerado que a discussão sobre a evolução interna dos resultados conduziu a uma mudança de práticas na sala de aula e no trabalho com os alunos, uma percentagem de professores concordou pouco (22,2%) e 12,1% não respondeu ([anexo 28](#)). Por outro lado, pensaram que é importante ter em conta, na sua prática letiva, o conhecimento das competências menos consolidadas (identificadas na análise das provas de aferição, exames e avaliação diagnóstica), pois 25,3% manifestaram a sua concordância e 46,5% concordaram totalmente ([anexo 29](#)). Ainda quanto à preparação das atividades para os alunos, no âmbito da(s) sua(s) área(s) curricular(es) disciplinar(es), a maioria (77,8%) entende que as mesmas contribuem para a consolidação de competências sociais e dos valores de cidadania dos seus alunos ([anexo 30](#)).

Os professores concordaram (47,5%) ou concordaram muito (25,3%) que o seu grupo de pares tem em conta, na prática letiva, as metas definidas no projeto educativo ([anexo 31](#)).

Na sua opinião, a(s) medida(s) de combate ao insucesso que mais contribuíram para o incremento do sucesso dos alunos foram, por ordem decrescente: par pedagógico em sala de aula (43,4%), apoio

educativo (42,4%), tutoria (32,3%), turma mais e extrações (25,3%) e 10,1% não têm opinião ([anexo 32](#)).

Tal como os pais/encarregados de educação, referiram que agrupamento valoriza os alunos que têm sucesso educativo, desportivo, artístico e cívico (53,5%). Mas existe uma percentagem igual, de 12,1%, de professores que concordaram pouco ou concordaram muito ([anexo 33](#)).

77,8% dos respondentes entenderam que os professores do agrupamento orientam a sua ação, no sentido de fazer cumprir as regras do regulamento interno ([anexo 34](#)). Mas, 10,1% não concordaram e 23,2% concordaram pouco quanto à existência, no agrupamento, de uma ação concertada na monitorização dos comportamentos desadequados dos alunos ([anexo 35](#)). Têm a opinião de que a resolução de conflitos entre alunos nem sempre é justa 21,2% e não têm opinião quanto ao assunto 11,1% ([anexo 36](#)). Concomitantemente, assinalou-se que, apesar de 37,4% dos professores concordarem que o circuito de informação relativo a comportamento/disciplina é funcional, 25,3% não concordaram ou concordaram pouco ([anexo 37](#)).

Quanto aos critérios de avaliação, 72,7% dos professores consideraram que os mesmos são aplicados, havendo uma percentagem de 10,1% que concordou pouco ([anexo 38](#)).

A avaliação diagnóstica foi aplicada, na sua opinião, pela maioria dos professores do agrupamento - 81,8% ([anexo 39](#)).

Por último, os professores opinaram que alguns dos seus pares não têm altas expectativas em relação aos seus alunos (10,1%) ou têm poucas (24,2%); havendo 48,5% dos professores cujas expectativas eram elevadas ([anexo 40](#)). Consideraram, ainda, que as expectativas das famílias e discentes, em relação às suas aprendizagens, eram altas, 40,1% dos respondentes. No entanto, 8,1% dos professores não concordaram e 34,3% concordaram pouco ([anexo 41](#)).

B3 – Funcionários

Quanto ao sucesso dos alunos, 92,7% dos funcionários opinaram que este é valorizado pelo agrupamento ([anexo 42](#)).

Julgaram que a forma como desempenham o seu trabalho teve influência no bom desenvolvimento dos valores de cidadania nos alunos - 95,1% ([anexo 43](#)) e que tiveram sempre uma relação de proximidade e afeto com os alunos - 92,7% ([anexo 44](#)).

No total dos questionários, 80,5% afirmou que os funcionários conhecem o regulamento interno ([anexo 45](#)) e que agiram no sentido de fazer cumprir as regras, por parte dos alunos ([anexo 46](#)). Na

opinião de 85,3%, a forma como a escola lidou com os casos de indisciplina foi simples, funcional e atempada ([anexo 47](#)).

Por último, 92,7% consideraram que os funcionários valorizam os alunos ([anexo 48](#)) e 75,7% pensam que as famílias dos alunos também enaltecem os seus resultados escolares ([anexo 49](#)).

C – Prestação do serviço educativo

C1 – Pais/encarregados de educação

Nos inquéritos tratados, 44,6% concordaram que as crianças/alunos com necessidades educativas especiais tiveram um acompanhamento especializado e 26,1% concordaram totalmente ([anexo 50](#)). Uma percentagem de 22,2% não tinha opinião quanto às medidas de apoio para as crianças/alunos com necessidades educativas especiais, havendo 45,4% que consideraram que as mesmas foram adequadas ([anexo 51](#)).

A maioria dos pais/encarregados de educação disse que para os alunos com dificuldades de aprendizagem existiam e foram aplicadas medidas de apoio - 52% concordaram, 23,5% concordaram muito/totalmente([anexo 52](#)).

Quanto ao projeto educativo do agrupamento, 66,1% dos pais/encarregados de educação consideraram que tinham acesso ao mesmo, mas 18,3% não tinham opinião e 13,1% não concordaram ou concordaram pouco ([anexo 53](#)).

Por fim, no âmbito da prestação do serviço educativo, 68,6% dos pais/encarregados de educação entenderam que a oferta educativa/formativa do agrupamento era variada (51,3% manifestaram a sua concordância; 6,2% concordaram muito e 11,1% concordaram totalmente). Existiam, ainda, 17% dos pais/encarregados de educação que não tinham opinião ([anexo 54](#)).

C2 – Professores

Os professores concordaram que 45,5% deles, utilizaram o projeto educativo do agrupamento como documento orientador, mas existiu uma percentagem equivalente de professores que concordaram pouco - 17,2% ou concordaram muito - 16,2% ([anexo 55](#)). Ocorre situação semelhante, com valores próximos, no que diz respeito à utilização do projeto curricular do agrupamento, para o mesmo fim ([anexo 56](#)).

A maioria dos docentes (33,3% concordou e 42,4% concordou muito) considerou que a gestão articulada dos programas e orientações curriculares é fundamental e que esta aconteceu, por ordem decrescente, nas seguintes estruturas intermédias: departamento (41,4%), grupo de recrutamento ou

equipa educativa (35,4%), conselho de turma (26,3%) e, com frequência mais reduzida, entre departamentos (6,1%) ([anexo 57](#)). Verificou-se que a regularidade na partilha de materiais e experiências teve frequência semelhante: departamento (44,4%), grupo de recrutamento (38,4%), equipa educativa (34,3%), conselho de turma (15,2%) e, com frequência mais reduzida, entre departamentos (4%)([anexo 58](#)).

Quanto ao trabalho coletivo/colaborativo na preparação de aulas, a frequência de respostas foi igual nos grupos de recrutamento/equipas educativas (32,3%), ocorreu com regularidade de outras formas (25,3%) e foi menos significativa ao nível dos departamentos (7,1%) ([anexo 59](#)).

Relativamente à implementação da observação de aulas interpares, as opiniões distribuíram-se mais ou menos regularmente, pelas hipóteses de resposta possíveis: 20,2% não concordou; 21,2% concordou pouco; 27,3% concordou e 11,1% concordou totalmente ([anexo 60](#)).

Uma fatia importante das respostas (37,4% concordou e 24,2% concordou muito) apontou para a importância de uma metodologia de trabalho que tem vindo a ser desenvolvida – a análise dos resultados dos alunos do agrupamento nas provas de aferição e exames, como ponto de partida para a planificação do trabalho a desenvolver com os mesmos ([anexo 61](#)).

No trabalho específico que é necessário desenvolver com os alunos com necessidades educativas especiais (NEE), os professores consideraram que existiu articulação efetiva com os professores de educação especial - 42,4% concordaram e 31,3% concordaram muito ([anexo 62](#)), e que esta facilita a progressão dessas crianças/adolescentes. As percentagens de resposta, quanto à discussão dos resultados dos alunos com NEE, nas reuniões, foi semelhante - 44,4% concordaram e 23,2% concordaram muito ([anexo 63](#)).

Quanto à oferta educativa/formativa existente no agrupamento, 45,5% dos professores pensa que a mesma foi adequada, enquanto 28,3% considerou que não existia adequação das mesmas às necessidades locais ([anexo 64](#)).

Por último, 61,6% concordou com a adequação das iniciativas de enriquecimento do currículo propostas e desenvolvidas ([anexo 65](#)).

C3 – Funcionários

Neste domínio da prestação do serviço educativo, os funcionários apenas foram questionados quanto ao seu conhecimento do projeto educativo do agrupamento, sendo que a totalidade das respostas se

dividiu, principalmente, por dois tipos: 46,3% disseram que não havia conhecimento do documento e 48,8% considerou que o mesmo era conhecido, pelos seus pares ([anexo 66](#)).

D – Gestão escolar

D1 – Pais/encarregados de educação

No domínio da gestão escolar, os pais/encarregados de educação – 77,1% (61,4% concordaram, 6,9% concordaram muito e 8,8% concordaram totalmente) consideraram que tinham acesso ao projeto educativo do agrupamento ([anexo 67](#)).

Quanto ao planeamento dos horários dos alunos, a opinião dos pais/encarregados de educação foi positiva – 64,4% concordou; 6,4% concordou muito e 13,1% concordou totalmente, com a adequação dos mesmos ([anexo 68](#)).

Por outro lado, julgaram, em 43,8% dos casos que as condições de segurança eram garantidas, mas 23,5% concordaram pouco e 9,5% não concordaram. Um total de 18% teve opinião oposta aos últimos ([anexo 69](#)).

Relativamente ao controlo das entradas/saídas dos alunos, 46,4% assinalou que o mesmo existia; 9,15% concordou muito e 19,3% concordou totalmente. Mas ainda existiam 14,1% que consideraram que esse controlo existiu pouco e 7,5% que achou que era completamente ausente ([anexo 70](#)).

Quando questionados relativamente ao atendimento que lhes era prestado pelos assistentes operacionais, a frequência das respostas foi a seguinte: 2,6% não estava satisfeito; 7,2% estava pouco satisfeito; 49% estava satisfeito; 36,6% estava muito ou totalmente satisfeito e 2% não tinha opinião ([anexo 71](#)).

Quando questionados relativamente ao atendimento que lhes foi prestado pelos assistentes técnicos, na secretaria, a frequência das respostas foi a seguinte: 1% não estava satisfeito; 4,9% estava pouco satisfeito; 52,9% estava satisfeito; 32% estava muito ou totalmente satisfeito e 6,5% não tinha opinião ([anexo 72](#)). Ainda, quanto à qualidade deste serviço no que diz respeito à resolução dos seus problemas, as respostas tiveram a seguinte distribuição: 2% não satisfeito; 6,5% pouco satisfeito; 49,7% satisfeito; 31,4% muito ou totalmente satisfeito e 7,8% não tinha opinião ([anexo 73](#)).

Na medida em que os pais/encarregados de educação puderam participar em várias atividades promovidas pelo agrupamento, recolheu-se a sua opinião relativamente à sua participação nas mesmas. Uma boa parte dos respondentes considerou que participou nas atividades (64,7% no total das respostas concordo/concordo muito/concordo totalmente) e 18% não tinha opinião ([anexo 74](#)).

Por último, consideraram que a resolução de problemas dos alunos (50,3%) foi conseguida com justiça e 16,7% não tinha opinião ([anexo 75](#)). E quanto à variedade das respostas encontradas para solucionar esses problemas, 54,6% disseram que ela existia e 14% não tinha opinião ([anexo 76](#)).

D2 – Professores

Os professores – 68,7% - consideraram que o projeto educativo do agrupamento era acessível ([anexo 77](#)).

Apontaram que os horários dos alunos eram adequados 48,5% dos professores e 22,2% concordaram pouco ([anexo 78](#)). Relativamente à adequação dos horários dos professores, as opiniões distribuíram-se da seguinte forma: 14,1% não concordou, 18,2% concordou pouco e 44,4% estava satisfeito ([anexo 79](#)). Ainda, em relação aos horários dos serviços, 49,5% dos professores estavam satisfeitos e 18,2% estavam pouco satisfeitos ([anexo 80](#)).

Quanto ao serviço prestado pelos assistentes operacionais, grande parte dos professores – 76,7% (44,4% concordou; 32,3% concordou muito) considerou que o mesmo era realizado com profissionalismo ([anexo 81](#)). Consideraram, também, que eram atendidos com profissionalismo na secretaria (34,3% concordou e 41,4% concordou muito) ([anexo 82](#)).

Assinalaram que os espaços de trabalho eram adequados 31,3% dos professores, enquanto 18,2% não estava satisfeito e 25,3% pouco satisfeito com os mesmos ([anexo 83](#)).

Julgaram, em 43,8% dos casos que as condições de segurança dos estabelecimentos de ensino eram garantidas, mas 21,2% concordaram pouco ([anexo 84](#)). Por outro lado, 39,4% consideraram que as condições de higiene dos edifícios eram mantidas e 12,1% concordaram totalmente. 24,2% dos professores tinham a opinião de que as condições de higiene eram poucas ([anexo 85](#)).

Quando questionados quanto à resolução dos seus problemas, 48,5% dos professores considerou que tal acontecia e 17,2% concordou pouco ([anexo 86](#)).

Por último, no que diz respeito à formação a que os professores tiveram acesso, através do agrupamento, 43,4% considerou-a adequada às suas necessidades; havendo 32,3% que a considerou pouco adequada ([anexo 87](#)).

D3 - Funcionários

Neste domínio do questionário, os funcionários entenderam que, de uma forma geral, existiam condições de segurança nos estabelecimentos de ensino do agrupamento (58,5% concordou e 22% concordou totalmente), mas 17,1% tinha opinião contrária ([anexo 88](#)).

Do seu ponto de vista, globalmente, as escolas foram mantidas em boas condições de higiene (total de 97,6% - 48,8% concordou e 48,8% concordou totalmente) ([anexo 89](#)).

Quanto ao controlo das entradas/saídas dos alunos, 46,3% pensava que o mesmo existia e 46,3% concordava totalmente ([anexo 90](#)).

Relativamente ao seu trabalho, 14,6% respondeu que nem todos os funcionários tinham a preocupação de agir com profissionalismo, mas 68,3% afirmou que tal acontecia e 14,6% concordou totalmente ([anexo 91](#)). A quase totalidade (63,4% concordou e 34,2% concordou totalmente) estava satisfeita com o seu horário de trabalho ([anexo 92](#)) e concordou (65,9%) ou concordou totalmente (17,1%) que a distribuição de tarefas teve em conta as suas capacidades profissionais. 14,6% dos respondentes discordou que assim fosse([anexo 93](#)) .

No que diz respeito à formação a que tiveram acesso, através do agrupamento, 73,2% considerou-a adequada às suas necessidades ([anexo 94](#)); havendo 31,7% que consideraram que não foram ouvidos quanto a essas necessidades e totalizaram 68,3% aqueles que responderam positivamente ([anexo 95](#)). Neste âmbito, 36,6% dos questionados afirmaram que não havia partilha entre colegas do que se aprendia nas formações, mas 46,3% (concordaram) e 12,2% (concordaram totalmente) tiveram opinião oposta ([anexo 96](#)).

A maioria julgou que os espaços de trabalho eram adequados - 82,9% ([anexo 97](#)) e que tinham os materiais necessários para a realização do seu trabalho - 80,5% ([anexo 98](#)). Quanto às condições de trabalho, igual percentagem - 19,5% - discordou ou concordou totalmente e 61% estava satisfeito ([anexo 99](#)).

Por último, pensavam que a resolução de problemas quer dos alunos - 78,1% quer dos funcionários - 73,2% foi conseguida com justiça ([anexo 100](#) e [anexo 101](#), respetivamente).

E – Liderança

E1 – Pais/encarregados de educação

55,2% dos pais/encarregados de educação afirmou que a direção lhe apresentou as linhas orientadoras da organização e funcionamento da organização, existindo ainda 13,1% deles sem opinião ([anexo 102](#)). As formas através das quais tiveram conhecimento das mesmas foram: professor titular de turma (41,8%), diretor de turma (41,5%), página do agrupamento (15,7%) e manual de acolhimento (13,7%) ([anexo 103](#)).

Os pais/encarregados de educação concordaram (59,5%) ou concordaram totalmente (13,7%) com a existência de disponibilidade por parte da direção para os receber e ouvir e 10,5% não tinham opinião ([anexo 104](#)).

Consideraram, ainda, que a direção procurou encontrar soluções para os problemas que lhes apresentaram (51,6%), havendo 11,1% que concordaram pouco e 14,4% sem opinião ([anexo 105](#)).

Por último, 63,7% dos pais/encarregados de educação disseram conhecer a página do agrupamento ([anexo 106](#)) e que 56,3% encontrou aí a informação de que necessitava, mas 26,5% deles ainda não tinha opinião ([anexo 107](#)).

E2 – Professores

71,7% dos professores disseram que a direção lhes apresentou as linhas orientadoras da organização e funcionamento do agrupamento ([anexo 108](#)).

46,5% concordou e 8,1% concordou totalmente com a existência de empenho por parte da direção em fomentar um relacionamento construtivo com o pessoal docente, havendo 21,2% que concordou pouco ([anexo 109](#)).

Por outro lado, na sua opinião, a direção delegou áreas de responsabilidade noutros docentes - 67,7% ([anexo 110](#)). 51,5% considerou que a direção deposita elevadas expectativas nos docentes do agrupamento e 16,2% manifestou concordar pouco com esta afirmação ([anexo 111](#)). Mas a maioria (46,5% - concordou; 21,2% - concordou totalmente) declarou que a direção manifestou disponibilidade para receber e ouvir os docentes ([anexo 112](#)), apresentando em 45,5% dos casos soluções para os problemas que apresentaram, havendo pouca satisfação em relação a este item por parte de 19,2% dos respondentes ([anexo 113](#)).

Finalmente, 71,7% dos professores consideraram o e-mail como uma forma de comunicação eficaz ([anexo 114](#)); 16,2% estavam pouco satisfeitos quanto à existência da informação de que necessitavam na página do agrupamento, mas 42,4% estavam satisfeitos e 18,2% muito satisfeitos ([anexo 115](#)).

E3 – Funcionários

75,6% dos funcionários disseram que a direção lhes apresentou as linhas orientadoras da organização e funcionamento do agrupamento ([anexo 116](#)).

82,9% concordou com a existência de empenho por parte da direção em fomentar um relacionamento construtivo com os funcionários ([anexo 117](#)). E na opinião de 92,7% a direção delegou funções de responsabilidade nos funcionários ([anexo 118](#)).

A maioria (78,1% concordou e 19,5% concordou totalmente) considerou que a direção confiava no seu trabalho ([anexo 119](#)) e que manifestou disponibilidade para receber e ouvir os funcionários - 56,1% concordou e 36,6% concordou totalmente ([anexo 120](#)). Havendo funcionários que consideraram que existia valorização do seu trabalho por parte da direção (68,3% concordou e 17,1% concordou totalmente), alguns (12,2%) discordaram dessa opinião ([anexo 121](#)).

Também uma percentagem significativa (80,5%) manifestou opinião positiva quanto à existência de reuniões proporcionadas pela direção para funcionários ([anexo 122](#)) e frizaram (90,5%) que a mesma incentivou o trabalho de equipa ([anexo 123](#)).

Por outro lado, 22% dos funcionários consideraram que a comunicação entre eles e a direção ainda não era eficaz, mas 61% estavam satisfeitos e 17,1% totalmente satisfeitos ([anexo 124](#)).

Por fim, 53,7% dos funcionários referiram que consultavam a página do agrupamento, enquanto 46,3% ainda não o faziam ([anexo 125](#)).

Vector 11 - Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do agrupamento em projetos de e para a comunidade

Vector nº 11 Aumento da participação de todas as unidades e subunidades do agrupamento em projetos de e para a comunidade	META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO		INDICADORES (Nº de projetos)	SITUAÇÃO FINAL
	Participar em projetos propostos pela comunidade, envolvendo-se nas várias etapas dos mesmos.	Pré-escolar participa pelo menos em 2 projetos.	Projeto Pré-Aprender Programa de Educação Estética e Artística Animação do Livro e da Leitura Plano de contingência contra a obesidade Promoção da higiene oral Projeto de educação para a saúde	META SUPERADA
		1º ciclo participa no mínimo em 2 projetos.	Promoção da higiene oral Projeto de educação sexual Projeto de educação para a saúde	META SUPERADA
		2º ciclo participa no mínimo em 2 projetos.	Plano de contingência contra a obesidade Promoção da higiene oral Projeto de educação para a saúde	META SUPERADA
		3º ciclo participa no mínimo em 2 projetos.	Plano de contingência contra a obesidade Promoção da higiene oral Projeto de educação para a saúde	META SUPERADA
	Propor projetos que envolvam a comunidade.	Pré-escolar propõe no mínimo 2 projetos.	Semana da Terra Projeto Eco-Escolas	META ATINGIDA
		1º ciclo propõe no mínimo 2 projetos.	Projeto Green Cork (EB1 de A) Projeto Eco-Escolas EB1 de A, Projeto Eco-Escolas EB1 de B, Projeto Eco-Escolas EB1 de C; Projeto Eco-Escolas da EB1 de D.	META SUPERADA
		2º ciclo propõe no mínimo 2 projetos.	Parlamento dos Jovens Projeto Eco-Escolas Projeto das guitarras	META SUPERADA
		3º ciclo propõe no mínimo 2 projetos.	Parlamento dos Jovens Projeto Eco-Escolas Projeto das guitarras	META SUPERADA

Vetor 12 - Promoção da avaliação interna em torno da qualidade e do serviço prestado

Vetor estratégico nº 12 Promoção da avaliação interna em torno da qualidade e do serviço prestado	<i>META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO</i>	<i>INDICADOR</i> (Cumprimento dos prazos estipulados)
	Cumprir com os prazos estipulados em normativo e os definidos pela CCAD (avaliação do pessoal docente)	META ATINGIDA
	Cumprir com os prazos estipulados em normativo e os definidos pela CCAD (avaliação do pessoal não docente - 2010)	META ATINGIDA

Vetor 13 - Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos

<p>Vetor estratégico nº 13 Melhoria da gestão integrada dos recursos materiais e equipamentos</p>	<p>META 2010/2011 – PROJETO EDUCATIVO</p>	<p>INDICADOR (Nº de pontos fracos detetados/Nº de pontos fracos resolvidos - (✓))</p>
	<p>Diminuir, durante o presente ano letivo, em 30%, os pontos fracos detetados.</p>	<p style="text-align: center;">META SUPERADA</p> <p>Pontos fracos detetados resolvidos (✓) e não resolvidos (✗):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Equipamento do refeitório da escola sede (✓) 2) Contratualização e aquisição dos produtos para o refeitório e bar da escola sede (✓) 3) Aquisição, sem requisição, de material de desgaste e didático, e sem cabimento prévio por parte do conselho administrativo (✓) 4) Organização interna desadequada dos serviços administrativos, relativamente à dinâmica da gestão de recursos num agrupamento (✓) 5) No PE e 1º CEB, inexistência da formalização dos montantes a transferir pela autarquia, relativamente ao funcionamento dos estabelecimentos escolares (despesas de expediente e material de limpeza) (✗) 6) Orçamentação das atividades no plano anual de atividades (✓) 7) Aquisição de bens para a papelaria, sem planeamento (✓) 8) Redução global mínima de 5%, no consumo de água, luz e telefone (definido num objetivo partilhado do SIADAP, pelas assistentes operacionais) (✓) 9) Desmaterialização de processos, através da utilização do e-mail, como meio privilegiado de comunicação interna (✓) 10) Controlo dos gastos com telefone/telemóvel, através da alteração de procedimentos (estabelecimento de contactos com o exterior centrado numa assistente operacional) (✓) 11) Redução de gastos com fotocópias (atribuição de um <i>plafond</i> aos utilizadores) (✓) 12) Degradação dos espaços físicos da escola sede do agrupamento (✗) 13) Ausência de prestação de contas ao conselho geral (✓) 14) Inexistência de conferência de algumas das encomendas (✗)

RECOMENDAÇÕES

Tendo em conta que das 93 metas previstas para o ano letivo 2010/2011:

- 34,4% foram superadas;
- 16,1% foram atingidas;
- 44,1% não foram atingidas;
- 5,4% não tinham registo de dados para a aferição da sua execução.

E com base nos resultados dos inquéritos aplicados e analisados, apresentam-se as seguintes recomendações:

- I. Reavaliar as metas previstas no projeto educativo;
- II. Redefinir alguns indicadores;
- III. Melhorar o registo da informação necessária para a verificação das metas.

- IV. Incrementar a informação, junto dos pais, sobre as medidas de combate ao insucesso, existentes no agrupamento;
- V. Melhorar a informação, junto dos pais/encarregados de educação, relativamente às medidas/trabalho desenvolvido com os alunos com necessidades educativas especiais;
- VI. Incrementar a informação aos pais/encarregados de educação, sobre as medidas de apoio para os alunos com dificuldades de aprendizagem;
- VII. Melhorar a divulgação dos documentos organizativos junto dos pais/encarregados de educação;
- VIII. Incrementar o incentivo à participação do pais/encarregados de educação nas atividades promovidas pelo agrupamento.

- IX. Criar/manter, ao nível dos departamentos, a partilha de boas práticas em sala de aula.
- X. Aumentar a frequência da articulação entre departamentos;
- XI. Incrementar o trabalho coletivo/colaborativo ao nível das estruturas intermédias e, em particular, nos departamentos;
- XII. Discutir a supervisão pedagógica;

- XIII. Melhorar a articulação da prática letiva, em função dos documentos organizativos do agrupamento;
- XIV. Realizar um acompanhamento próximo do trabalho desenvolvido, ao nível das medidas de combate ao insucesso;
- XV. Monitorizar a aplicação dos critérios de avaliação;
- XVI. Melhorar os espaços de trabalho dos professores.

- XVII. Melhorar as metodologias de monitorização dos comportamentos desadequados dos alunos;
- XVIII. Melhorar o circuito de informação de incidentes com alunos;
- XIX. Desenvolver práticas de incentivo à melhoria das expectativas dos docentes e famílias, em relação aos alunos;
- XX. Insistir na contínua melhoria das condições de segurança e higiene dos estabelecimentos de ensino, assim como no controlo das entradas/saídas dos alunos das escolas.

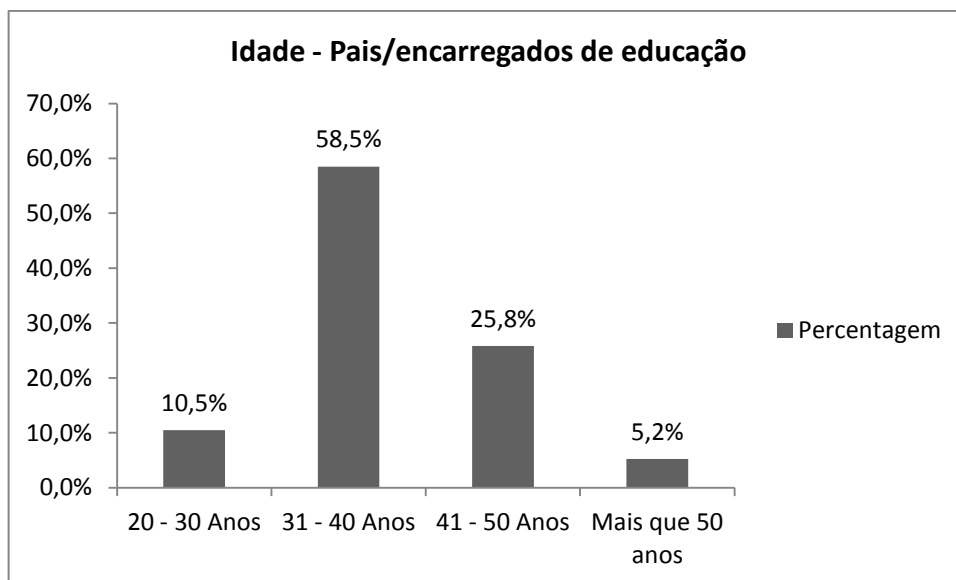
- XXI. Melhorar o conhecimento do projeto educativo do agrupamento, pelos funcionários;
- XXII. Manter a realização de reuniões com o pessoal não docente.

- XXIII. Adequar os planos de formação às necessidades do pessoal docente e não docente;
- XXIV. Continuar a garantir a qualidade dos horários dos alunos, professores, funcionários.

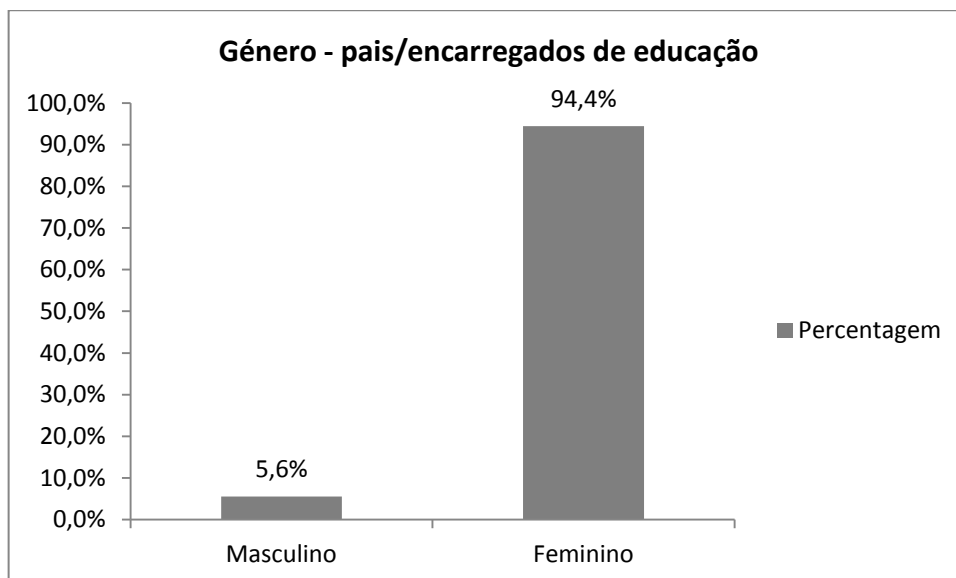
ANEXOS

Caracterização dos universos

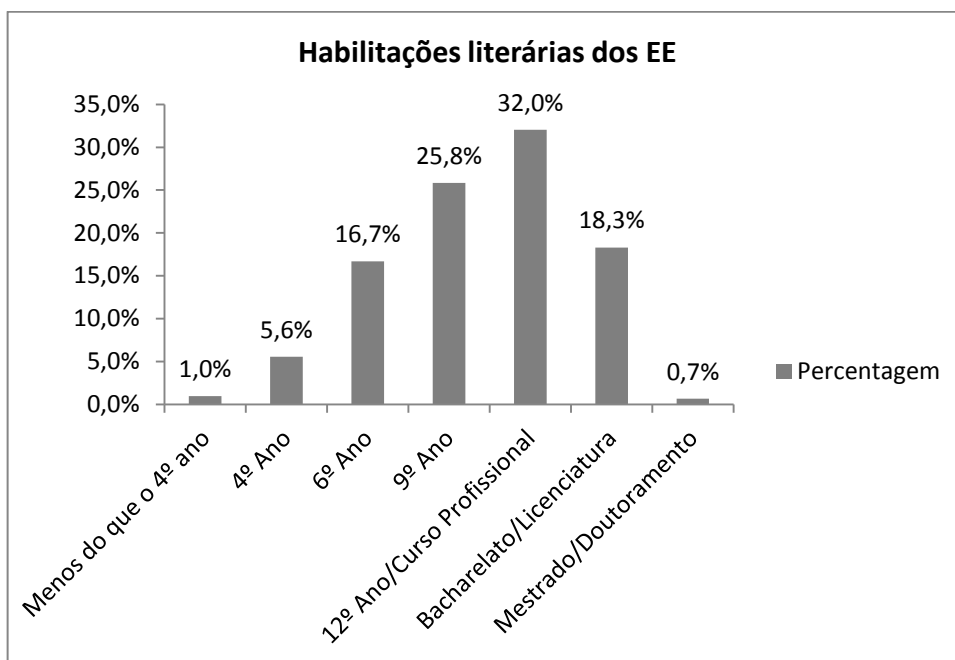
Anexo 1 – Idade: pais/encarregados de educação



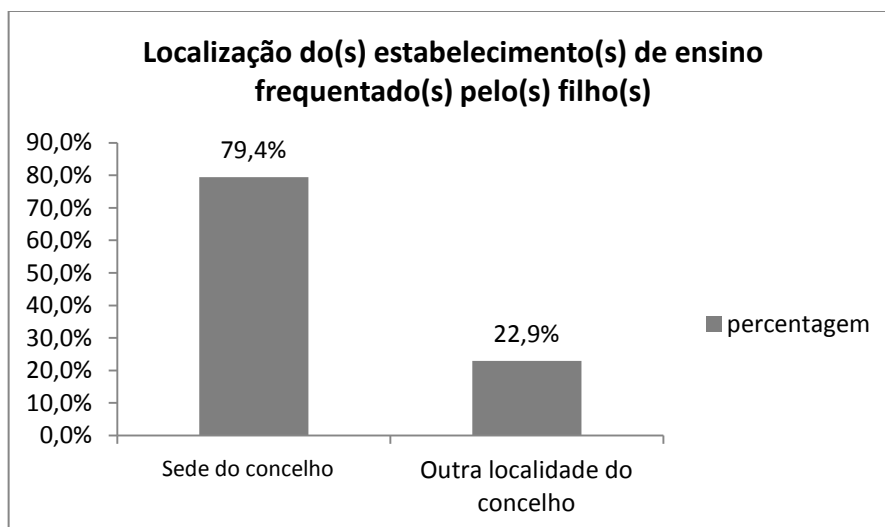
Anexo 2 – Género: pais/encarregados de educação



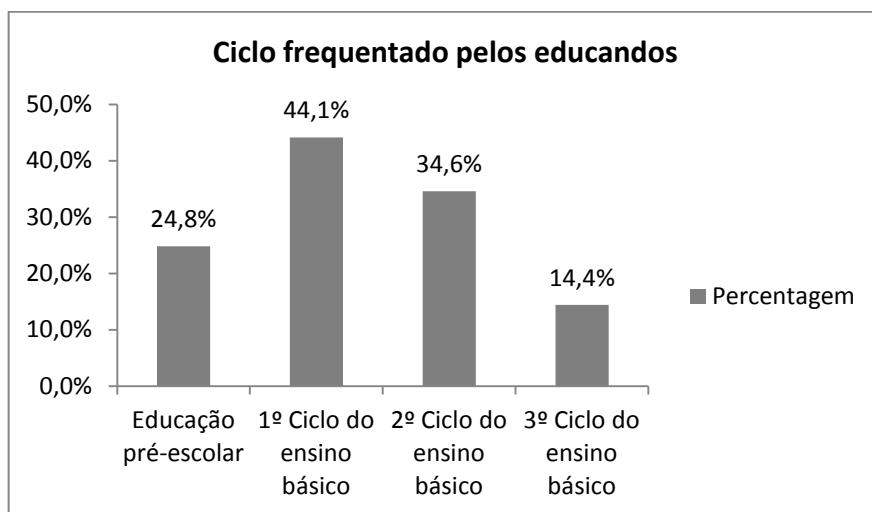
Anexo 3 – Habilitações literárias: pais/encarregados de educação



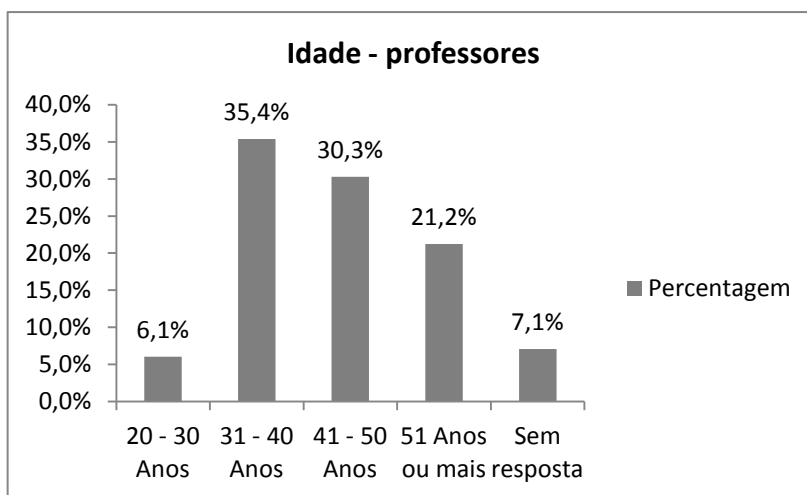
Anexo 4 – Localização das escolas frequentadas pelo(s) educando(s): pais/encarregados de educação



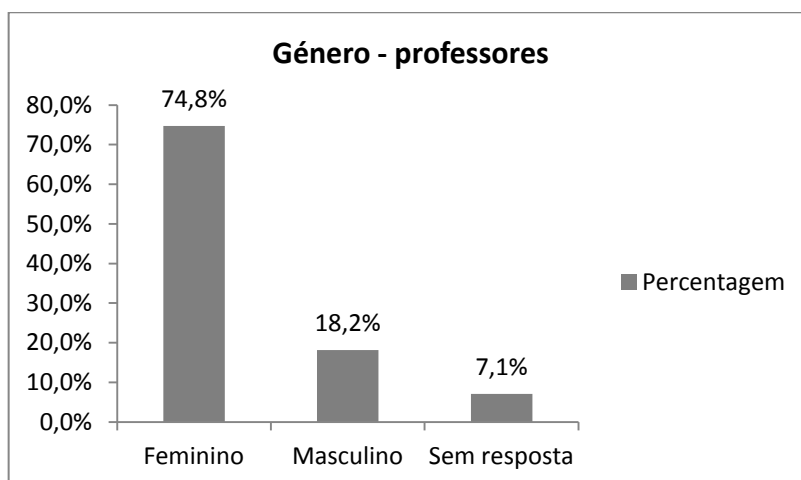
Anexo 5 – Ciclo frequentado pelos educandos: pais/encarregados de educação



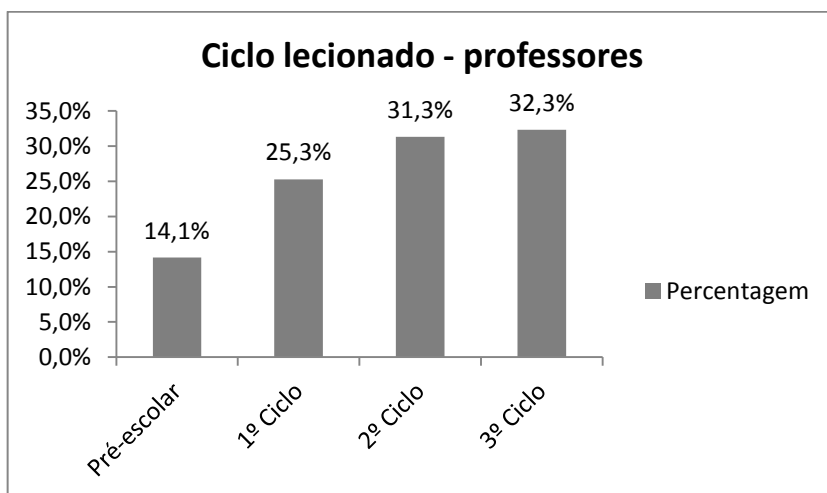
Anexo 6 – Idade: professores



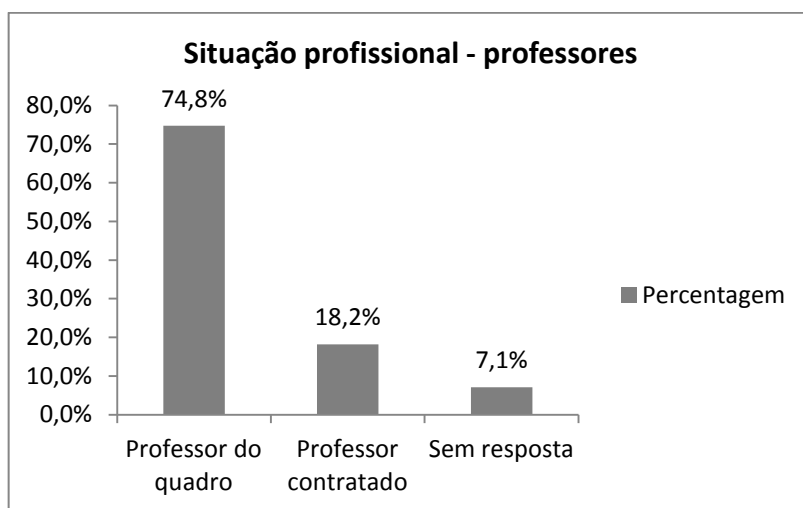
Anexo 7 – Género: professores



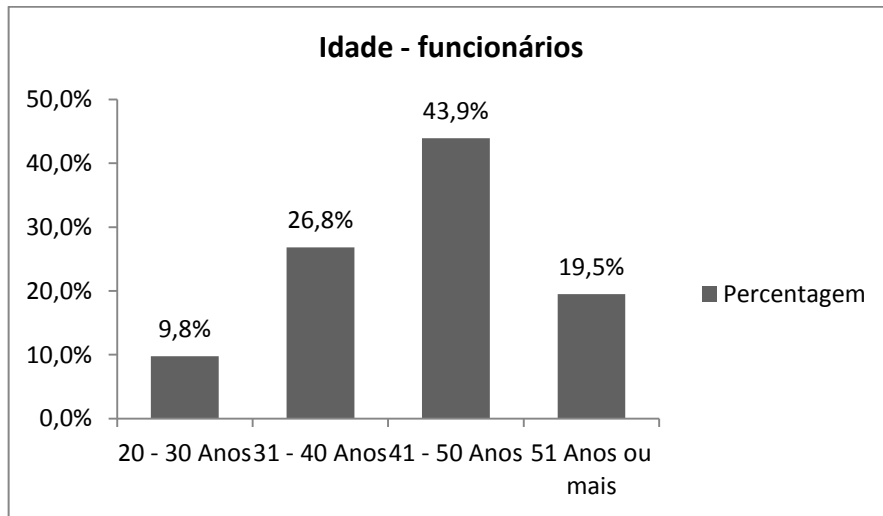
Anexo 8 – Ciclo lecionado: professores



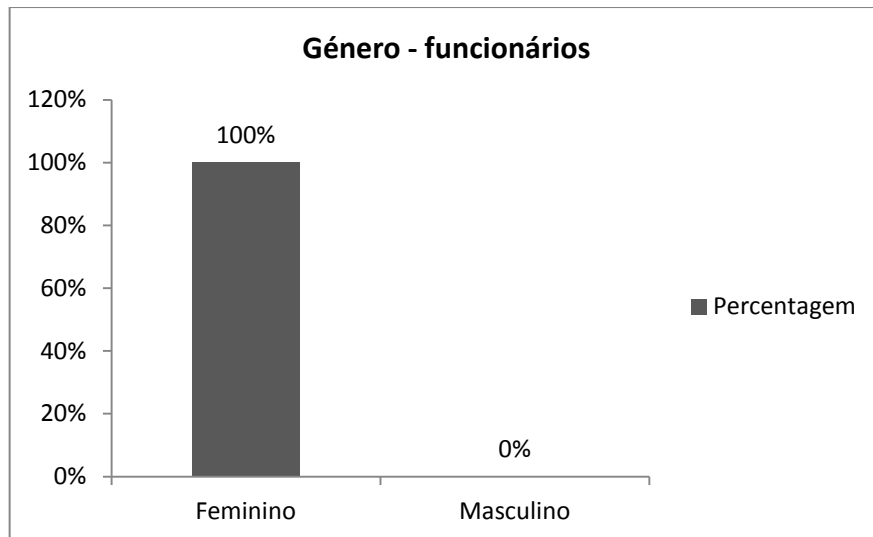
Anexo 9 – Situação profissional: professores



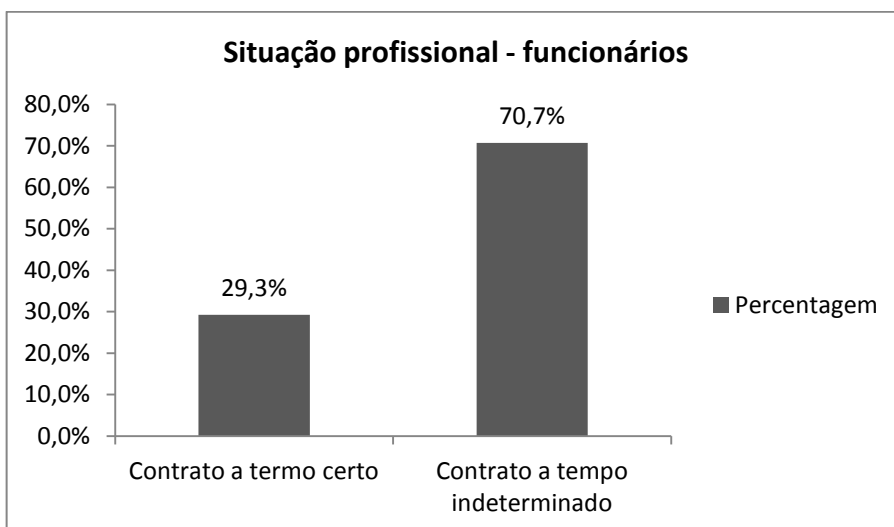
Anexo 10 – Idade: funcionários



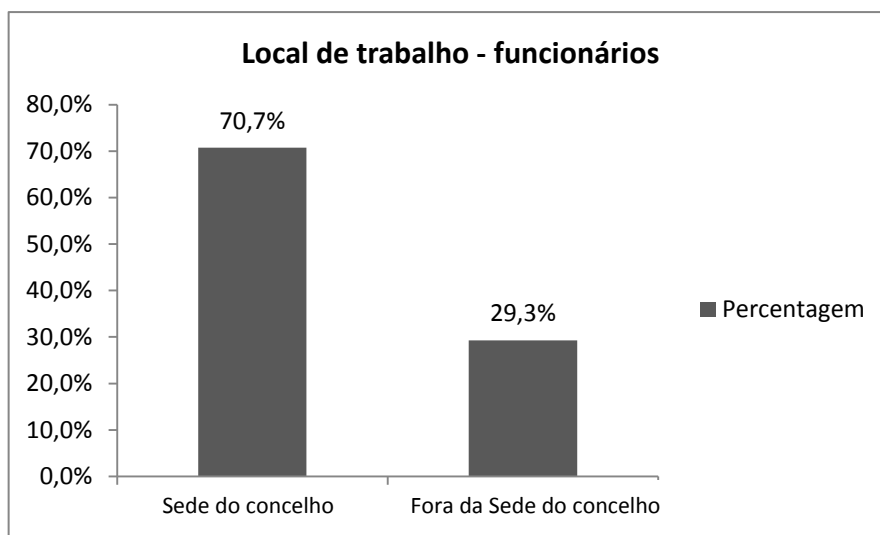
Anexo 11 – Género: funcionários



Anexo 12 – Situação profissional: funcionários

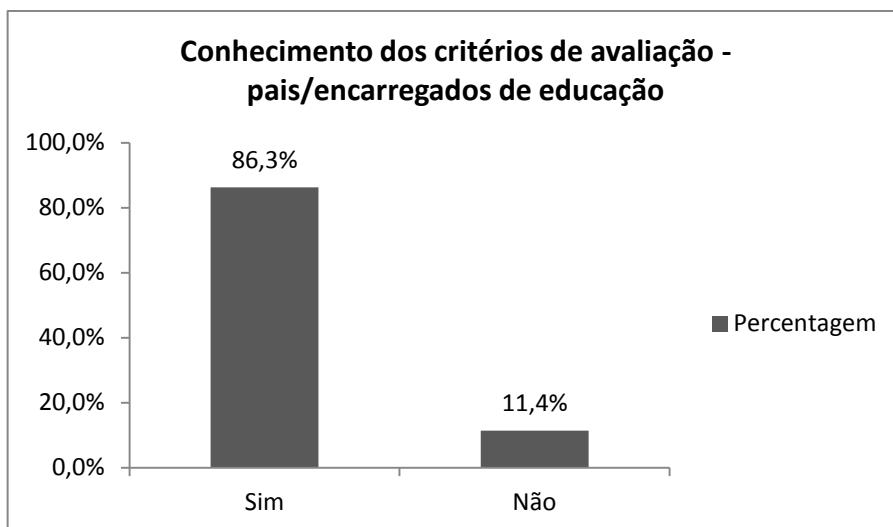


Anexo 13 – Local de trabalho: funcionários

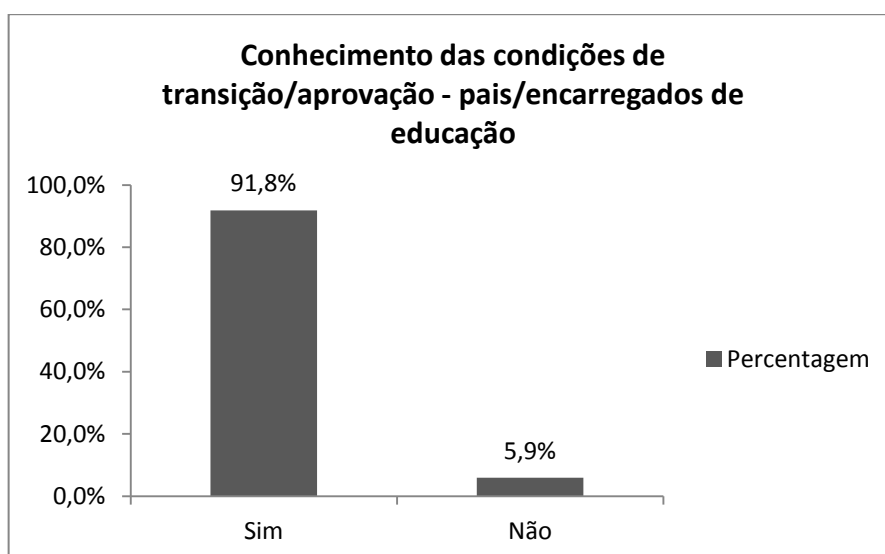


Resultados

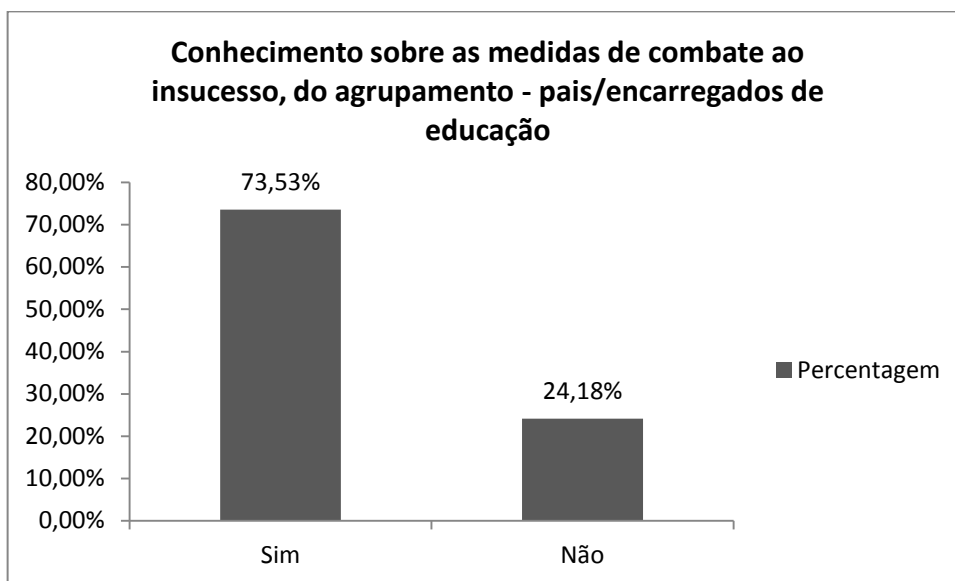
Anexo 14 – Conhecimento dos critérios de avaliação: pais/encarregados de educação



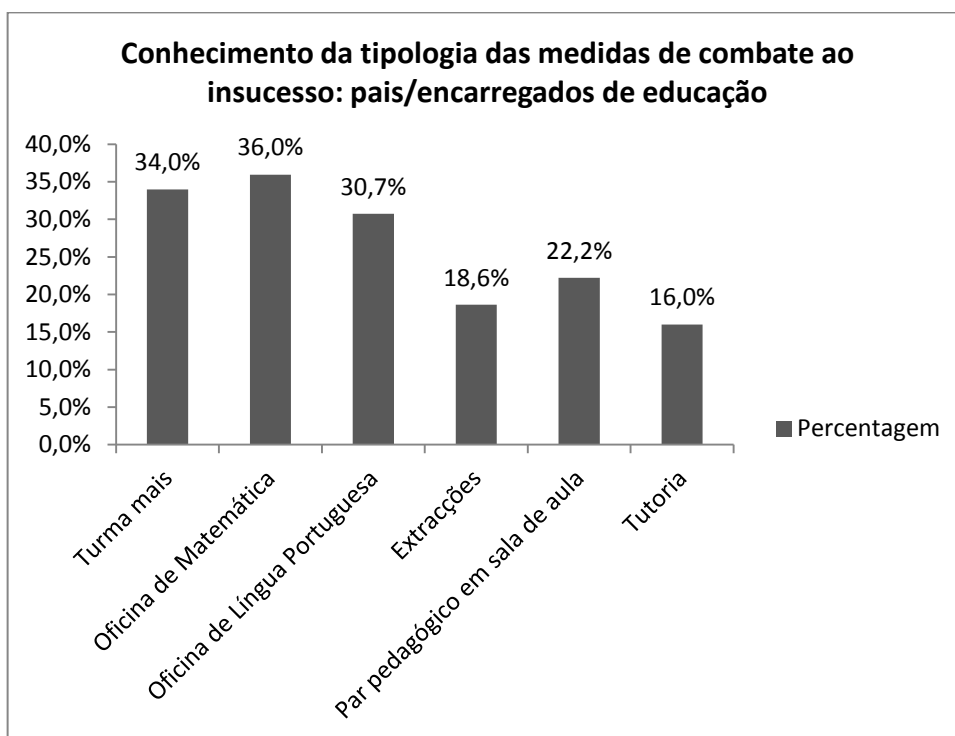
Anexo 15 – Conhecimento das condições de transição/aprovação: pais/encarregados de educação



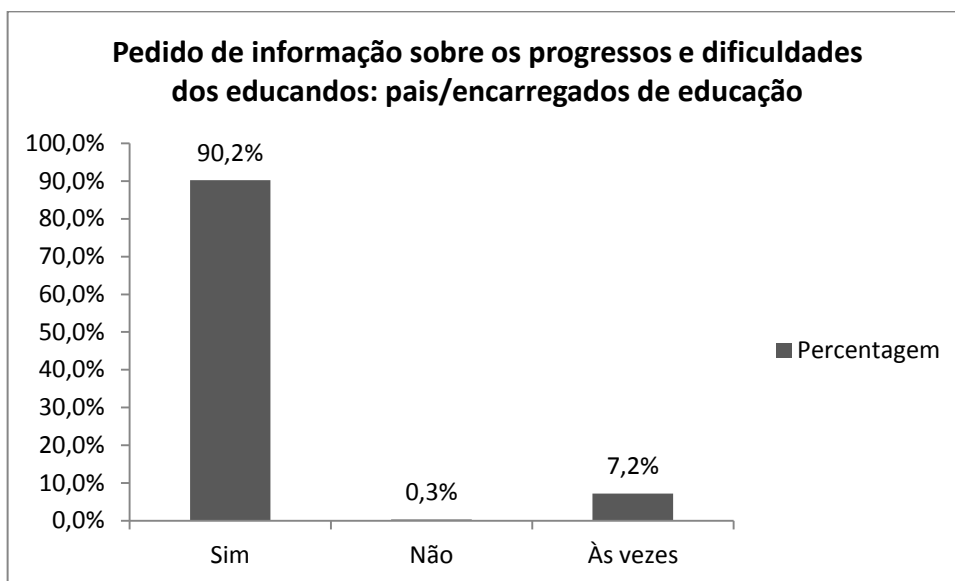
Anexo 16 – Conhecimento sobre as medidas de combate ao insucesso: pais/encarregados de educação



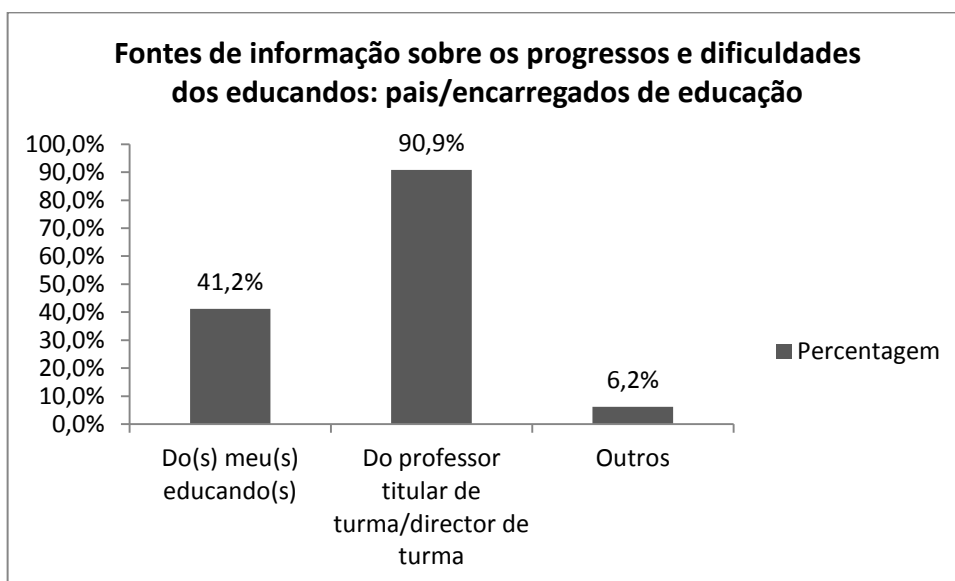
Anexo 17 – Conhecimento da tipologia das medidas de combate ao insucesso: pais/encarregados de educação



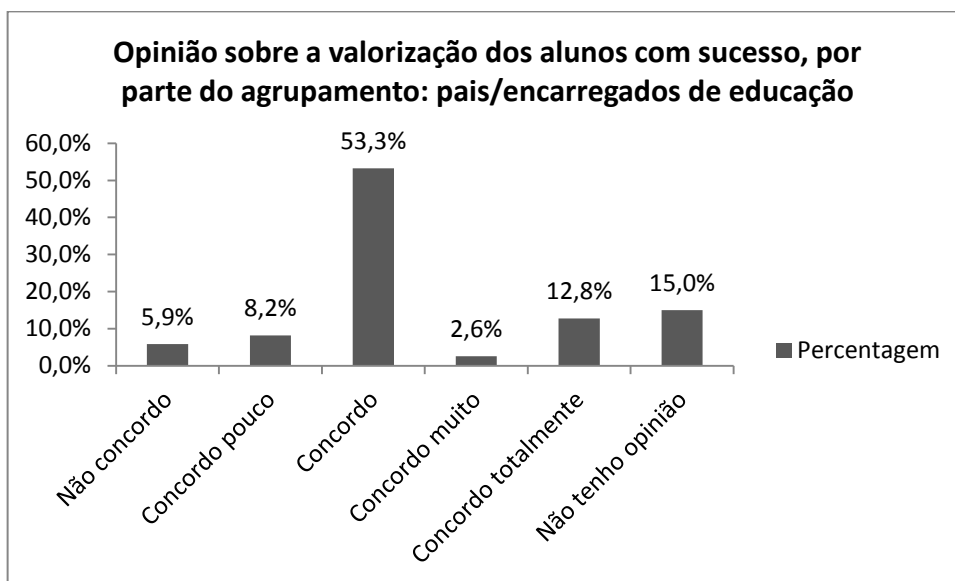
Anexo 18 – Pedido de informação sobre os progressos e dificuldades dos educandos: pais/encarregados de educação



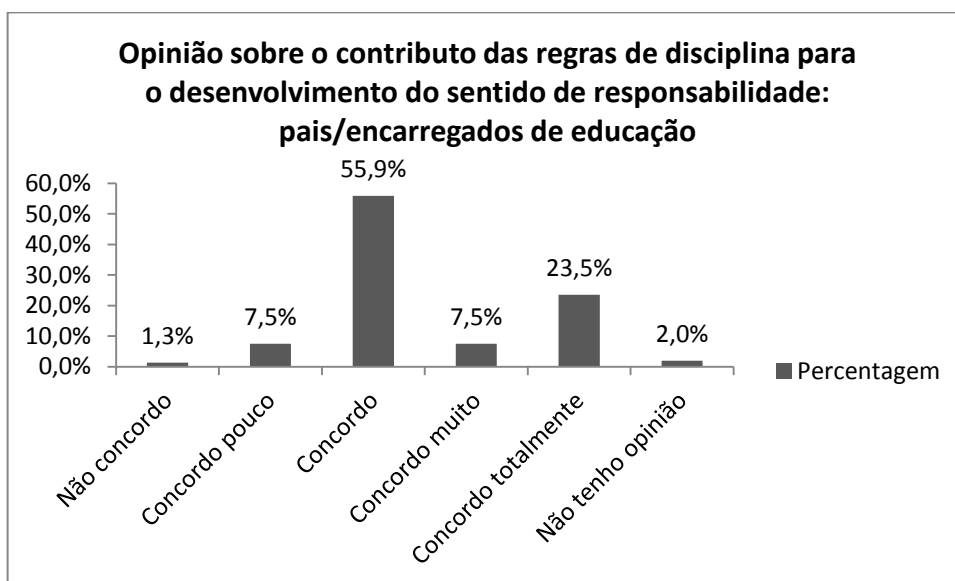
Anexo 19 – Fontes de informação sobre os progressos e dificuldades dos educandos: pais/encarregados de educação



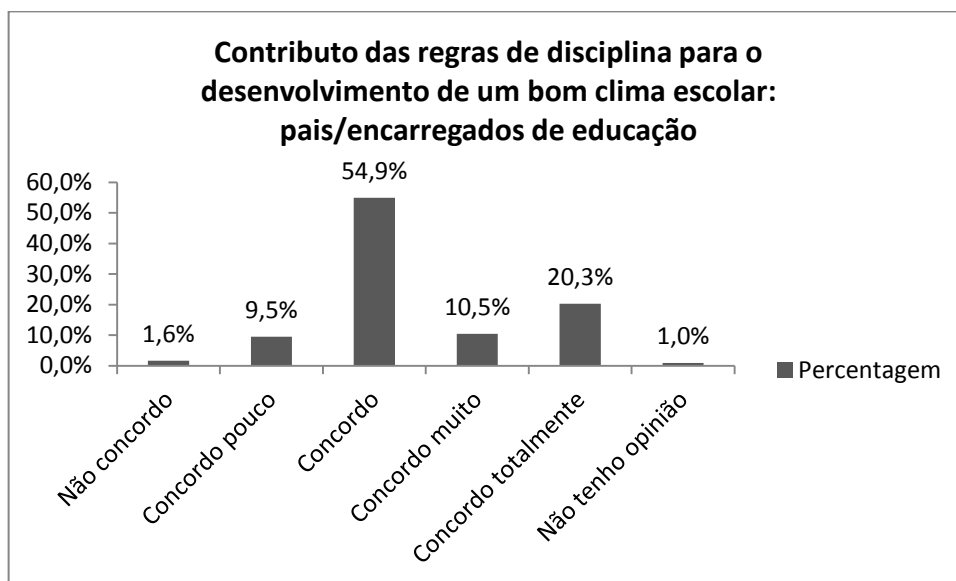
Anexo 20 – Opinião sobre a valorização dos alunos com sucesso, por parte do agrupamento: pais/encarregados de educação



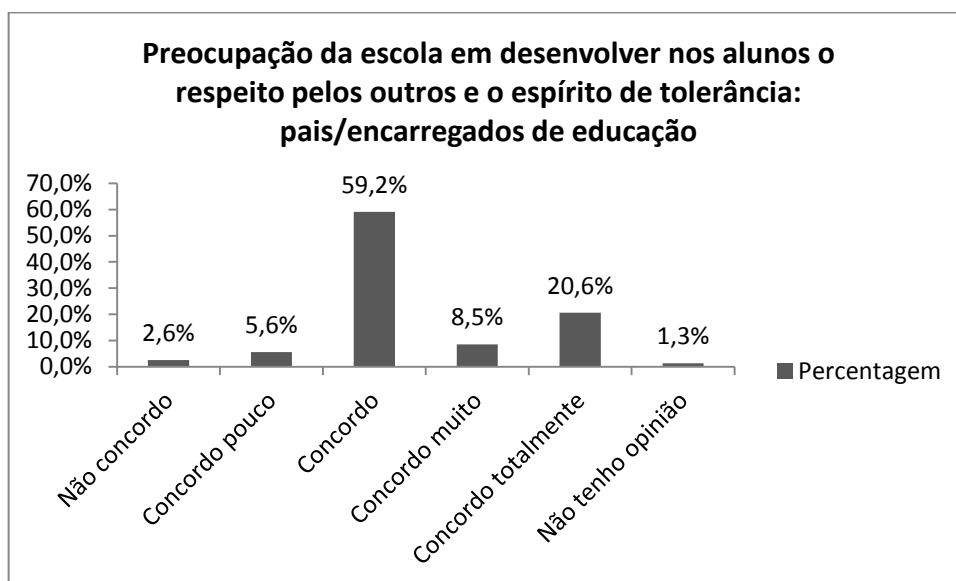
Anexo 21 – Opinião sobre o contributo das regras de disciplina para o desenvolvimento do sentido de responsabilidade: pais/encarregados de educação



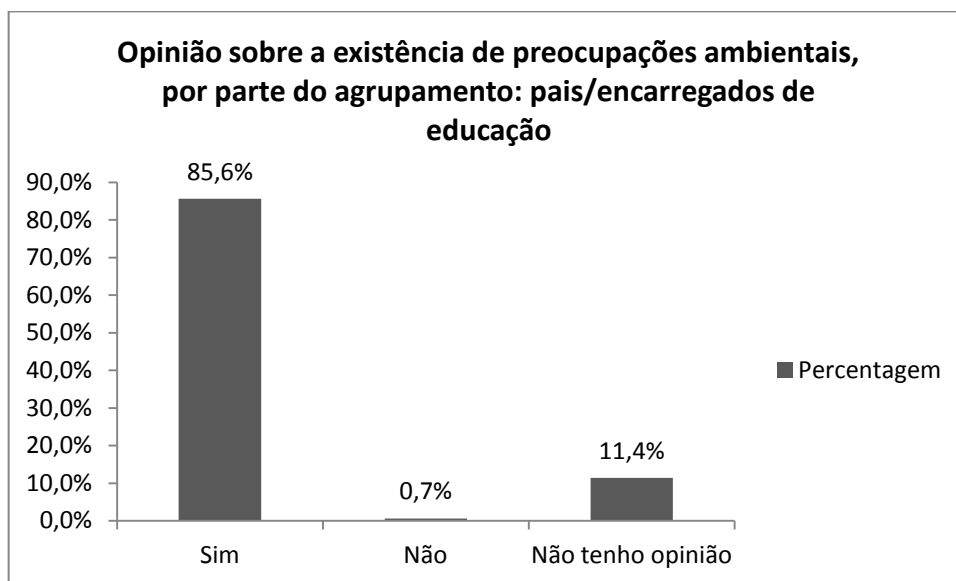
Anexo 22 – Contributo das regras de disciplina para o desenvolvimento de um bom clima escolar: pais/encarregados de educação



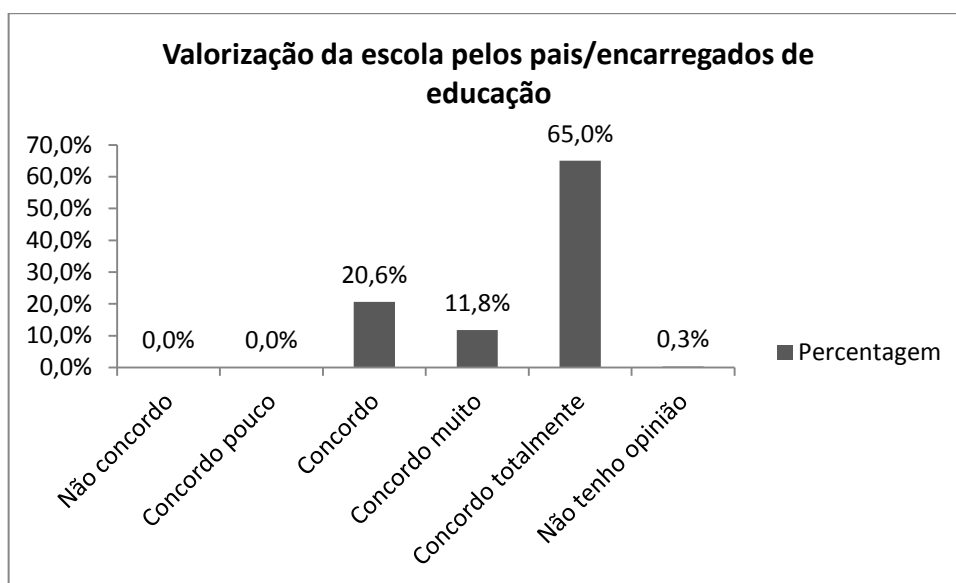
Anexo 23 – Preocupação da escola em desenvolver nos alunos o respeito pelos outros e o espírito de tolerância: pais/encarregados de educação



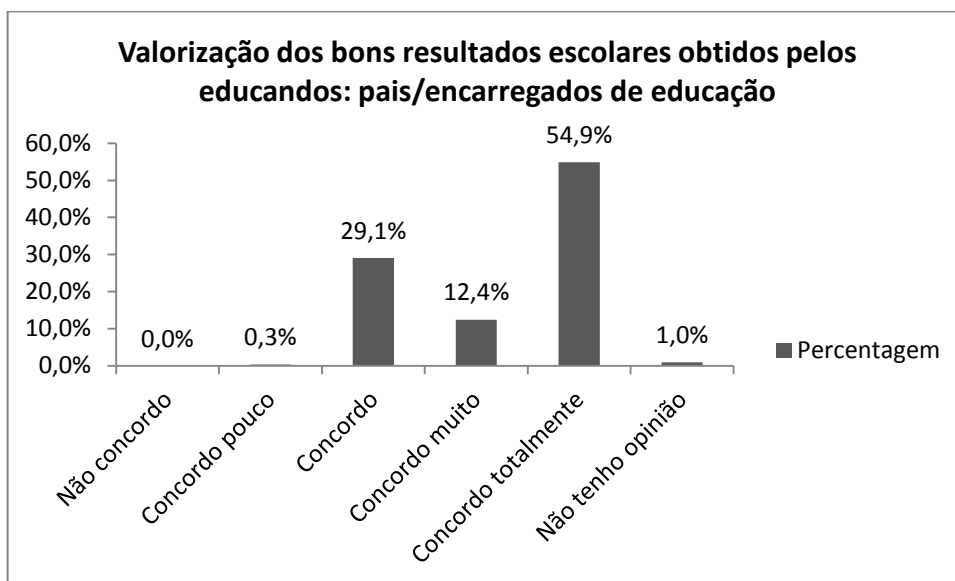
Anexo 24 – Opinião sobre a existência de preocupações ambientais, por parte do agrupamento: pais/encarregados de educação



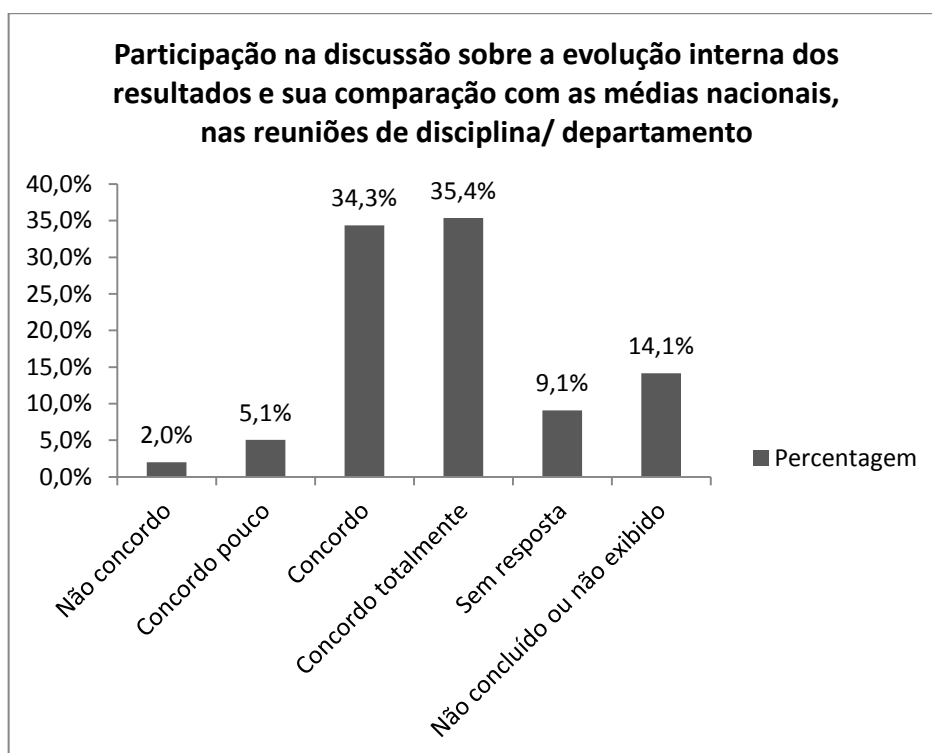
Anexo 25 – Valorização da escola pelos pais/encarregados de educação



Anexo 26 – Valorização dos bons resultados escolares obtidos pelos educandos: pais/encarregados de educação



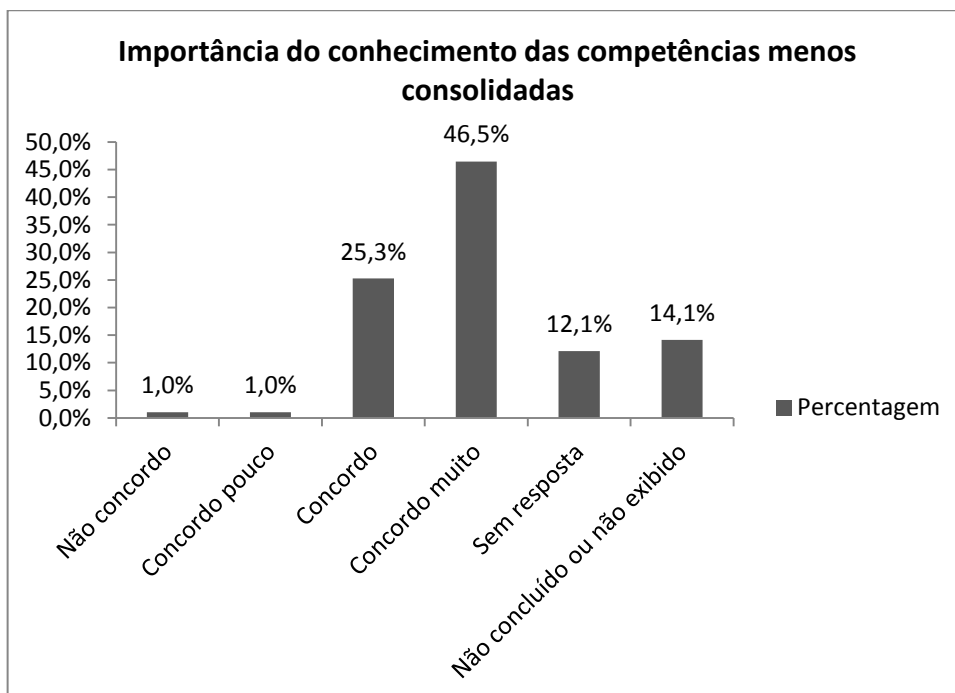
Anexo 27 – Participação dos professores na discussão sobre a evolução interna dos resultados



Anexo 28 – Influência da discussão dos resultados na prática de sala de aula: professores



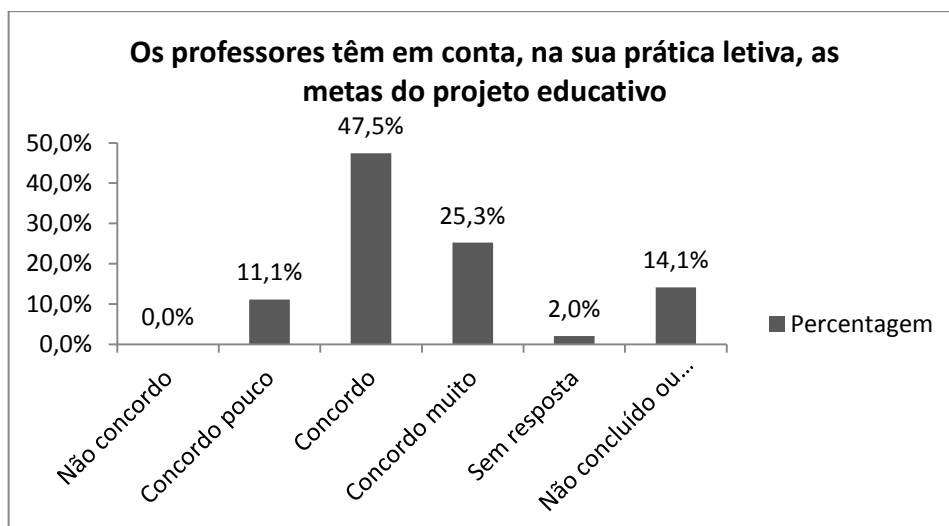
Anexo 29 – Importância do conhecimento das competências menos consolidadas pelos alunos: professores



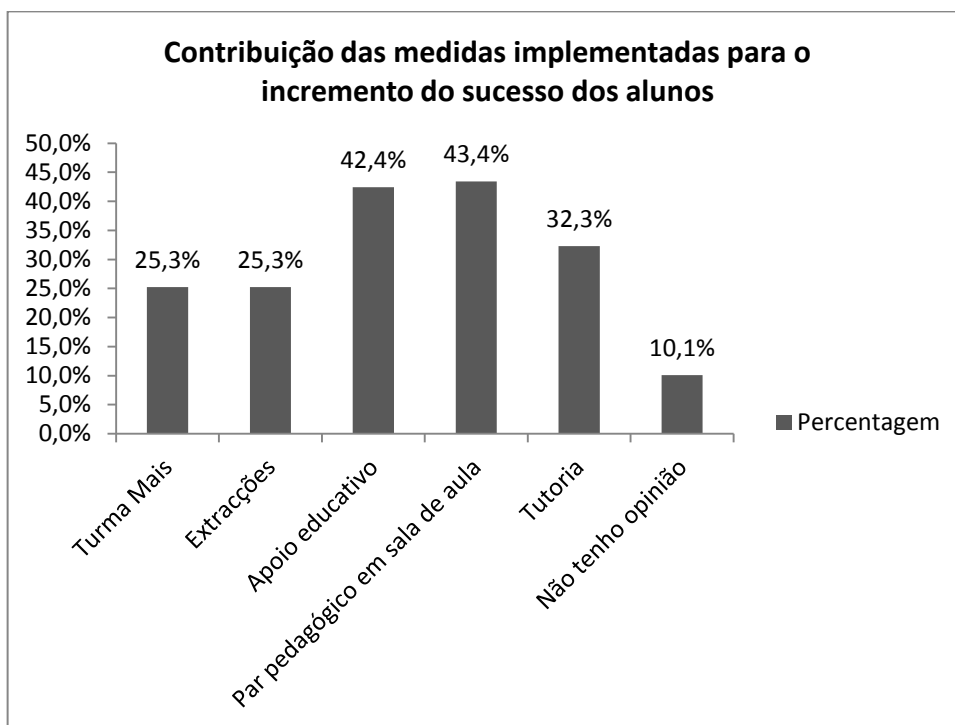
Anexo 30 – Contributo das atividades em sala de aula, para a consolidação de competências sociais e valores de cidadania: professores



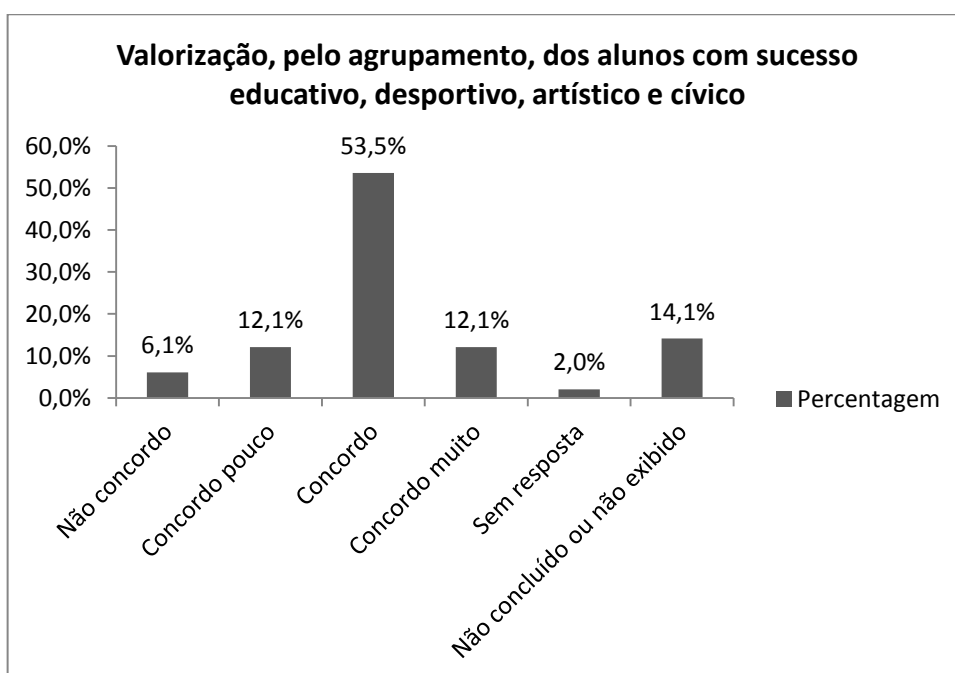
Anexo 31 – As metas do projeto educativo na prática letiva: professores



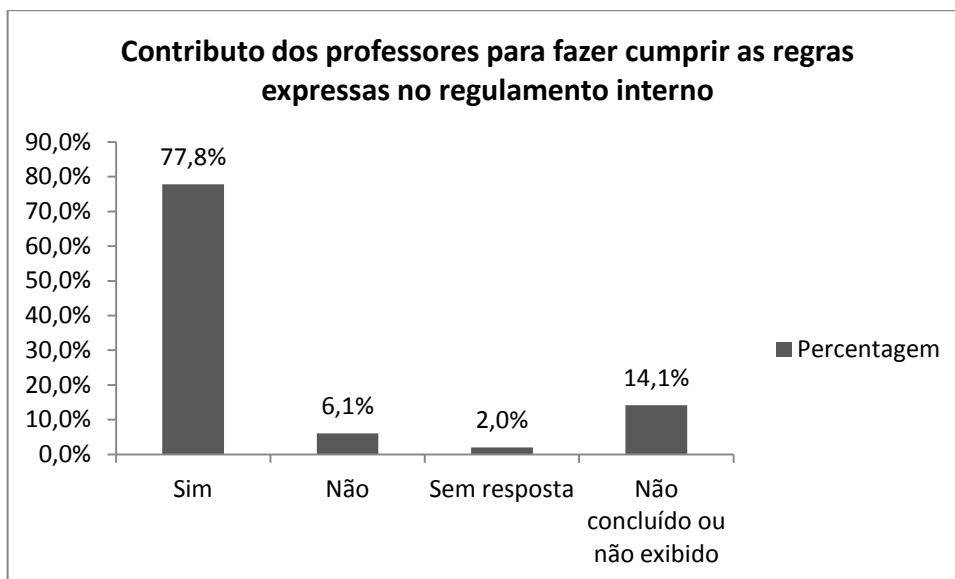
Anexo 32 – Contributo das medidas de combate ao insucesso para a melhoria dos resultados dos alunos: professores



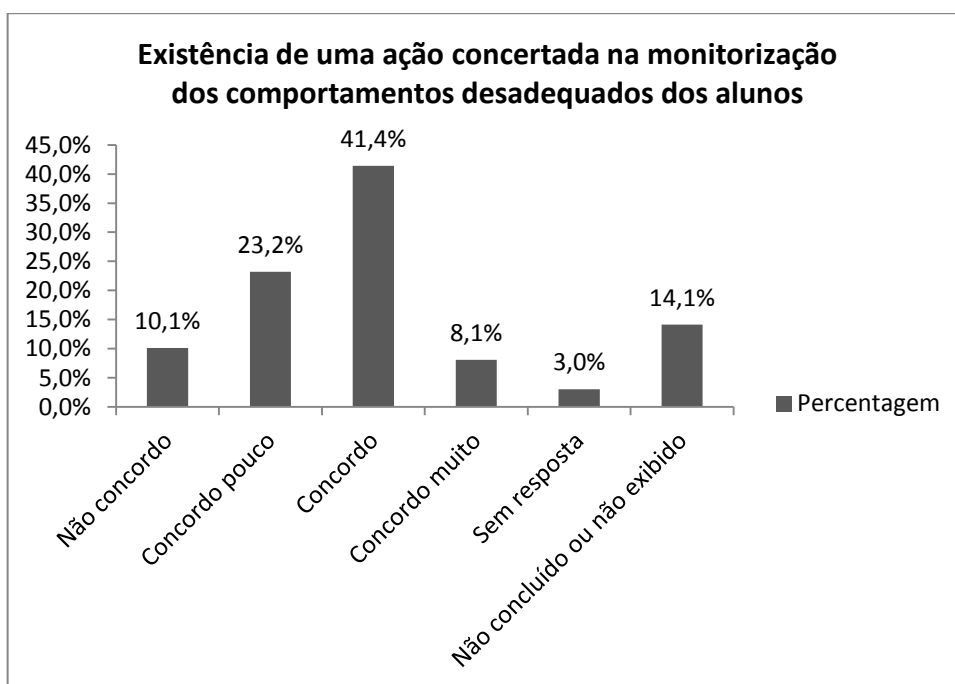
Anexo 33 – Opinião sobre a valorização dos alunos com sucesso, pelo agrupamento: professores



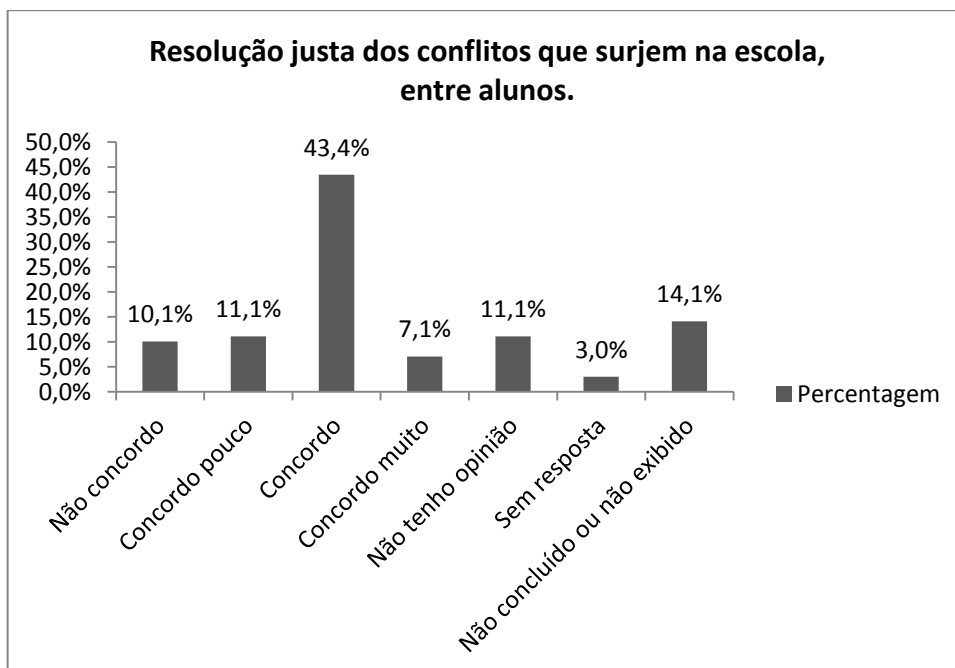
Anexo 34 – Contributo para fazer cumprir as regras do regulamento interno: professores



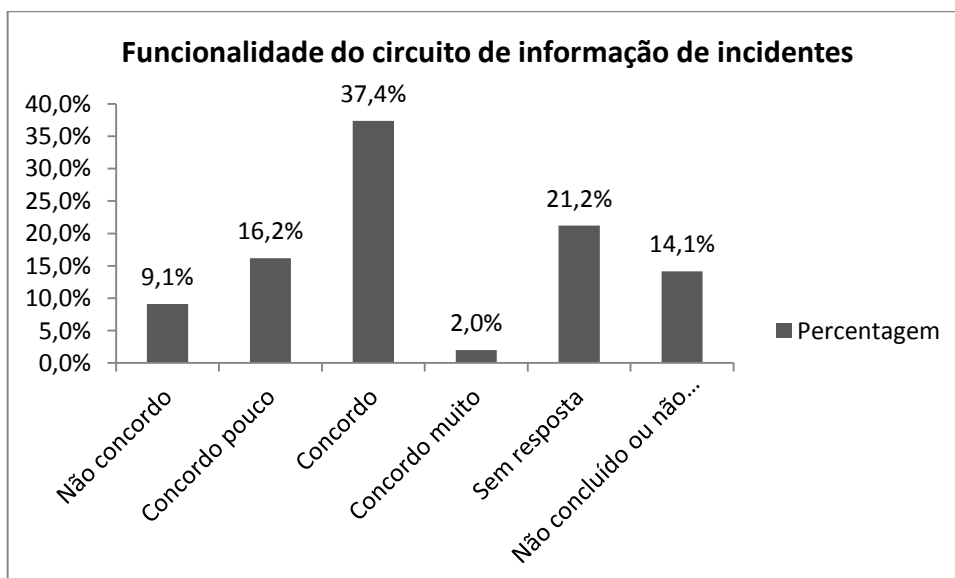
Anexo 35 – Opinião sobre a existência de uma ação concertada, na monitorização dos comportamentos desadequados dos alunos: professores



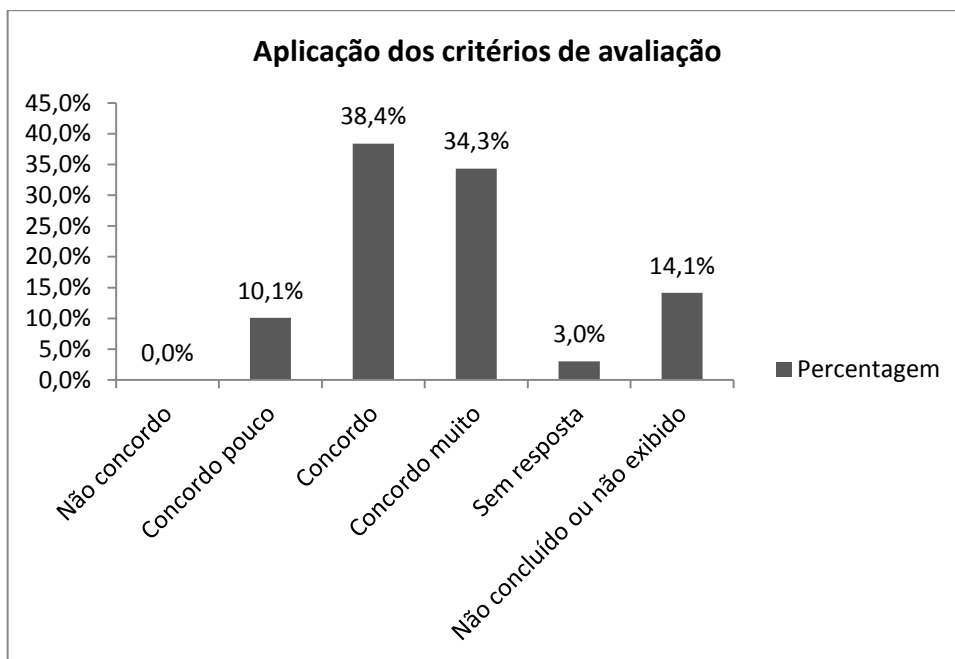
Anexo 36 – Opinião sobre a justeza na resolução de conflitos entre alunos: professores



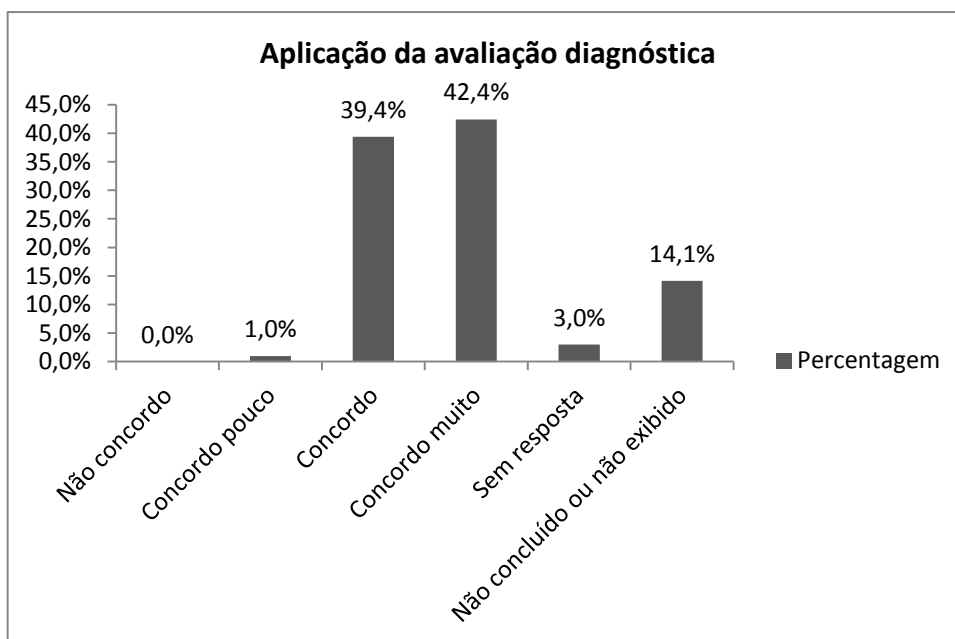
Anexo 37 – Funcionalidade do circuito de informação, relativo a comportamentos/disciplina: professores



Anexo 38 – Aplicação dos critérios de avaliação, pelos professores



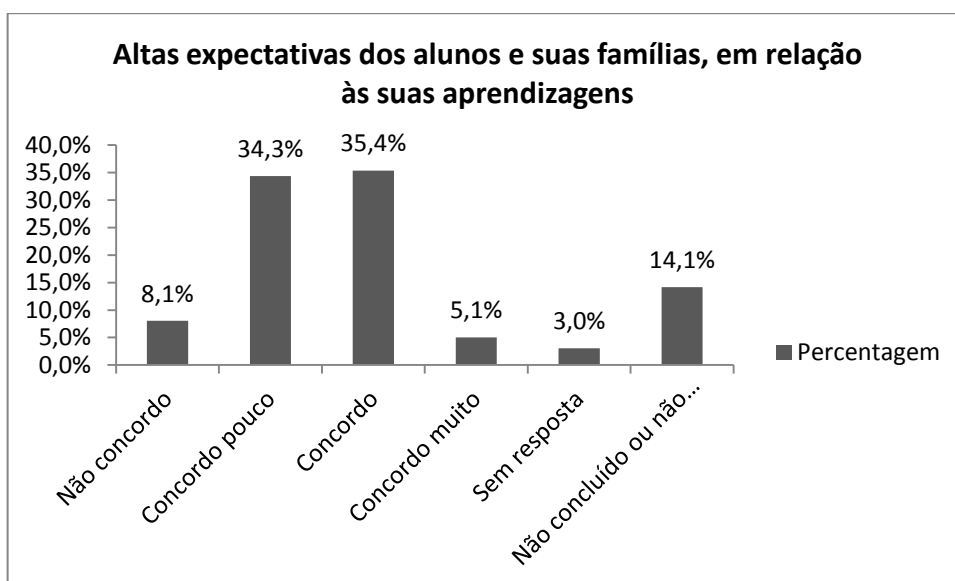
Anexo 39 – Aplicação da avaliação diagnóstica, pelos professores



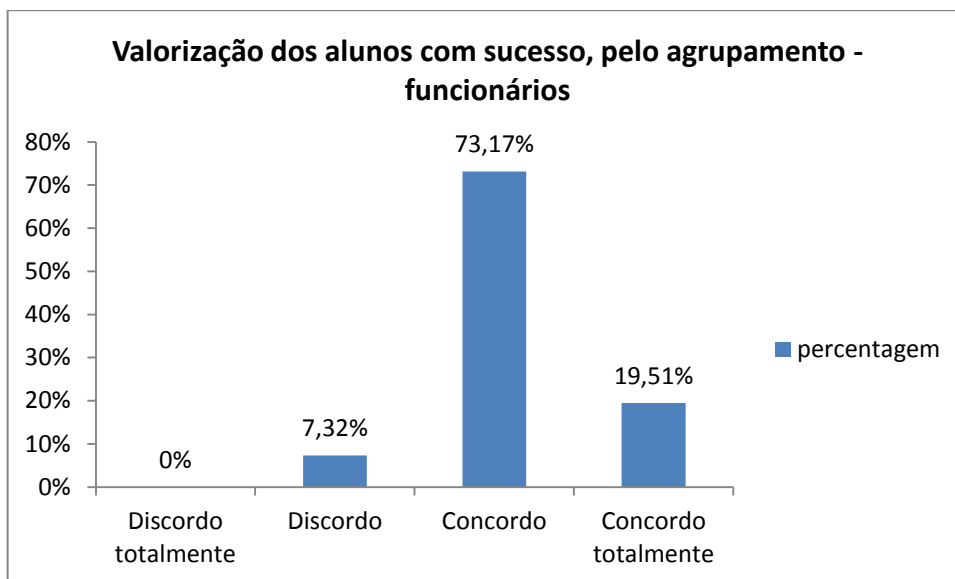
Anexo 40 – Expectativas, em relação aos seus alunos: professores



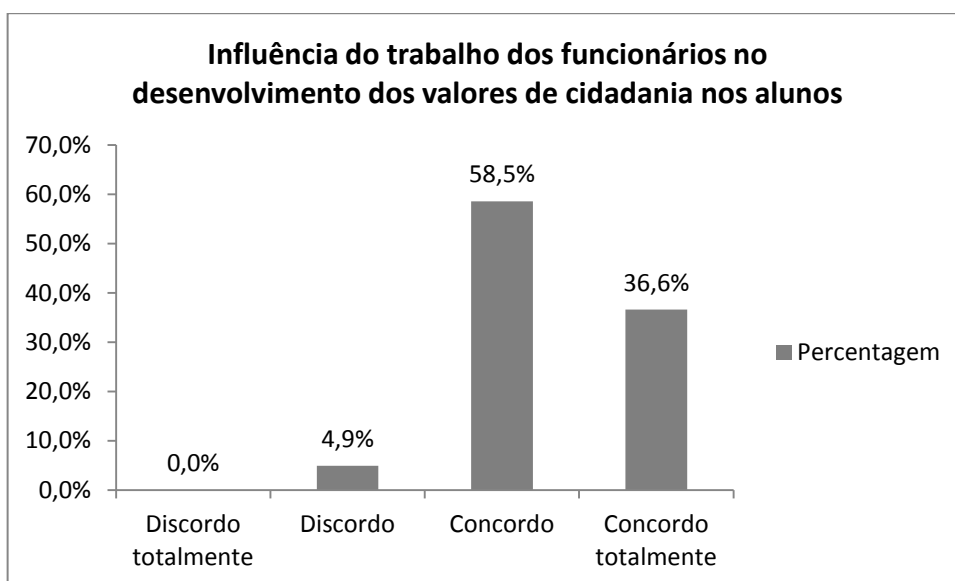
Anexo 41 – Opinião sobre as expectativas das famílias e alunos, em relação às suas aprendizagens: professores



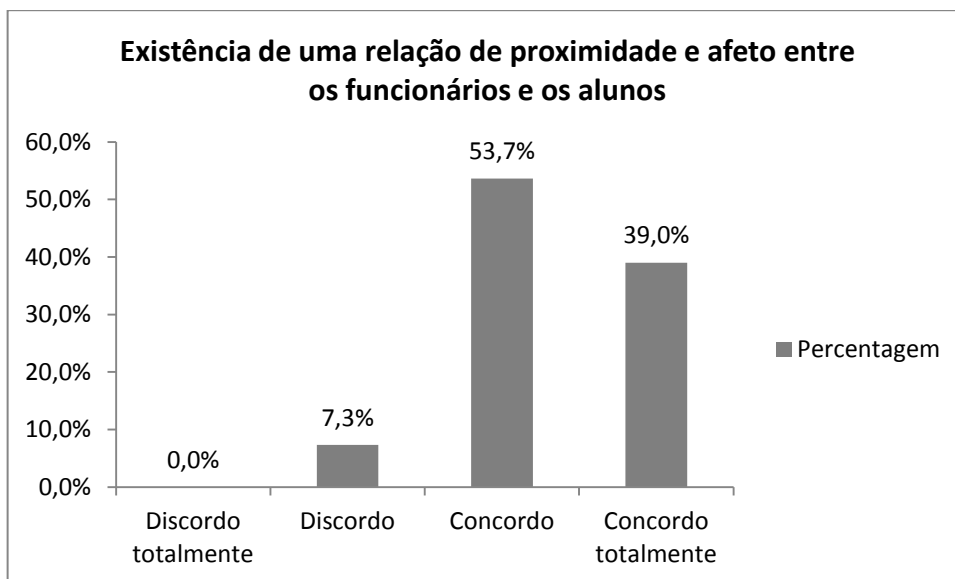
Anexo 42 – Opinião sobre a valorização dos alunos com sucesso, pelo agrupamento: funcionários



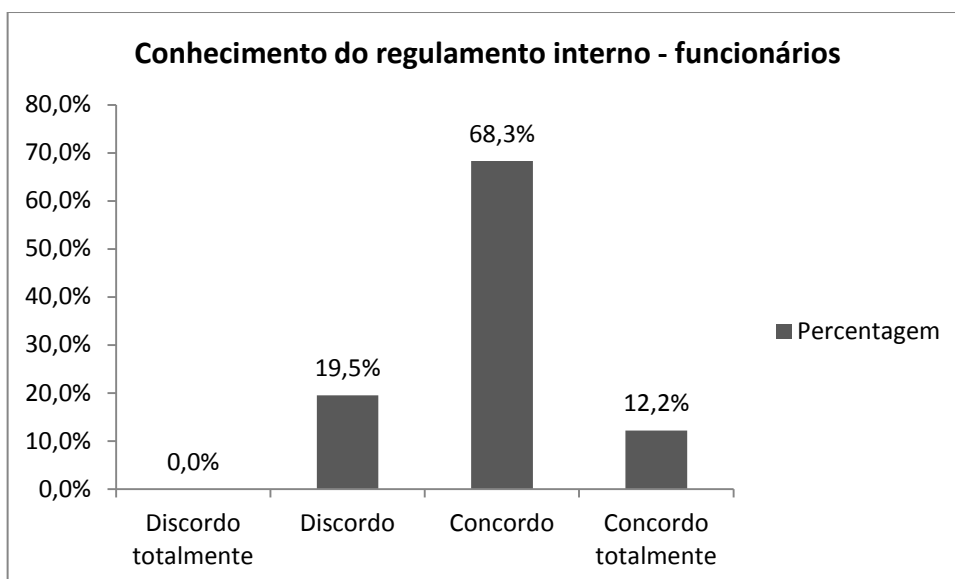
Anexo 43 – Influência do seu trabalho no desenvolvimento de valores de cidadania nos alunos: funcionários



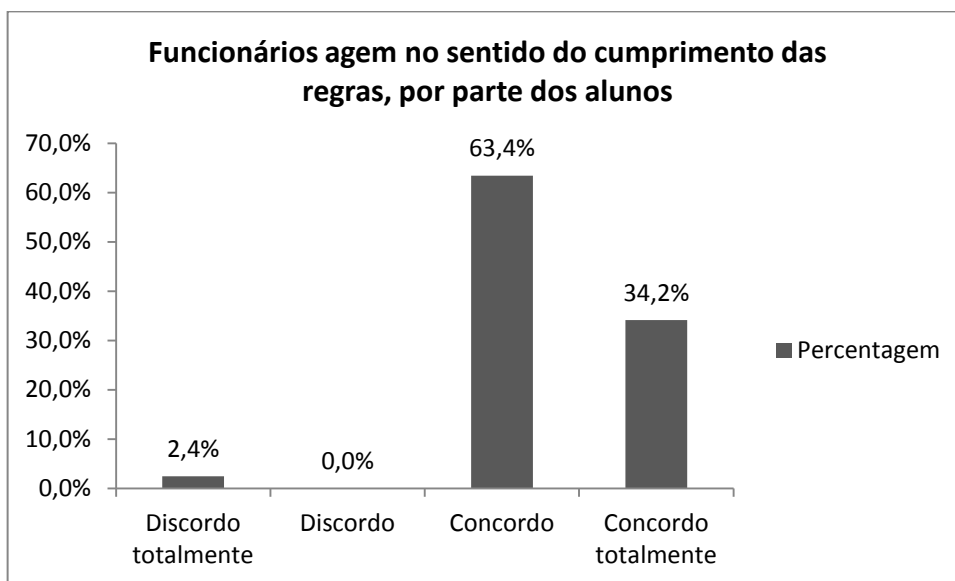
Anexo 44 – Relação dos funcionários com os alunos



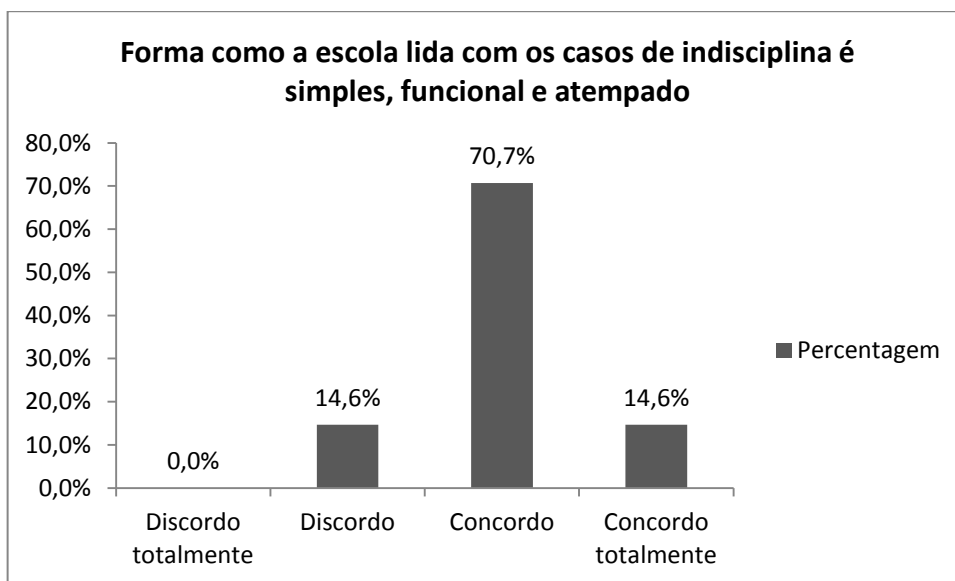
Anexo 45 – Conhecimento do regulamento interno: funcionários



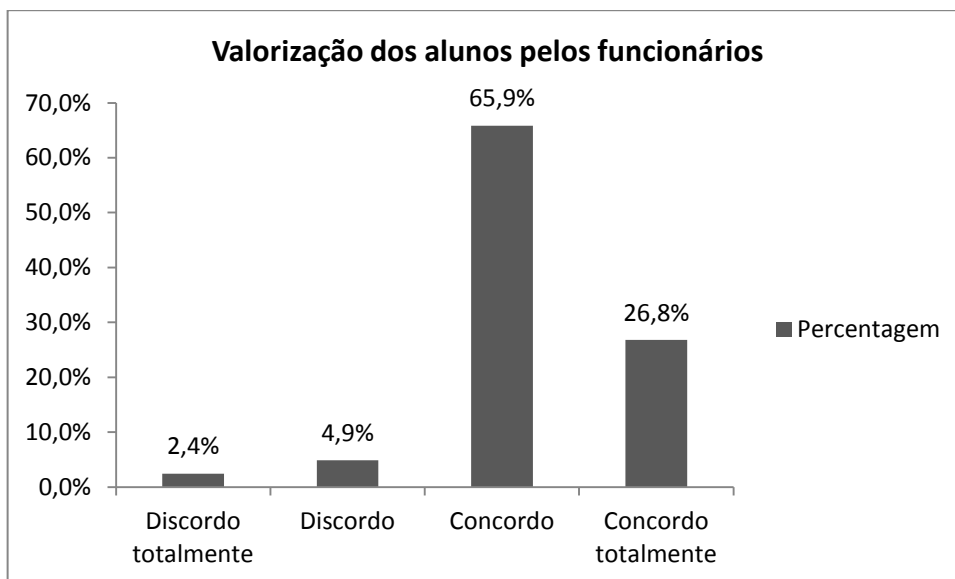
Anexo 46 – Ação dos funcionários para fazer cumprir as regras expressas no regulamento interno: funcionários



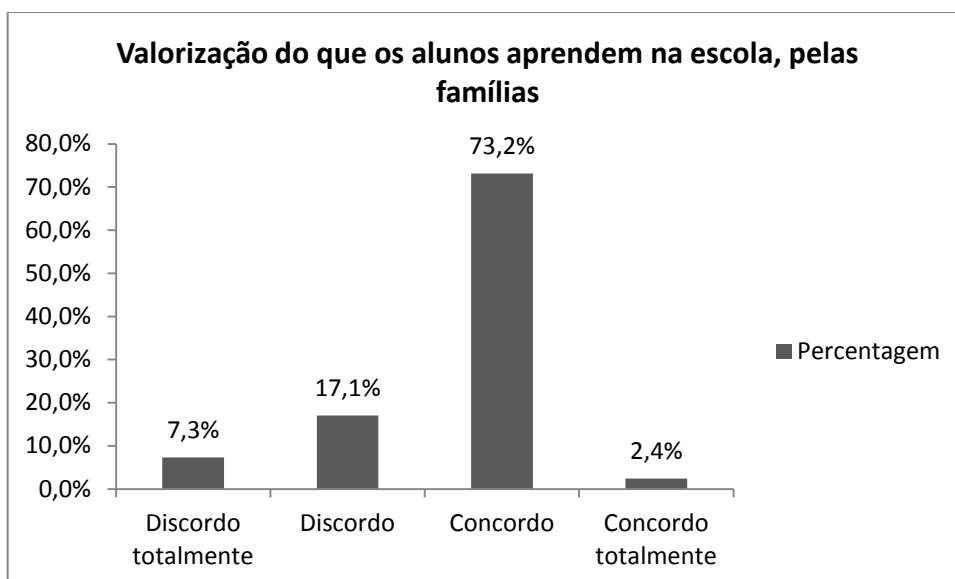
Anexo 47 – Opinião sobre a forma como a escola lida com os casos de indisciplina: funcionários



Anexo 48 – Valorização dos alunos pelos funcionários

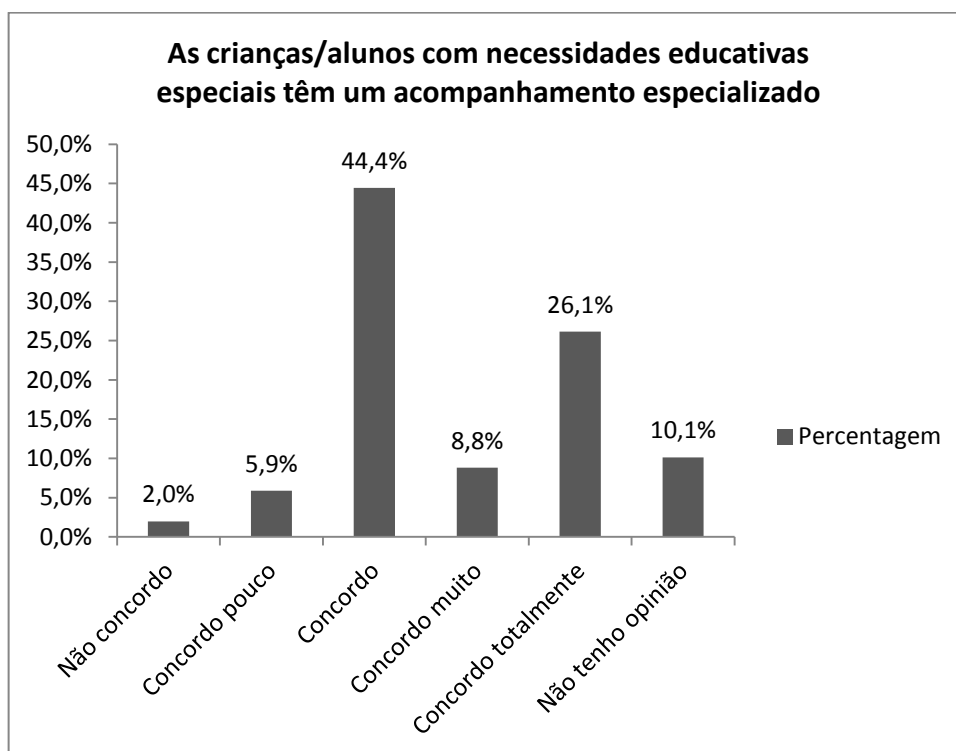


Anexo 49 – Valorização do que os alunos aprendem na escola, pelas famílias: funcionários

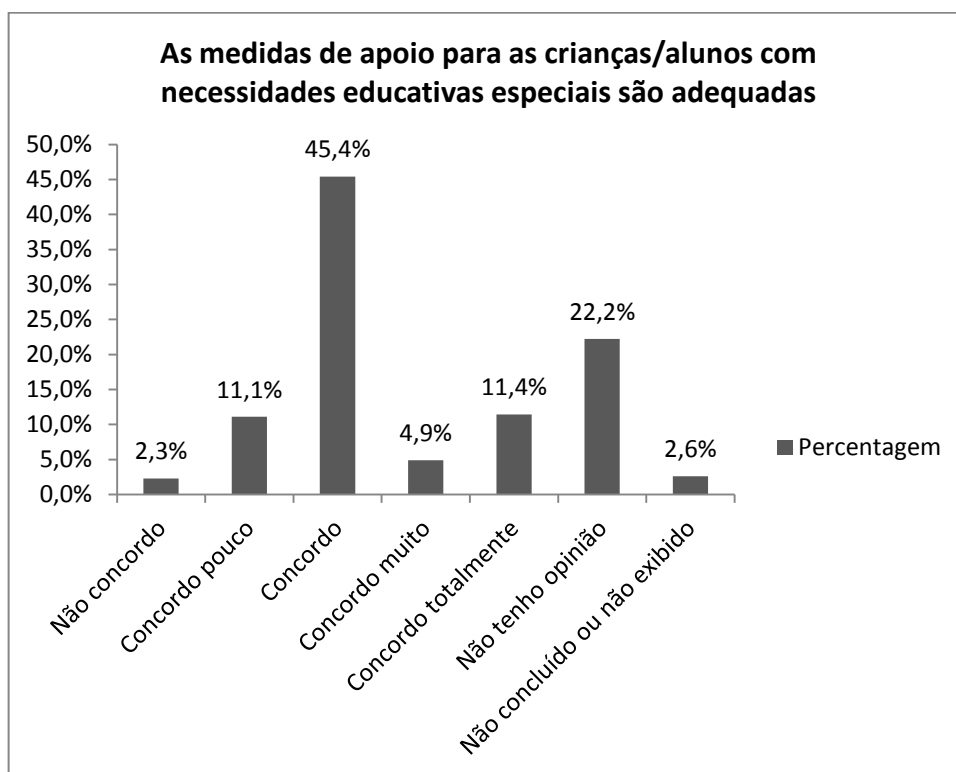


Prestação do serviço educativo

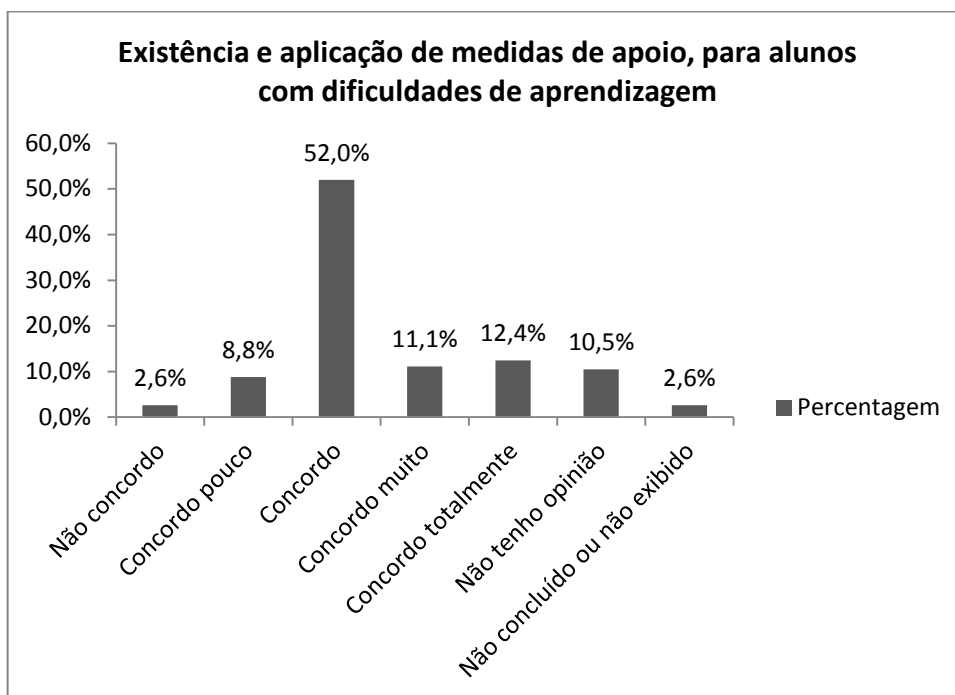
Anexo 50 – Acompanhamento especializado de alunos com necessidades educativas especiais (NEE): pais/encarregados de educação



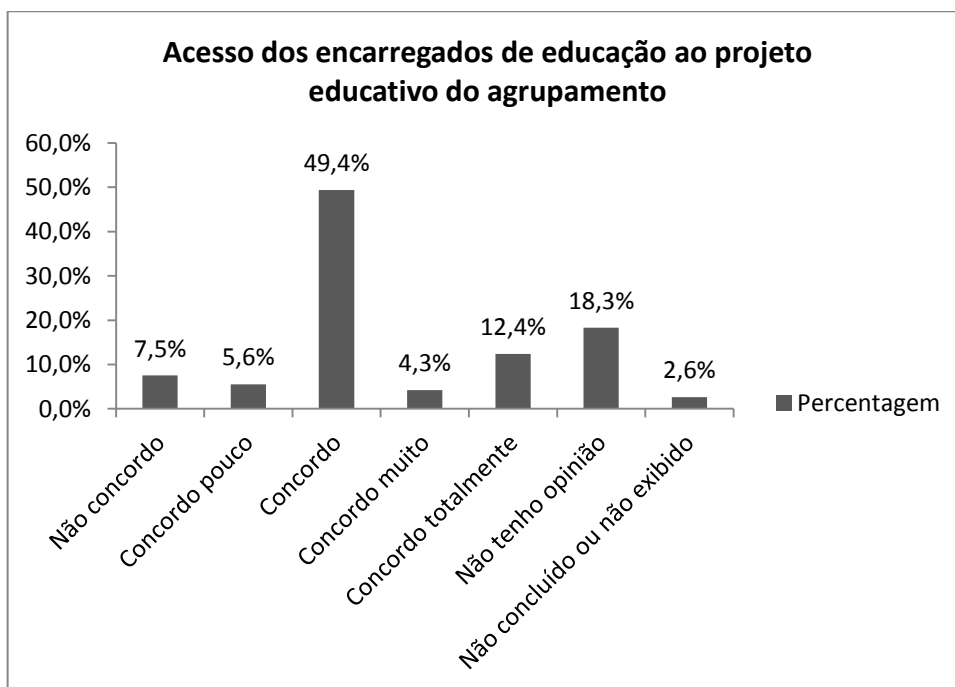
Anexo 51 – Opinião sobre a adequação das medidas de apoio para alunos com NEE: pais/encarregados de educação



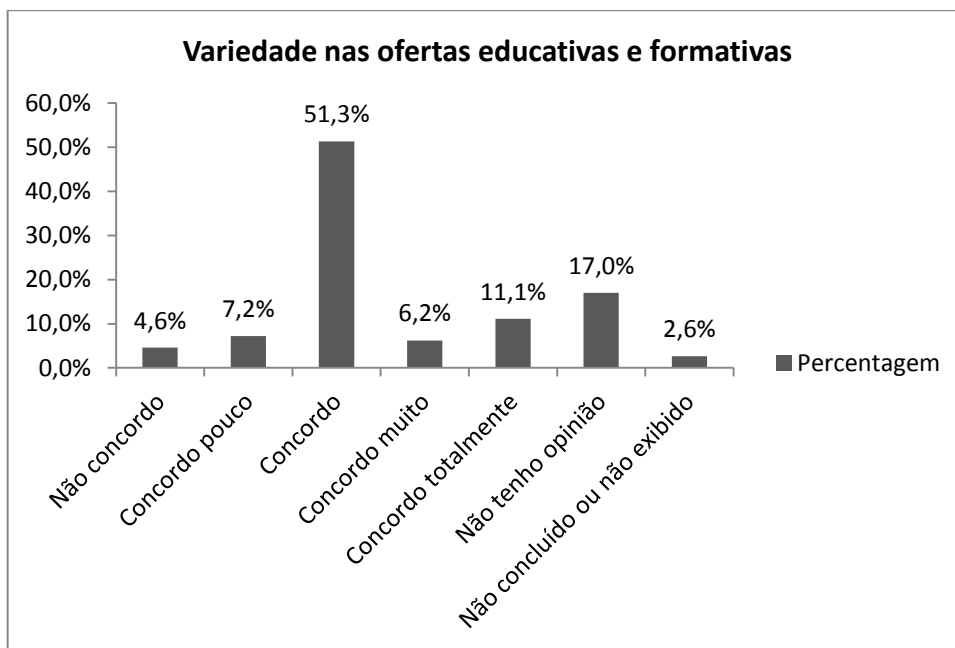
Anexo 52 – Opinião sobre a existência/aplicação de medidas de apoio para alunos com dificuldades de aprendizagem: pais/encarregados de educação



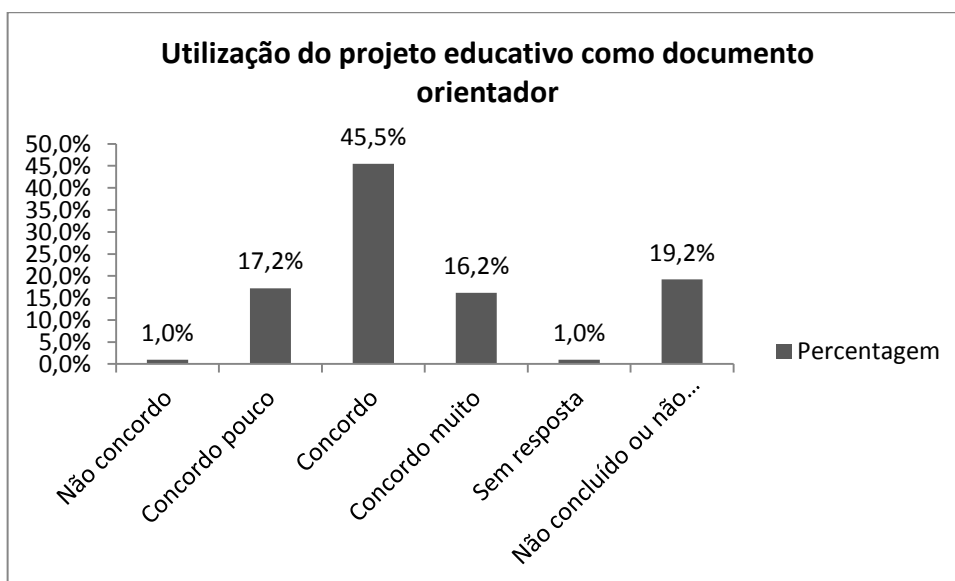
Anexo 53 – Acessibilidade do projeto educativo do agrupamento: pais/encarregados de educação



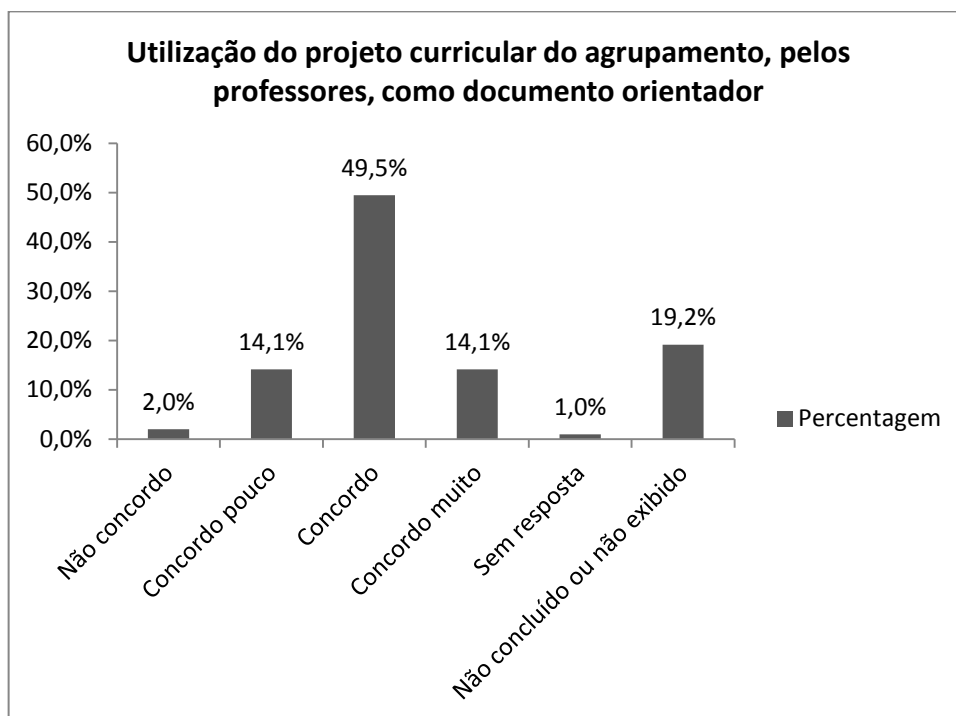
Anexo 54 – Variedade nas ofertas educativas/formativas: pais/encarregados de educação



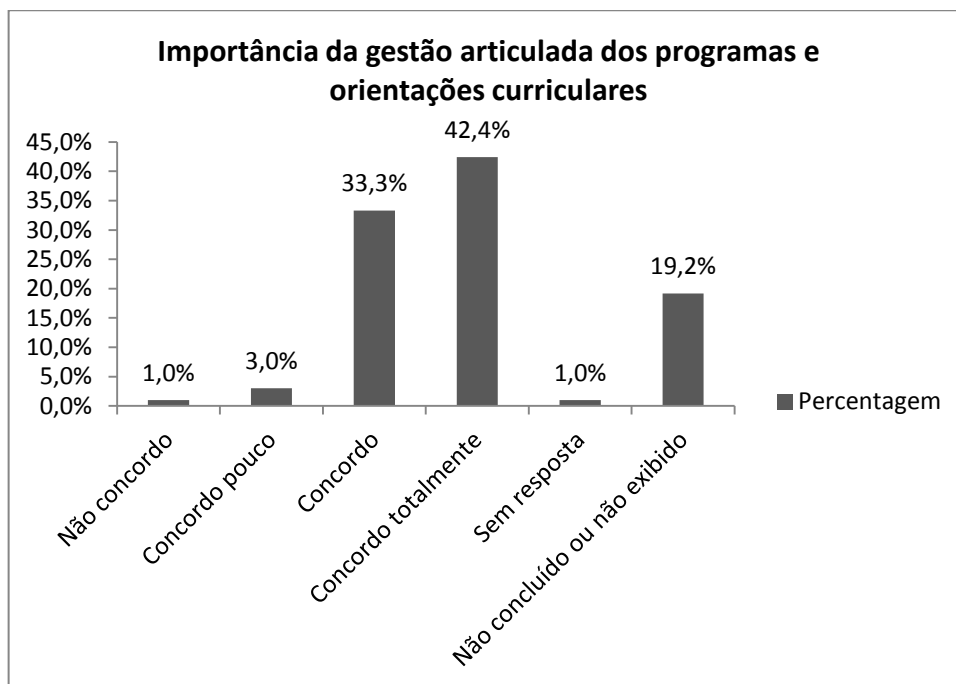
Anexo 55 – Utilização do projeto educativo do agrupamento como documento orientador: professores



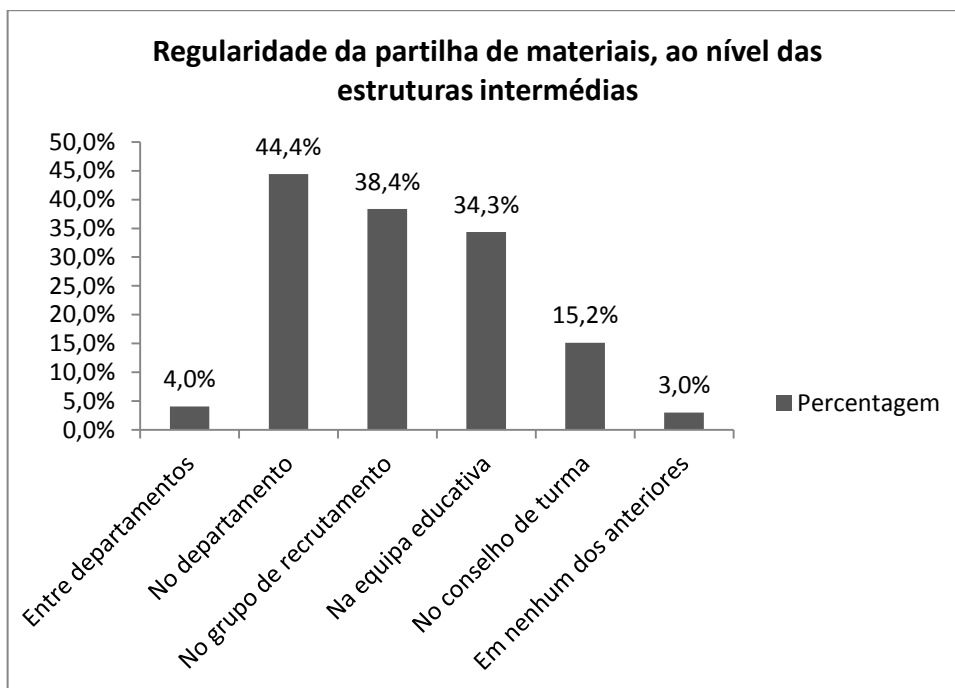
Anexo 56 – Utilização do projeto curricular do agrupamento como documento orientador: professores



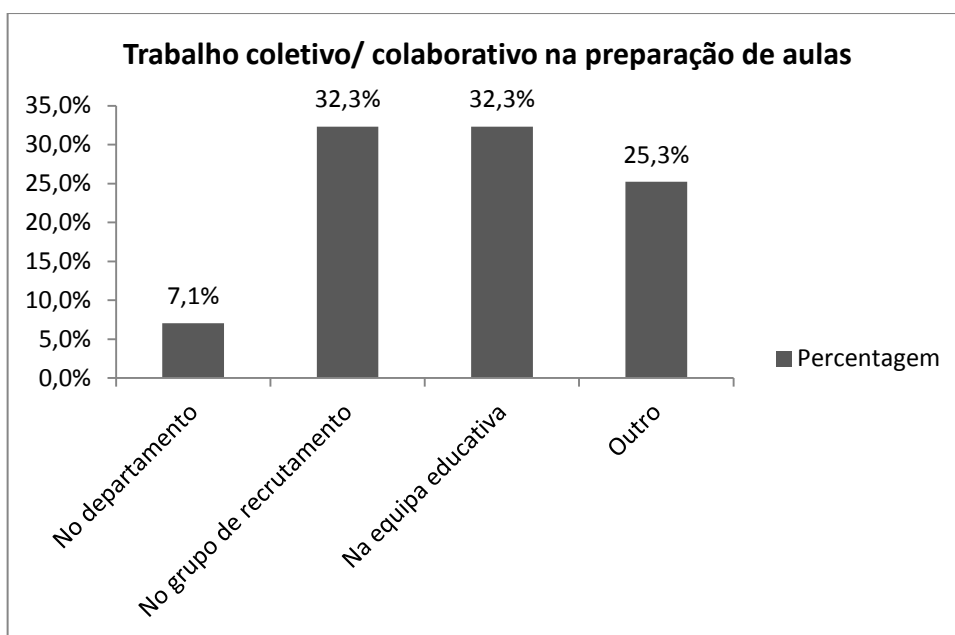
Anexo 57 – Importância da gestão articulada dos programas e orientações curriculares: professores



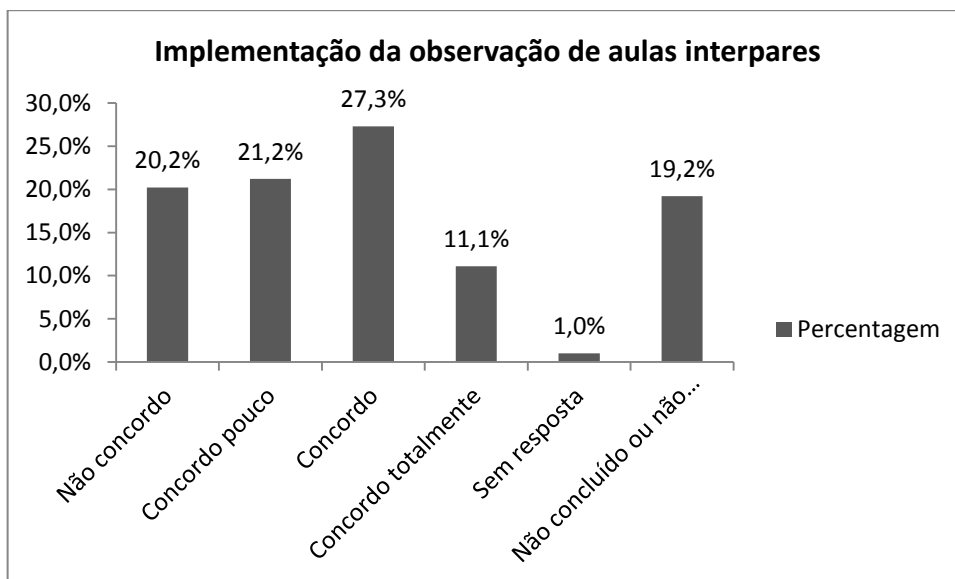
Anexo 58 – Regularidade da partilha de materiais e experiências: professores



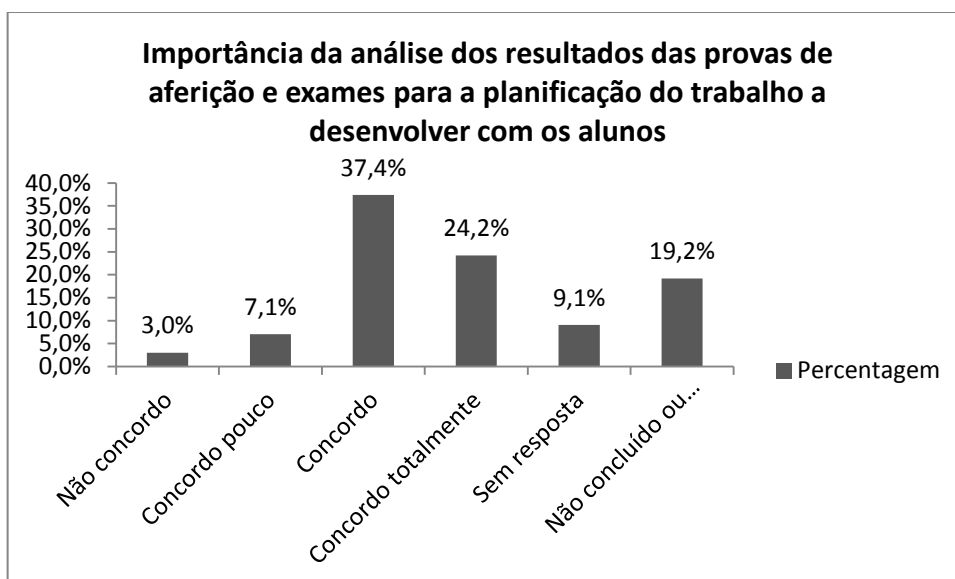
Anexo 59 – Frequência do trabalho coletivo/colaborativo: professores



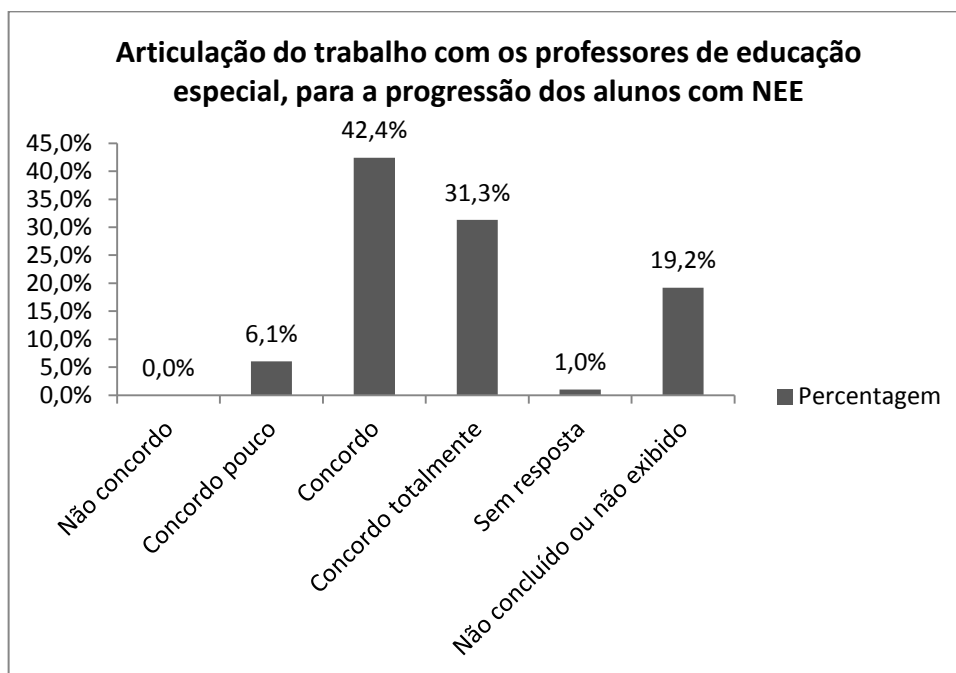
Anexo 60 – Implementação da observação de aulas interpares: professores



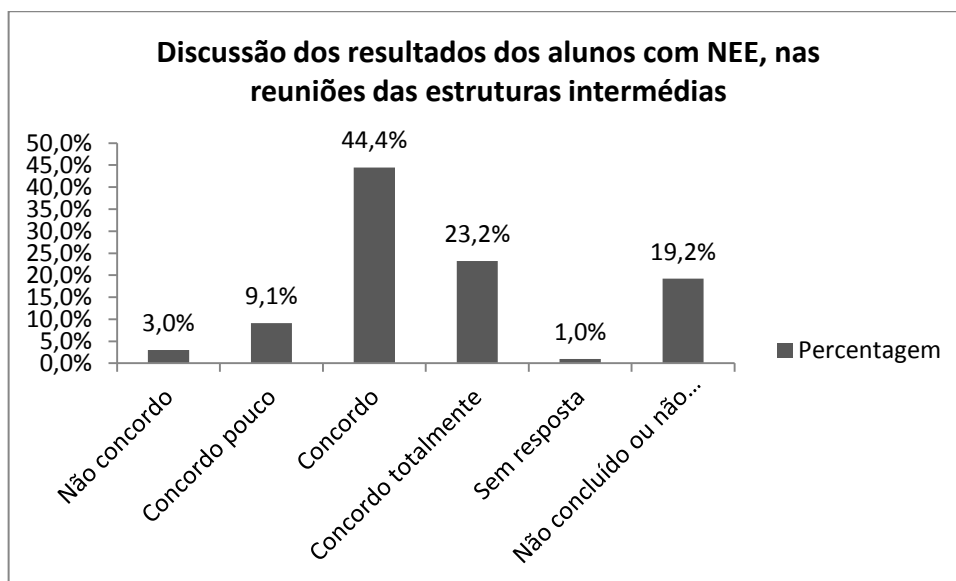
Anexo 61 – Importância da análise dos resultados das provas de aferição e exames: professores



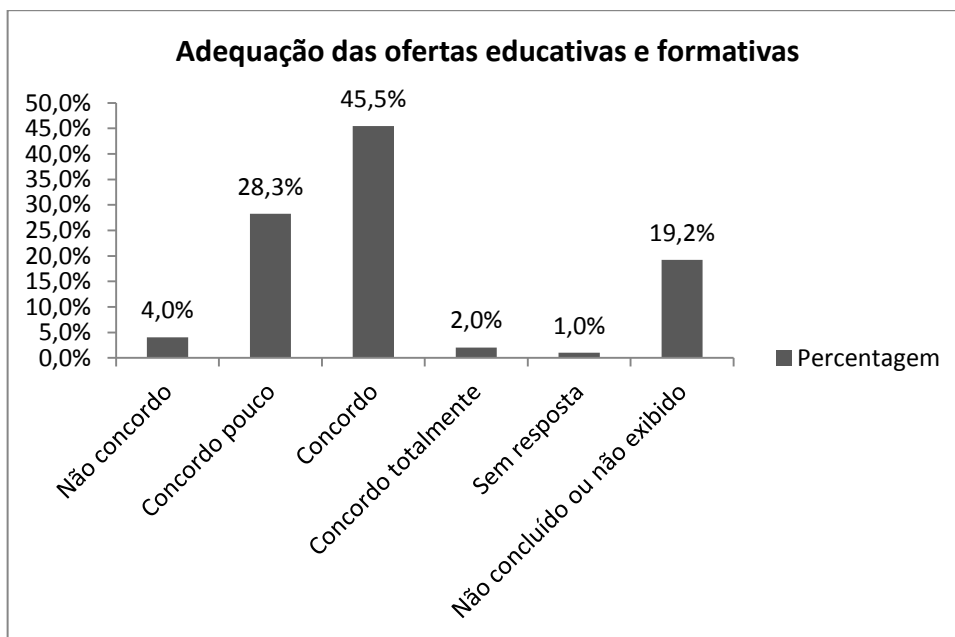
Anexo 62 – Articulação com os professores de educação especial, relativamente aos alunos com NEE: professores



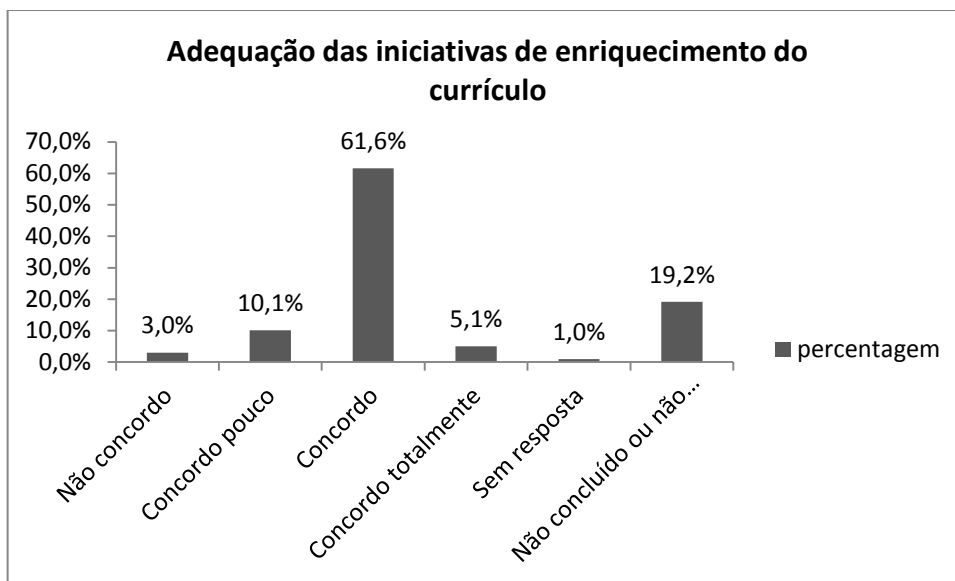
Anexo 63 – Discussão dos resultados dos alunos com NEE, nas reuniões: professores



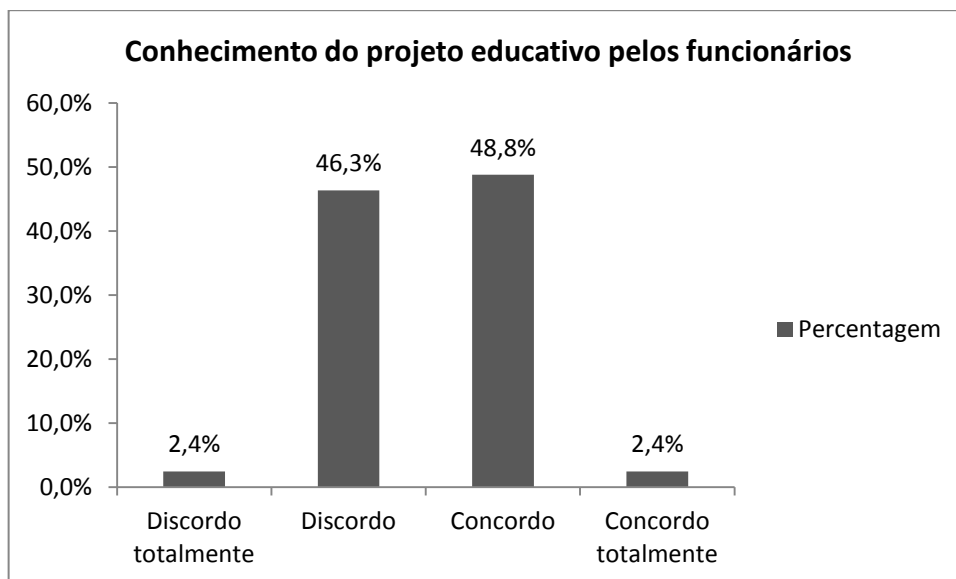
Anexo 64 – Adequação das ofertas educativas/formativas: professores



Anexo 65 – Adequação das iniciativas de enriquecimento do currículo: professores

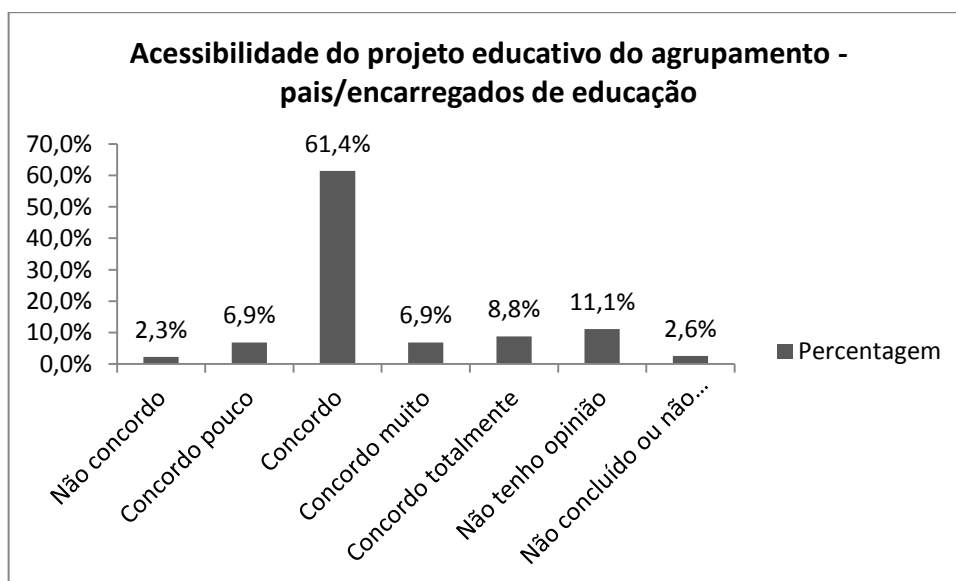


Anexo 66 – Conhecimento do projeto educativo do agrupamento, pelos funcionários

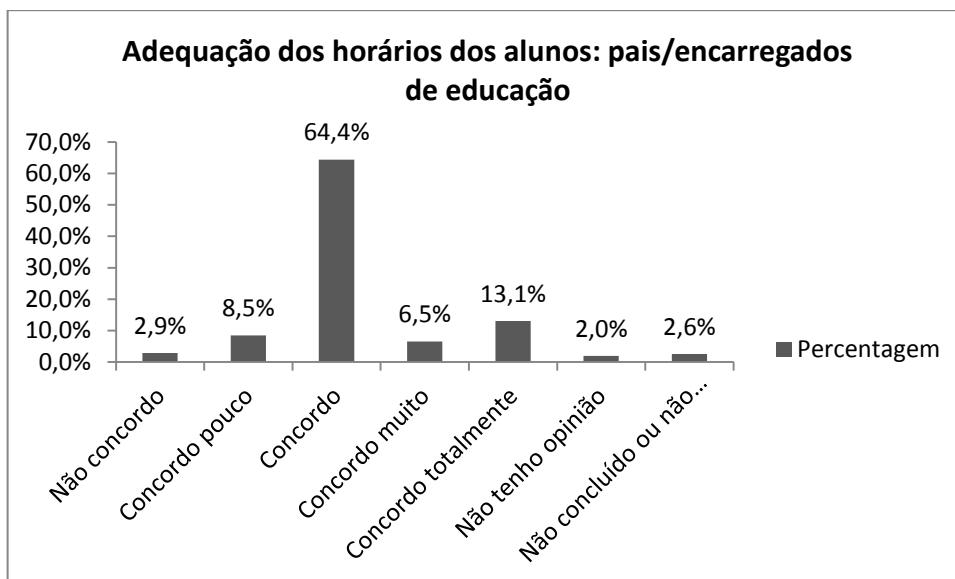


Gestão escolar

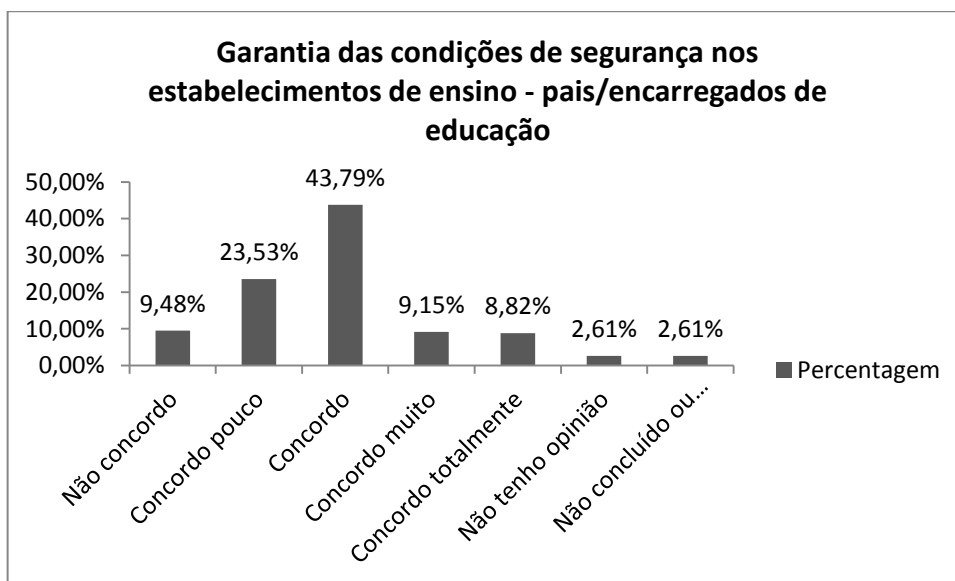
Anexo 67 – Acesso ao projeto educativo do agrupamento: pais/encarregados de educação



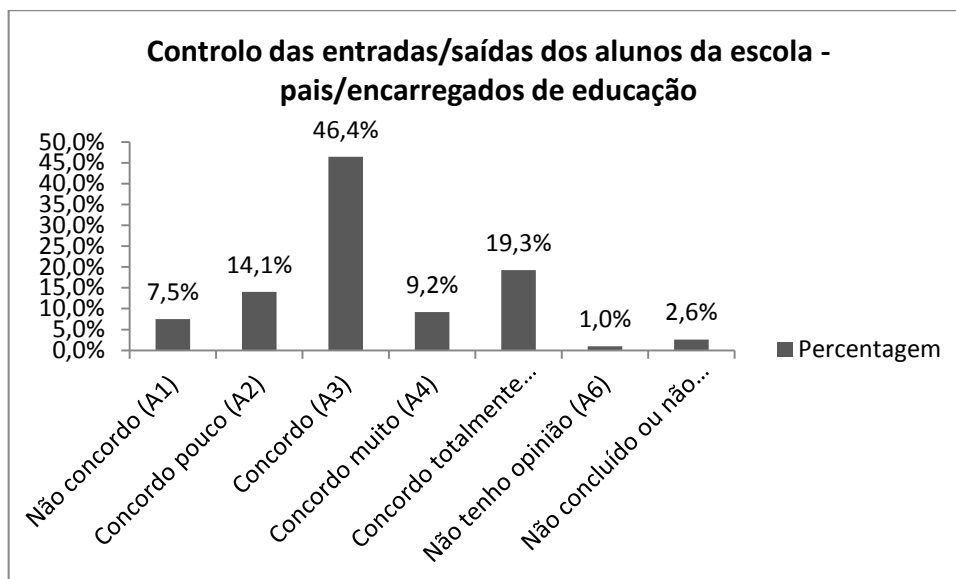
Anexo 68 – Adequação dos horários dos alunos: pais/encarregados de educação



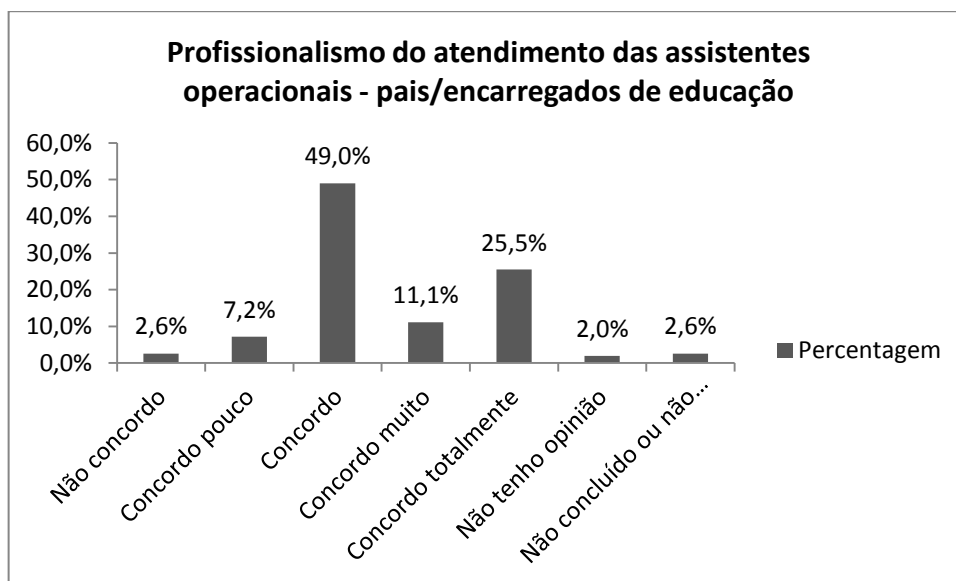
Anexo 69 – Garantia das condições de segurança nos estabelecimentos de ensino: pais/encarregados de educação



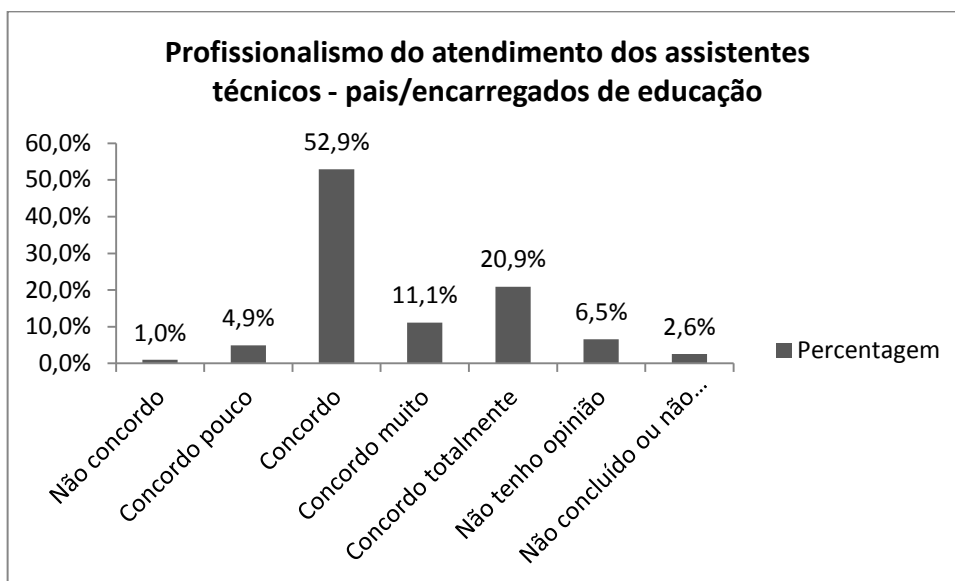
Anexo 70 – Controlo das entradas/saídas dos alunos: pais/encarregados de educação



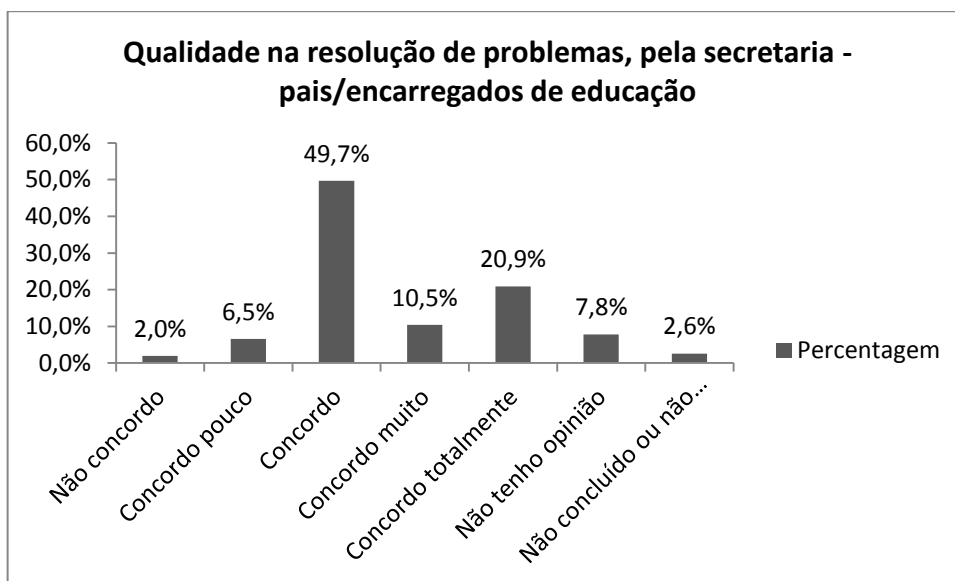
Anexo 71 – Profissionalismo do atendimento, das assistentes operacionais: pais/encarregados de educação



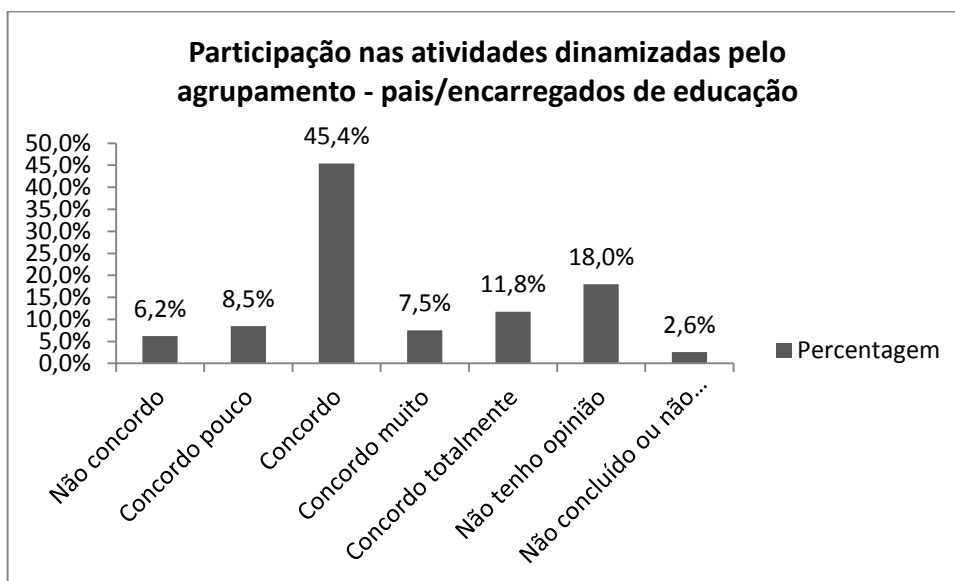
Anexo 72 – Profissionalismo do atendimento, dos assistentes técnicos (secretaria): pais/encarregados de educação



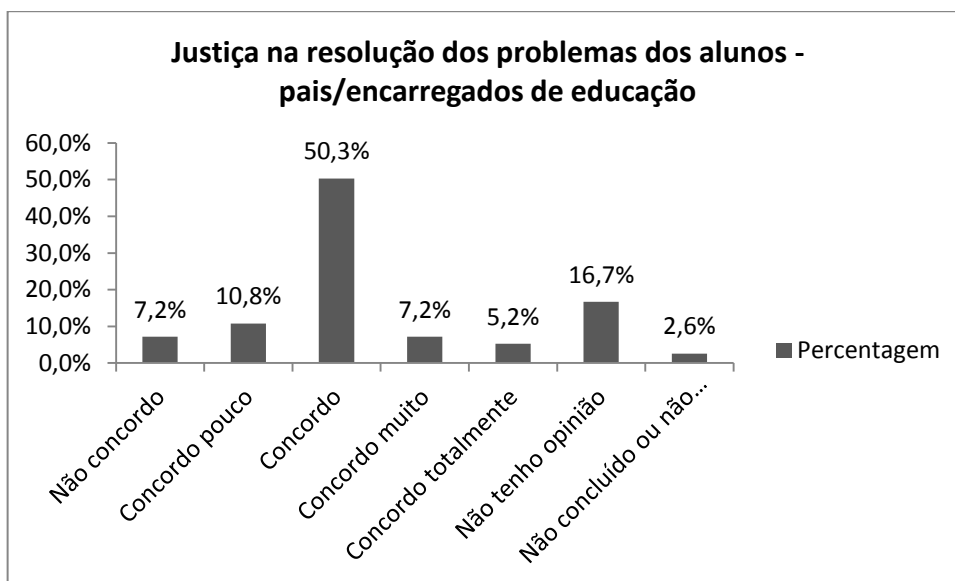
Anexo 73 – Qualidade na resolução de problemas na secretaria: pais/encarregados de educação



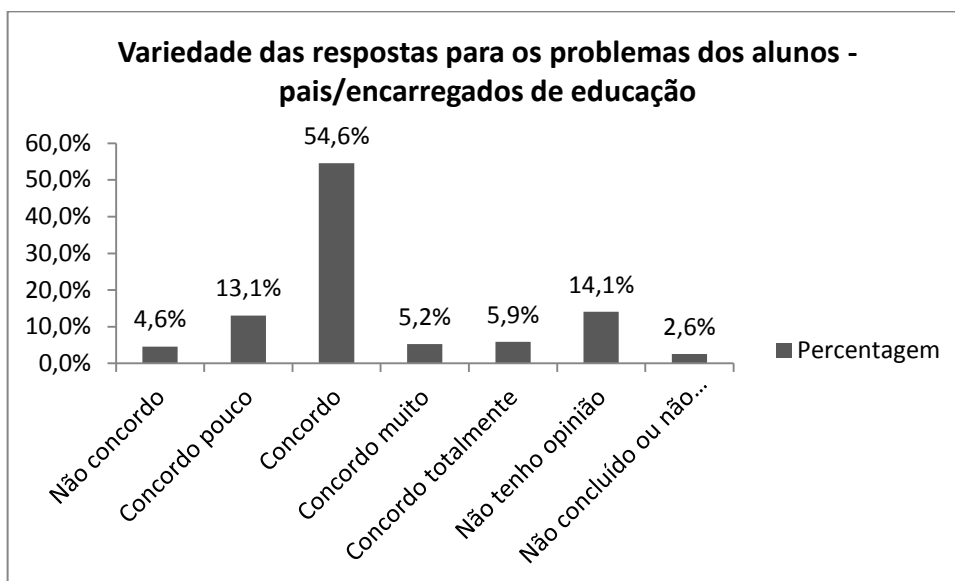
Anexo 74 – Participação nas atividades dinamizadas pelo agrupamento: pais/encarregados de educação



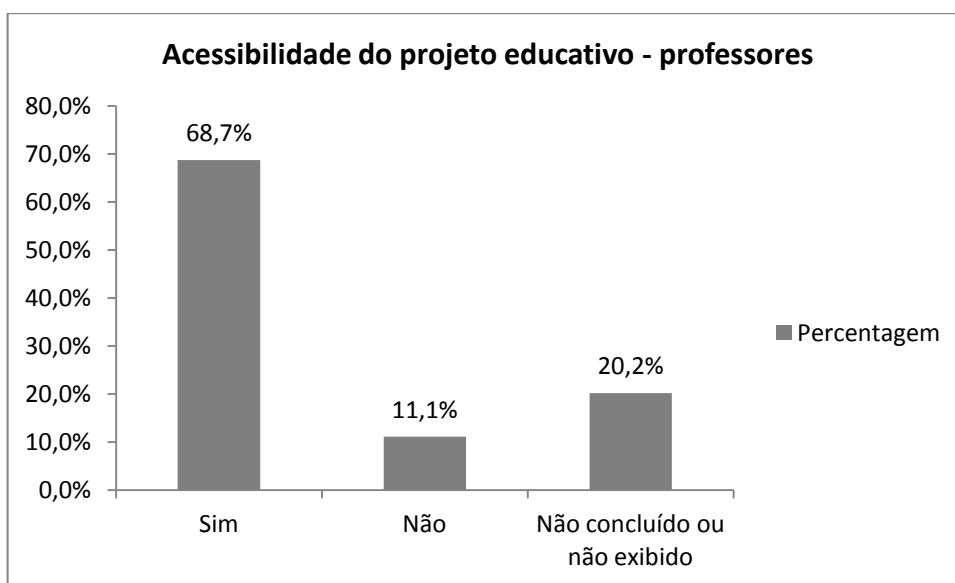
Anexo 75 – Justiça na resolução dos problemas dos alunos: pais/encarregados de educação



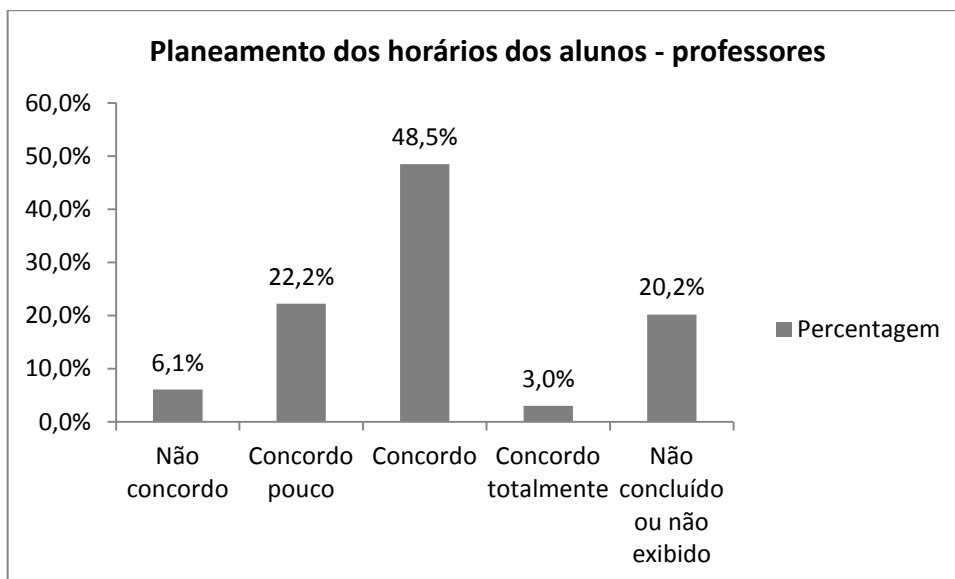
Anexo 76 – Variedade das respostas para resolução dos problemas dos alunos: pais/encarregados de educação



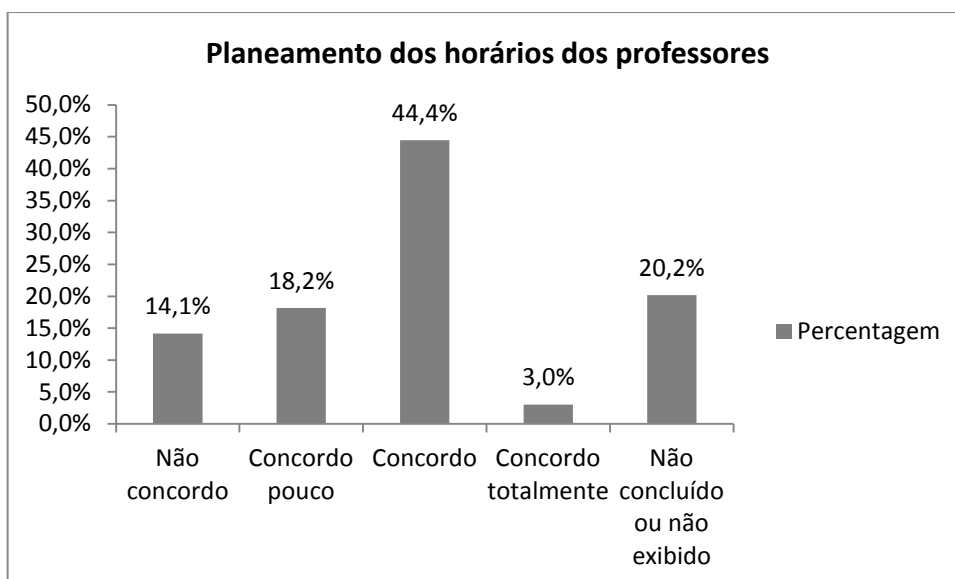
Anexo 77 – Acessibilidade do projeto educativo: professores



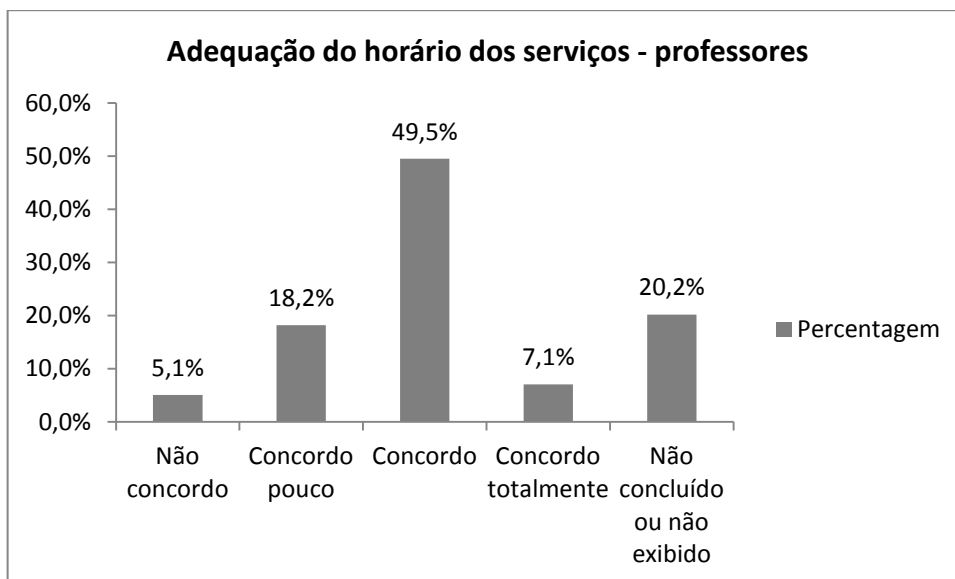
Anexo 78 – Planeamento dos horários dos alunos: professores



Anexo 79 – Planeamento dos horários dos professores: professores



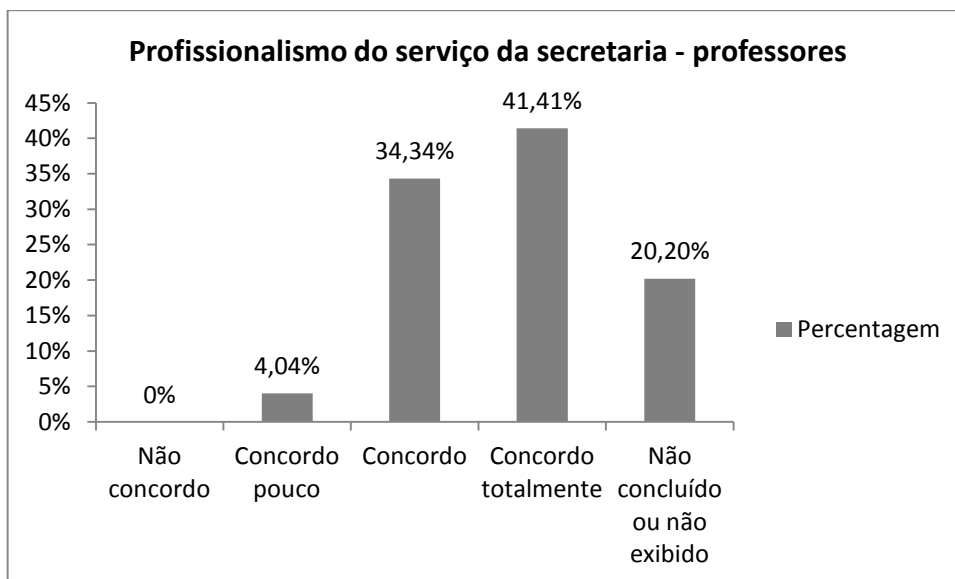
Anexo 80 – Adequação dos horários dos serviços: professores



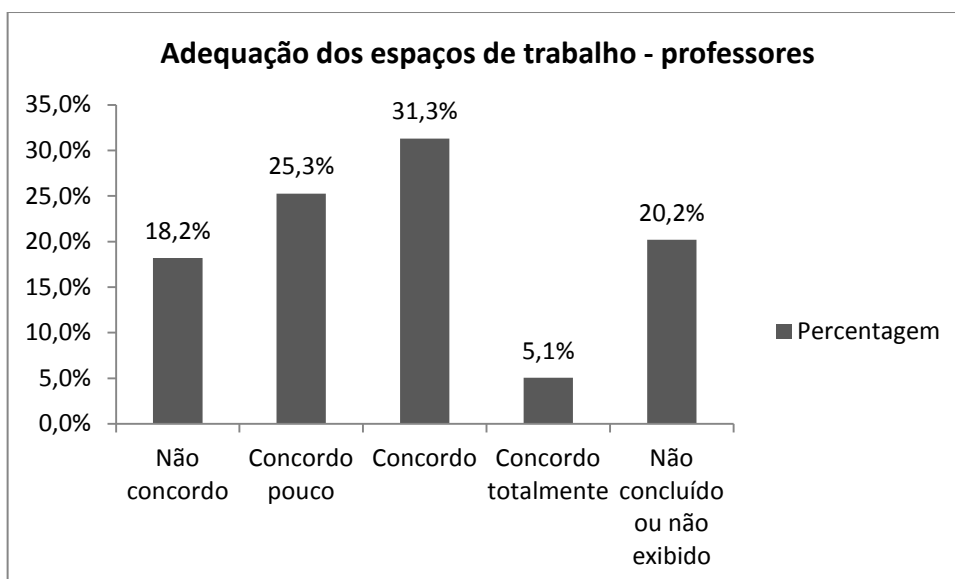
Anexo 81 – Profissionalismo do serviço das assistentes operacionais: professores



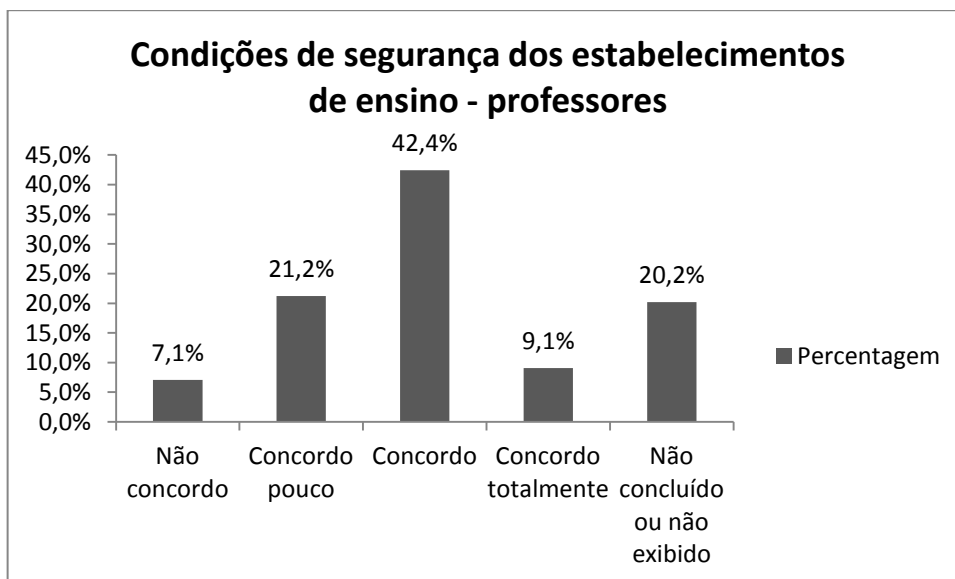
Anexo 82 – Profissionalismo do serviço dos assistentes técnicos (secretaria): professores



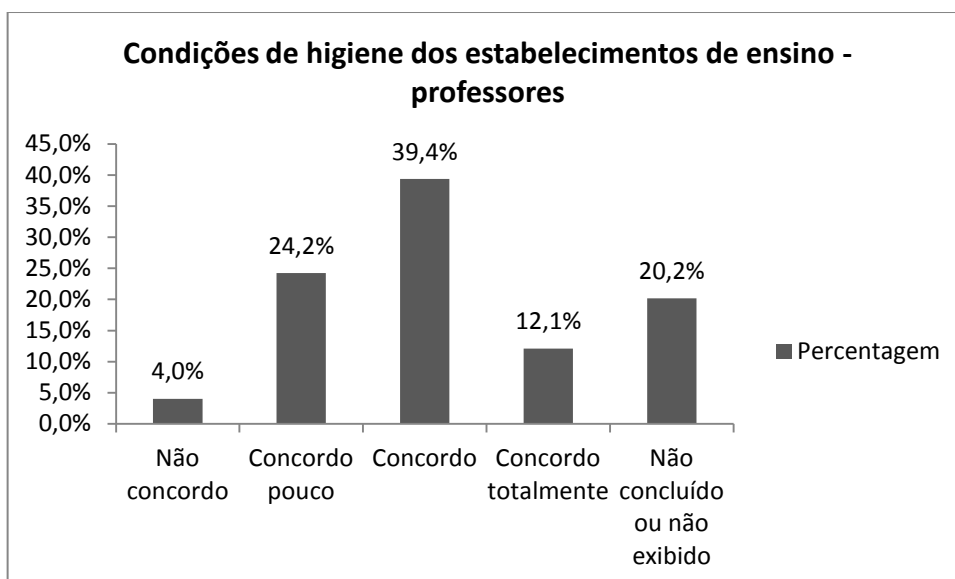
Anexo 83 – Adequação dos espaços de trabalho: professores



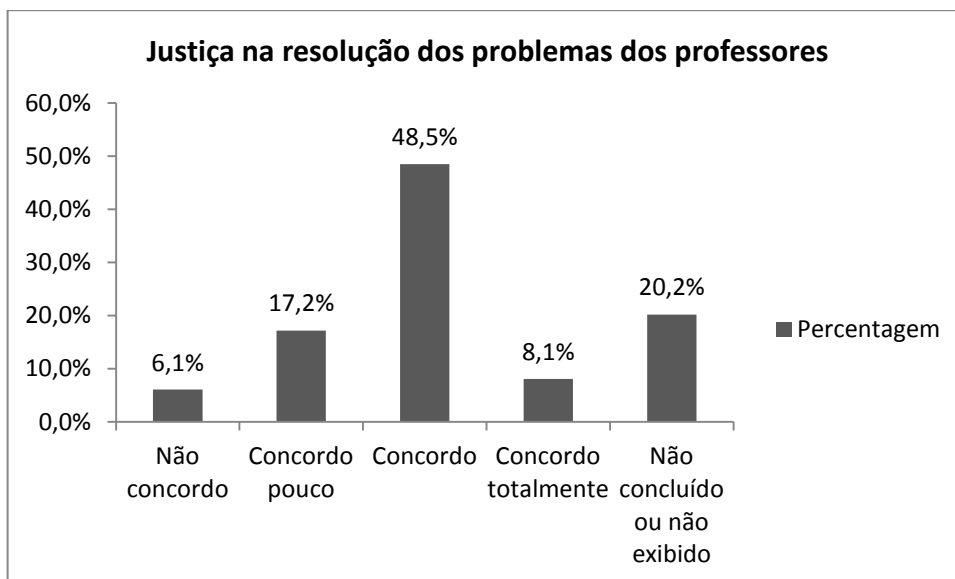
Anexo 84 – Garantia das condições de segurança nos estabelecimentos de ensino: professores



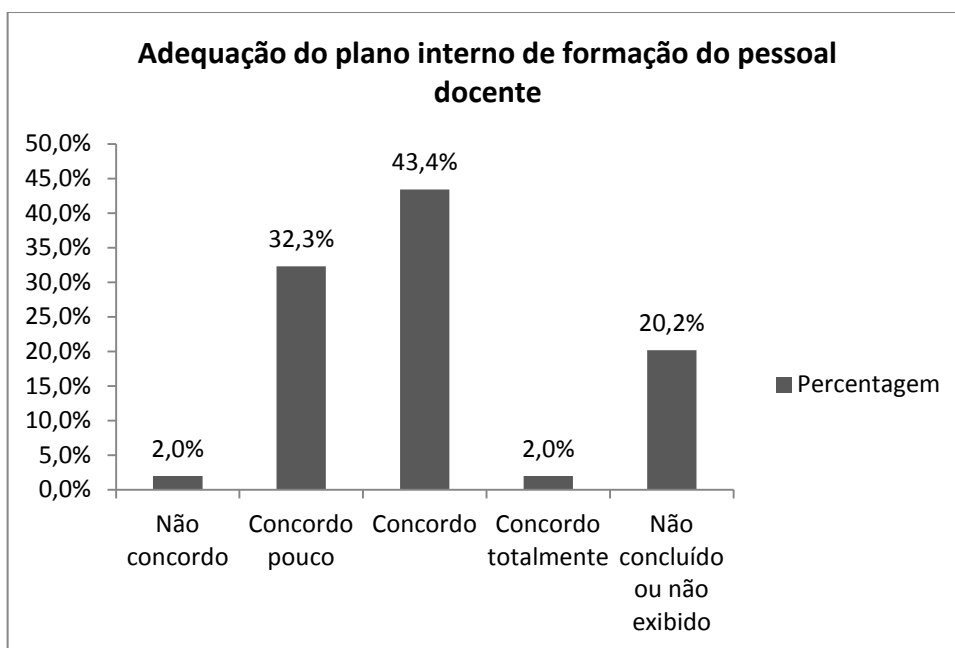
Anexo 85 – Garantia das condições de higiene nos estabelecimentos de ensino: professores



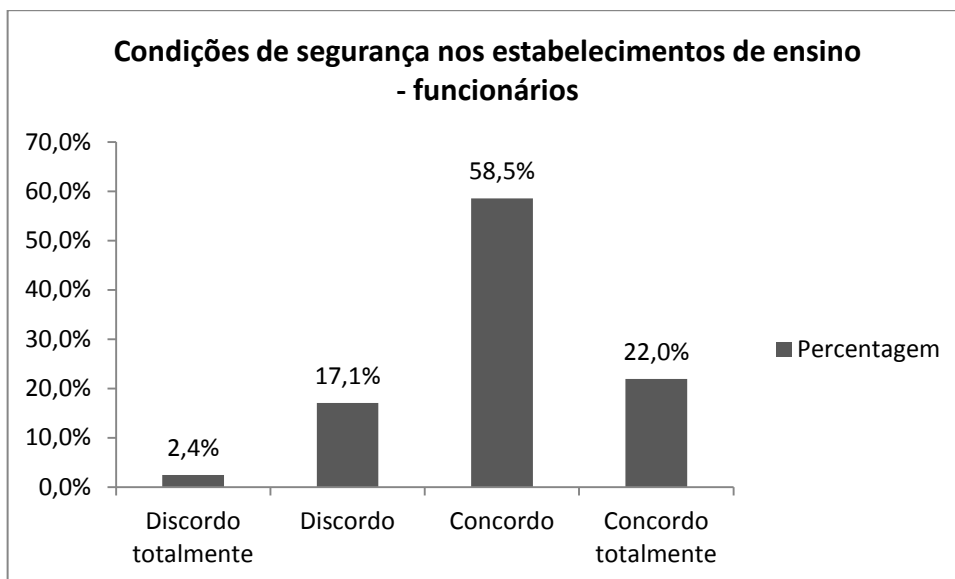
Anexo 86 – Equidade e justiça na resolução de problemas dos professores



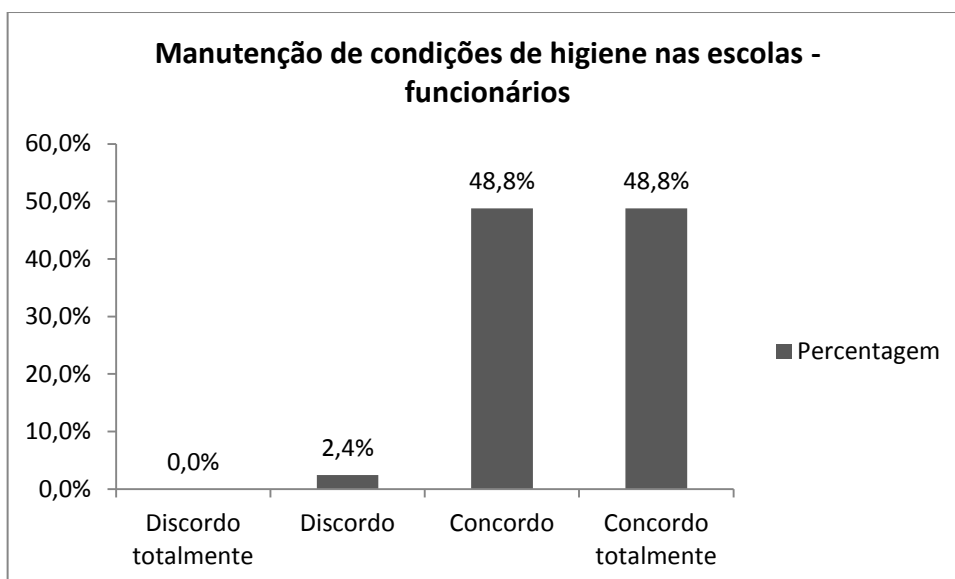
Anexo 87 – Adequação do plano de formação interno: professores



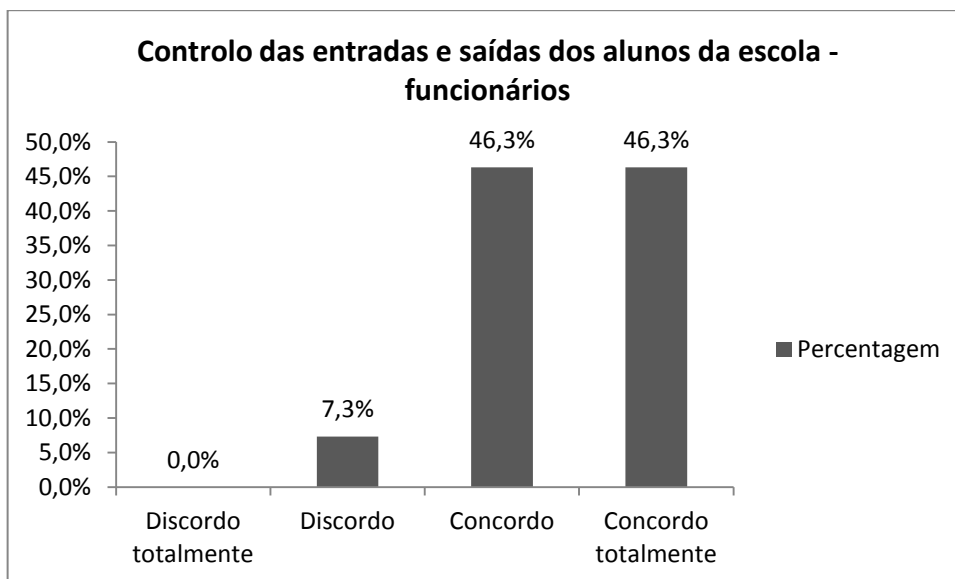
Anexo 88 – Garantia das condições de segurança nos estabelecimentos de ensino: funcionários



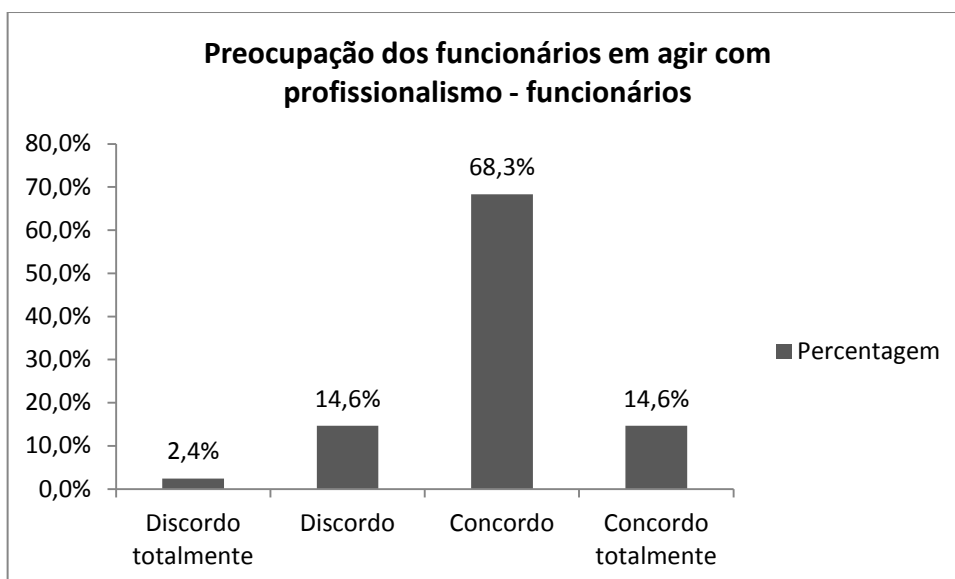
Anexo 89 – Garantia das condições de higiene nos estabelecimentos de ensino: funcionários



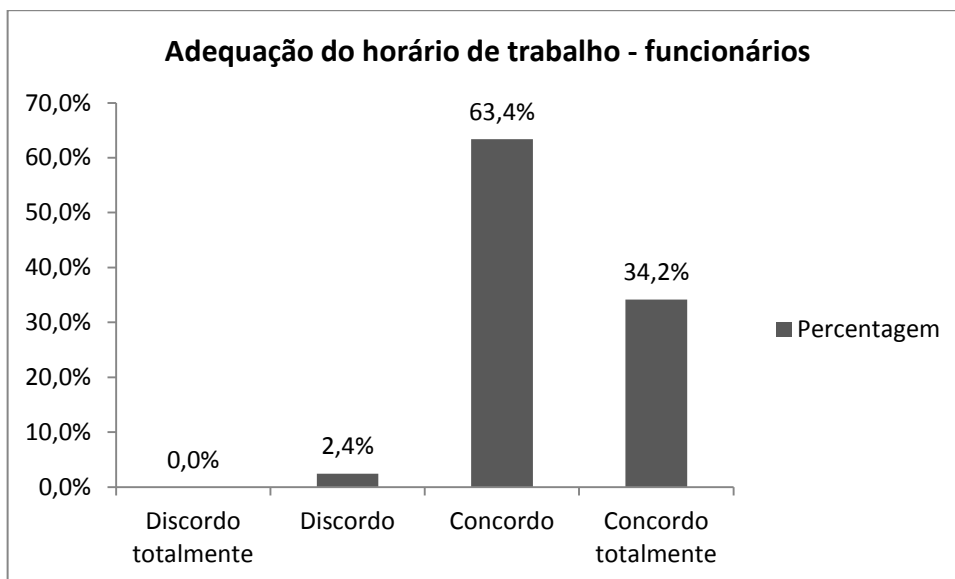
Anexo 90 – Controlo das entradas/saídas dos alunos das escolas: funcionários



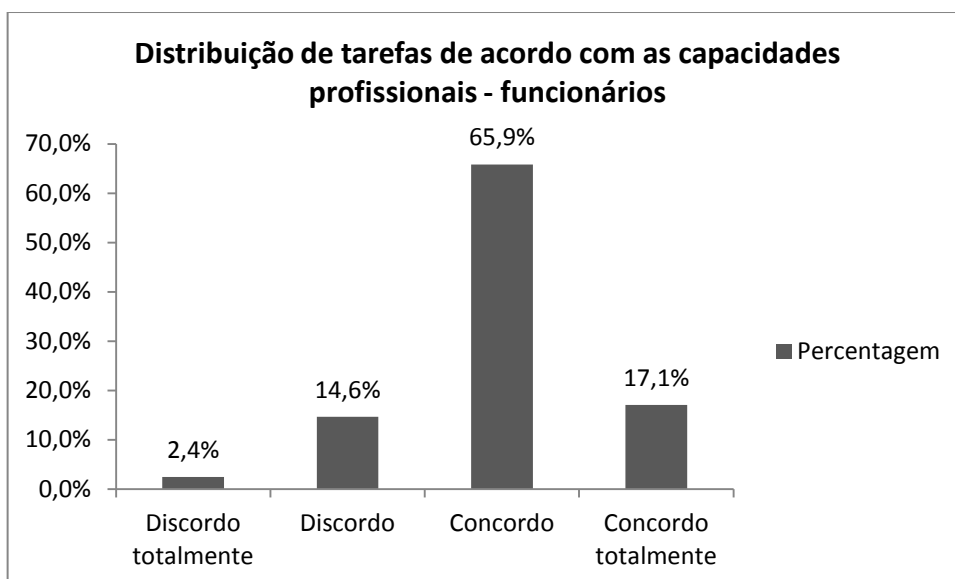
Anexo 91 – Preocupação dos funcionários em agir com profissionalismo: funcionários



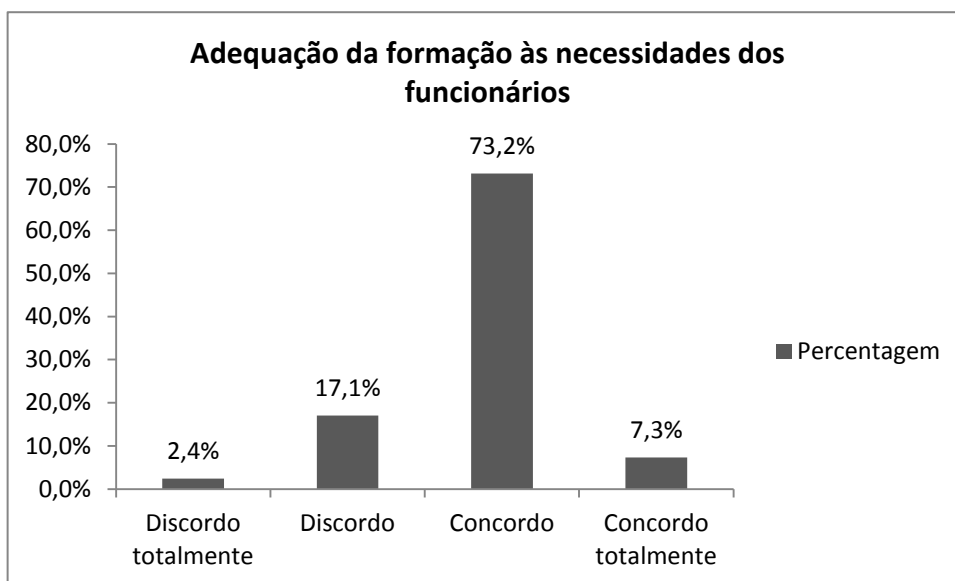
Anexo 92 – Adequação do horário de trabalho: funcionários



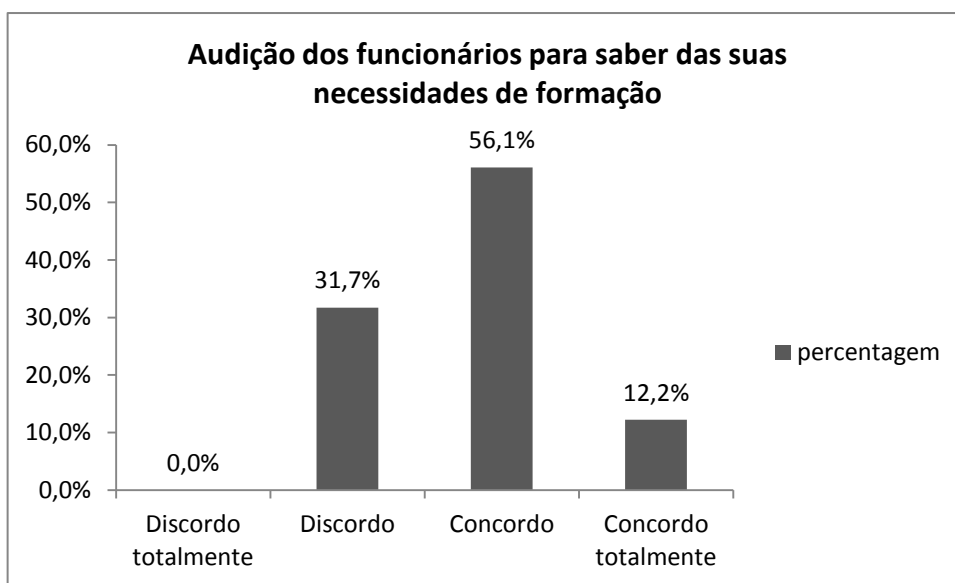
Anexo 93 – Distribuição de tarefas de acordo com as capacidades profissionais: funcionários



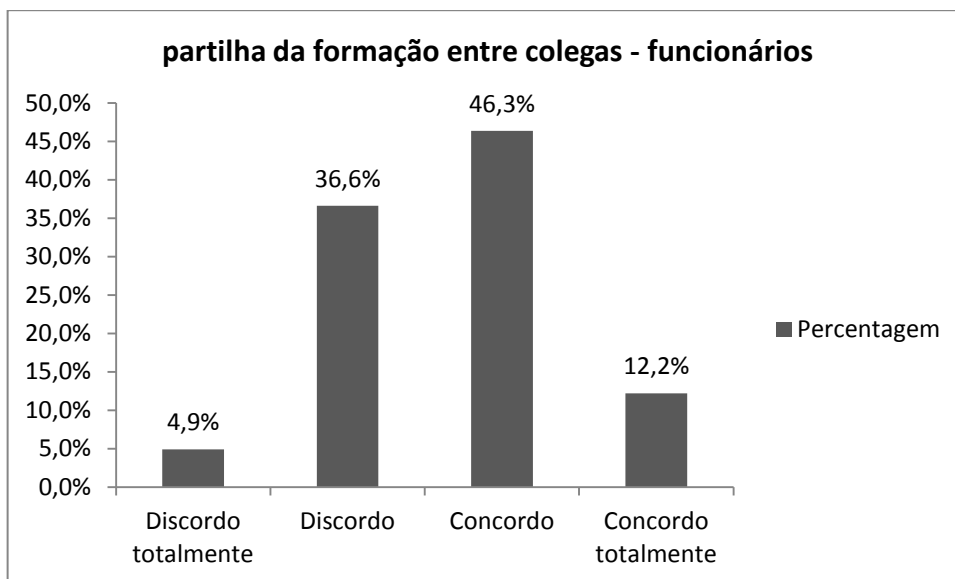
Anexo 94 – Adequação da formação às necessidades dos funcionários



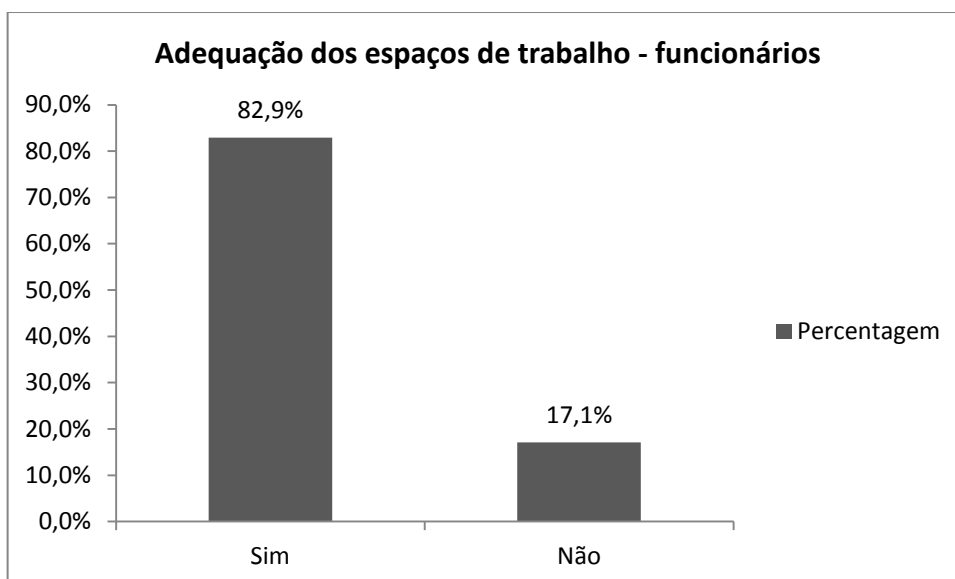
Anexo 95 – Audição dos funcionários para saber das suas necessidades de formação: funcionários



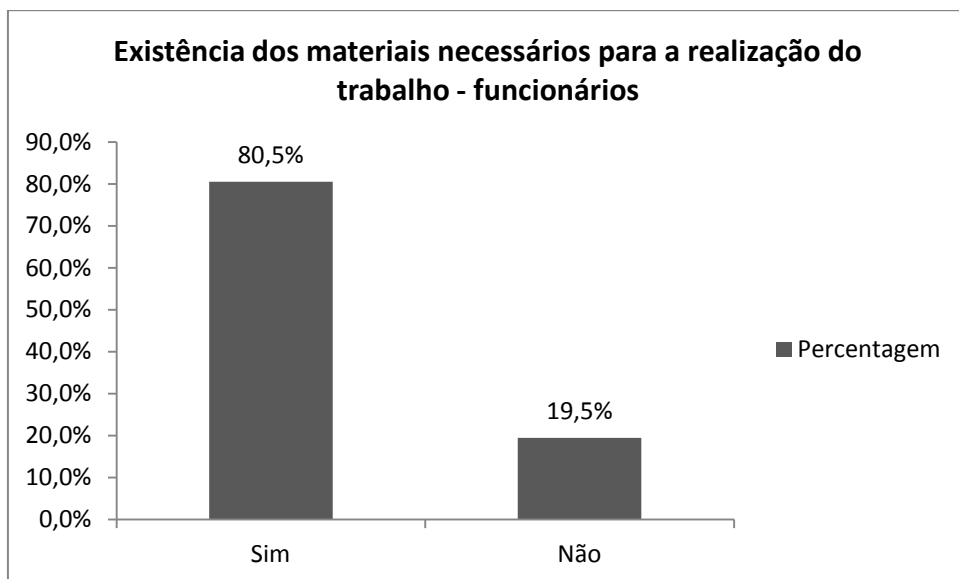
Anexo 96 – Partilha da formação entre colegas: funcionários



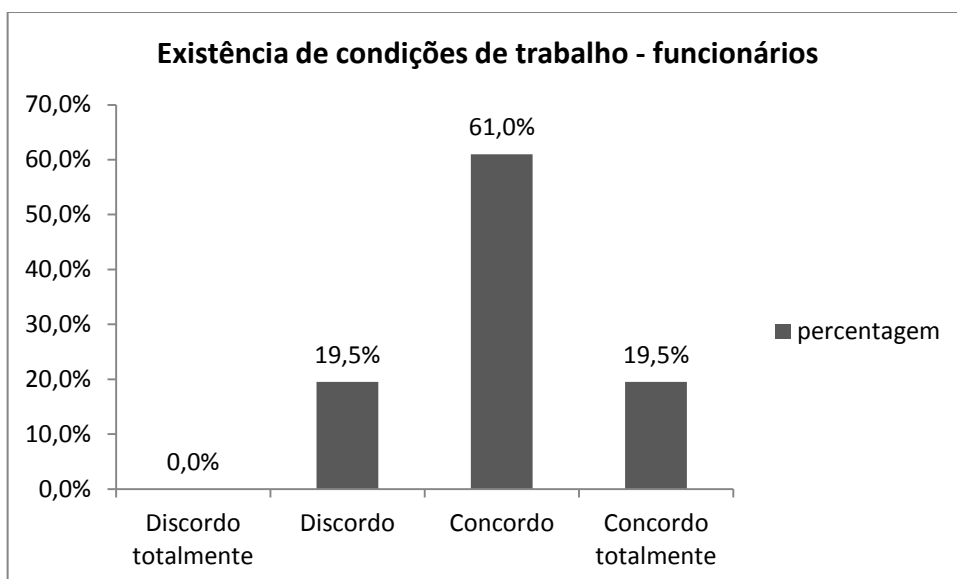
Anexo 97 – Adequação dos espaços de trabalho: funcionários



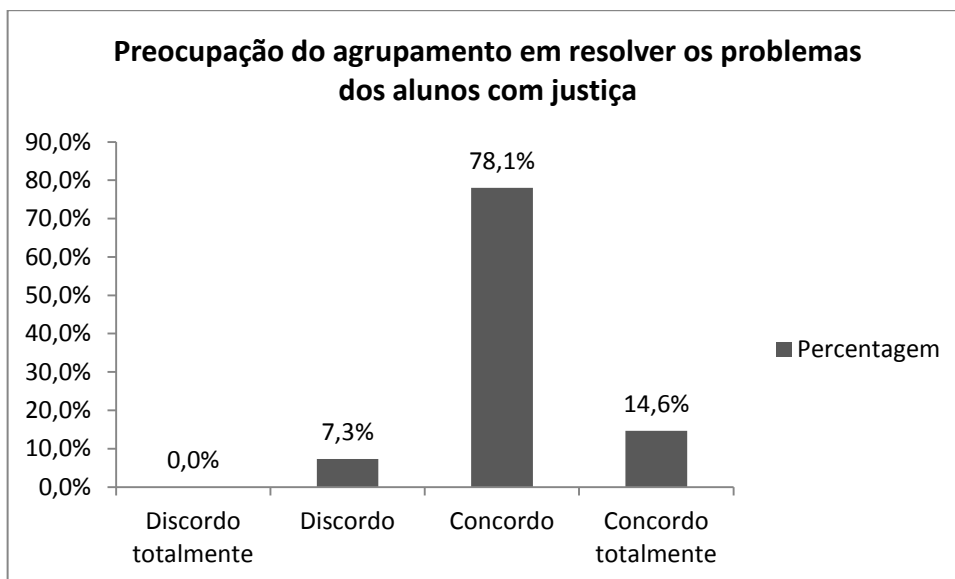
Anexo 98 – Existência dos materiais necessários para a realização do trabalho: funcionários



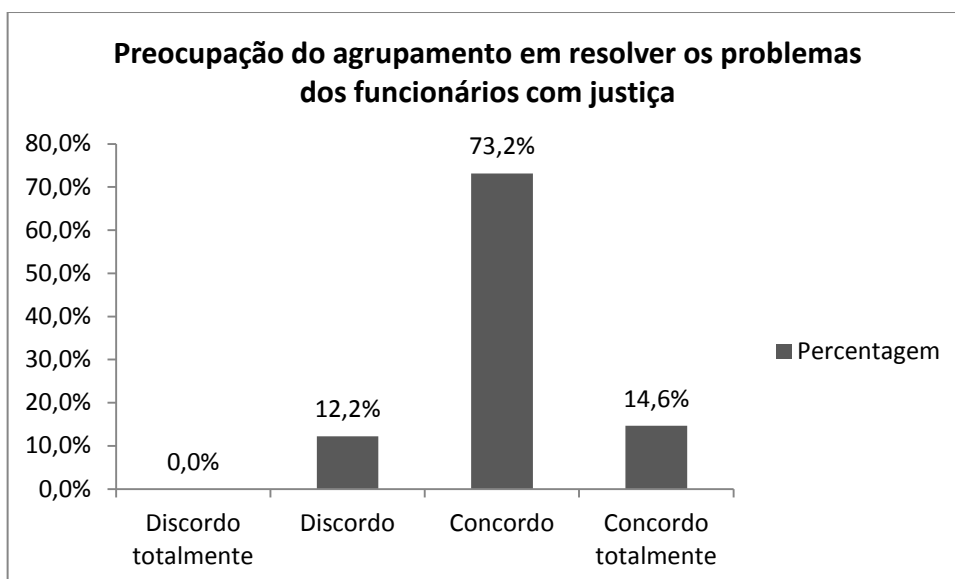
Anexo 99 – Existência de condições de trabalho: funcionários



Anexo 100 – Justiça na resolução de problemas dos alunos: funcionários

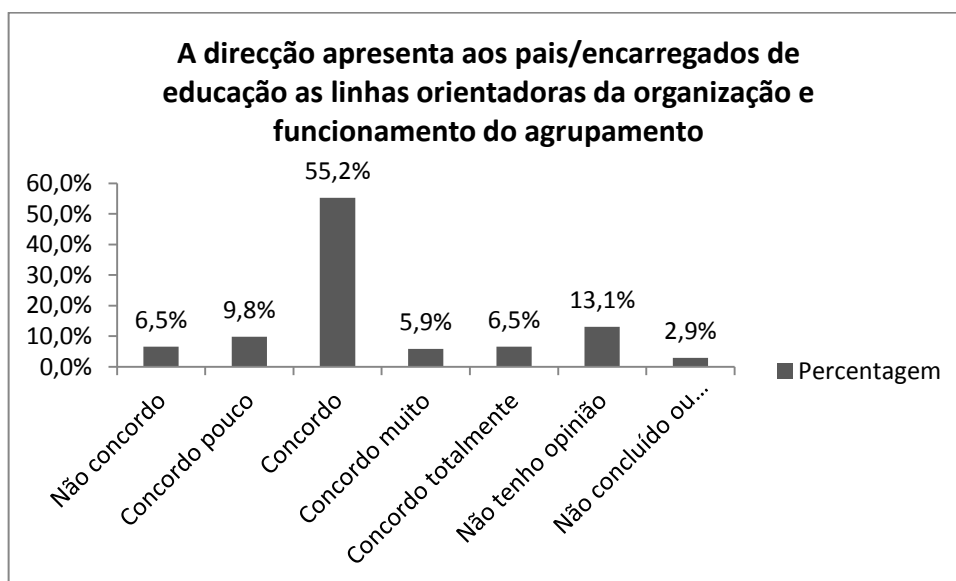


Anexo 101 – Justiça na resolução de problemas dos funcionários

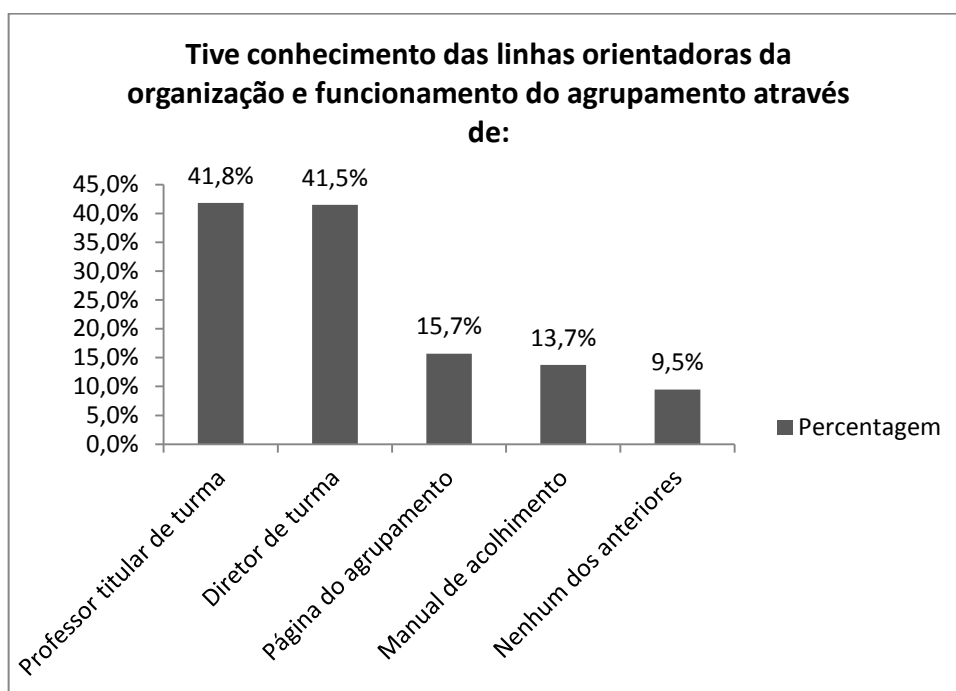


Liderança

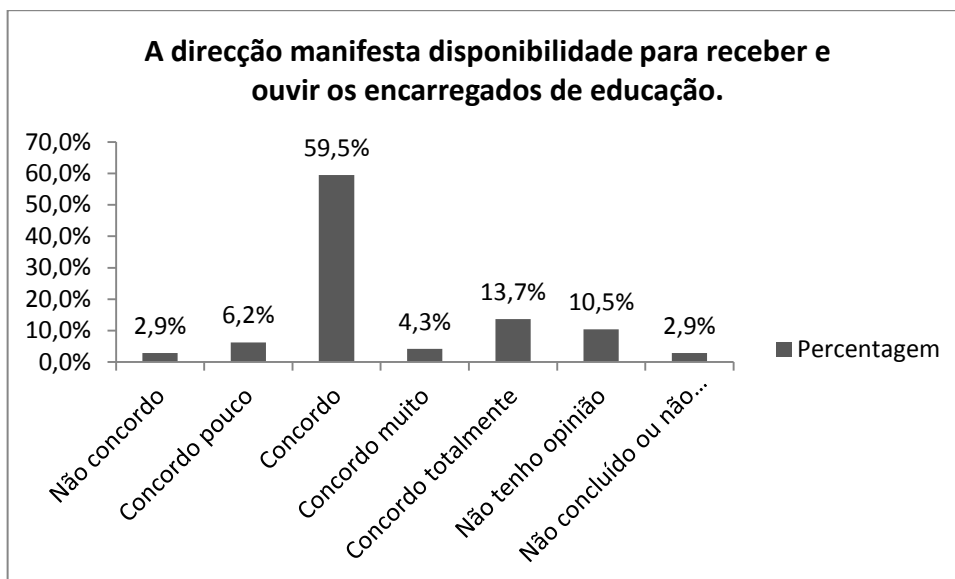
Anexo 102 – Apresentação, pela direção, das linhas orientadoras e funcionamento da organização aos pais/encarregados de educação



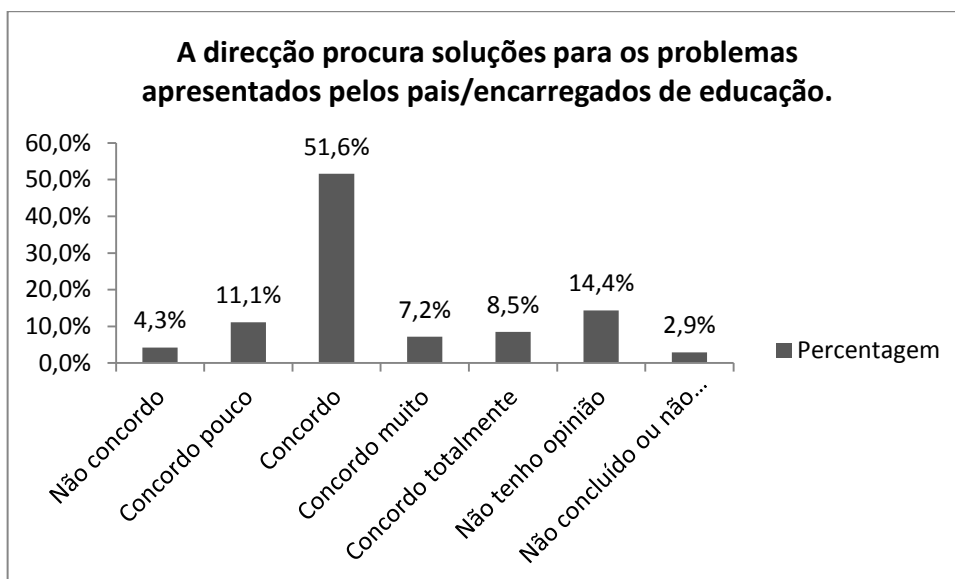
Anexo 103 – Formas de conhecimento das linhas orientadoras e funcionamento da organização aos pais/encarregados de educação



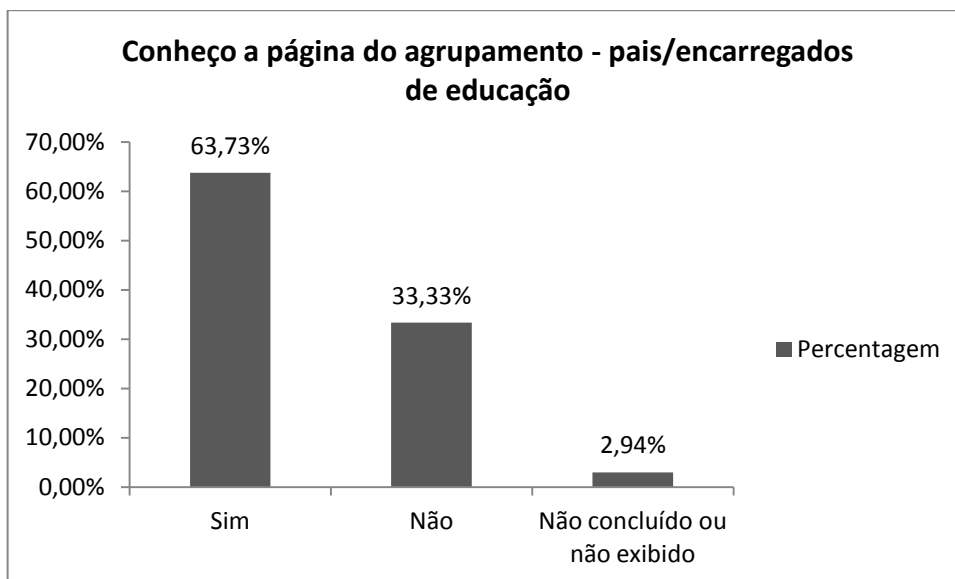
Anexo 104 – Disponibilidade da direcção para receber e ouvir os pais/encarregados de educação



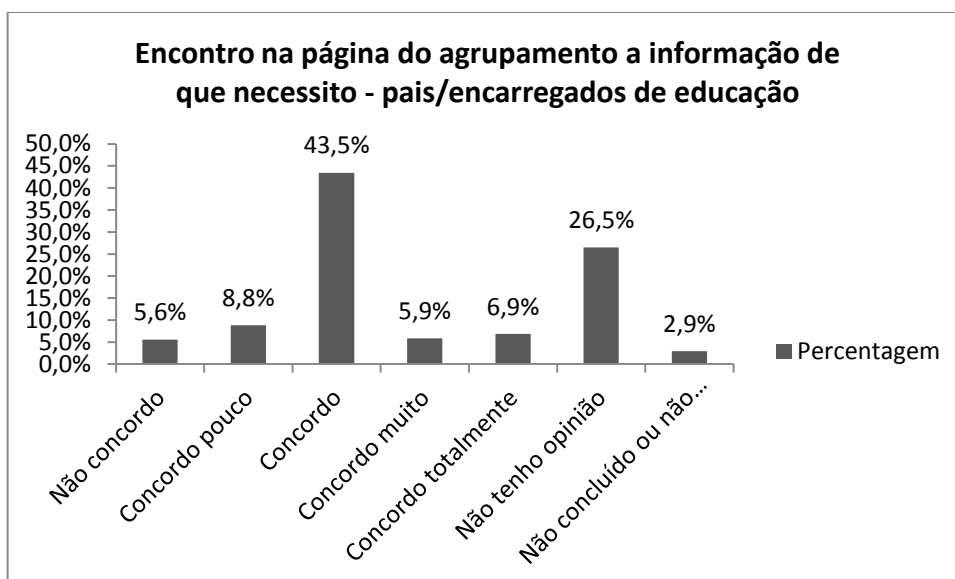
Anexo 105 – Disponibilidade da direcção para procurar soluções para os problemas apresentados pelos pais/encarregados de educação



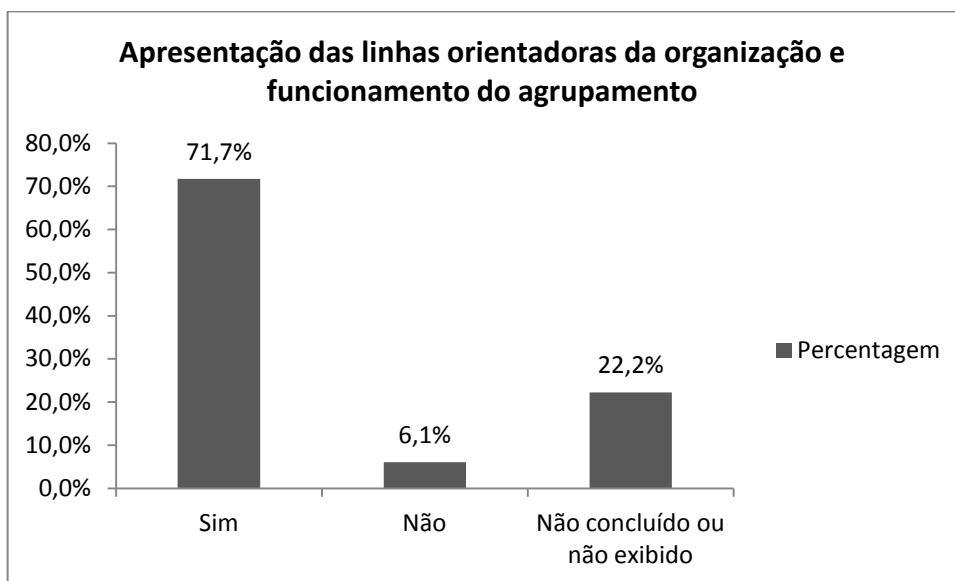
Anexo 106 – Conhecimento da página do agrupamento pelos pais/encarregados de educação



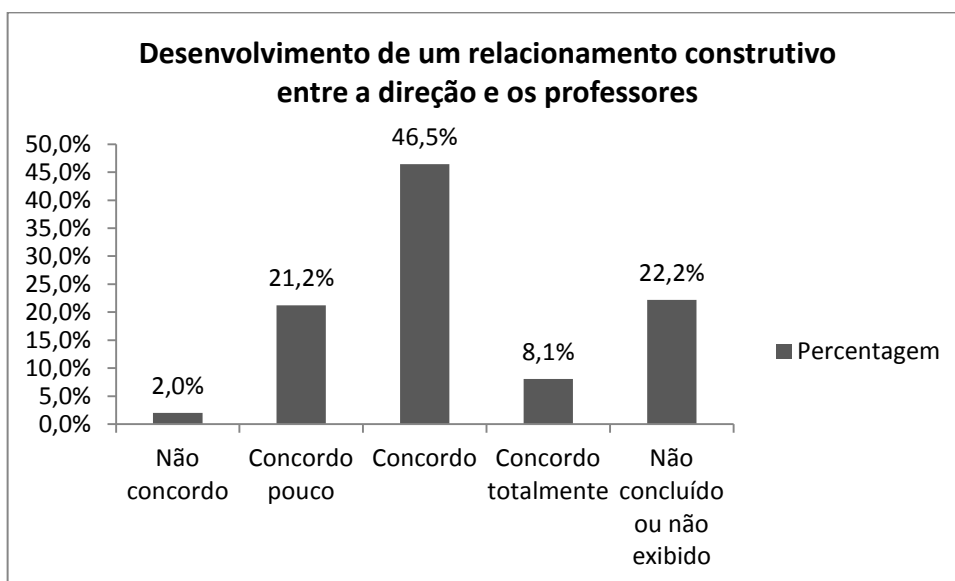
Anexo 107 – Conteúdo da página do agrupamento: pais/encarregados de educação



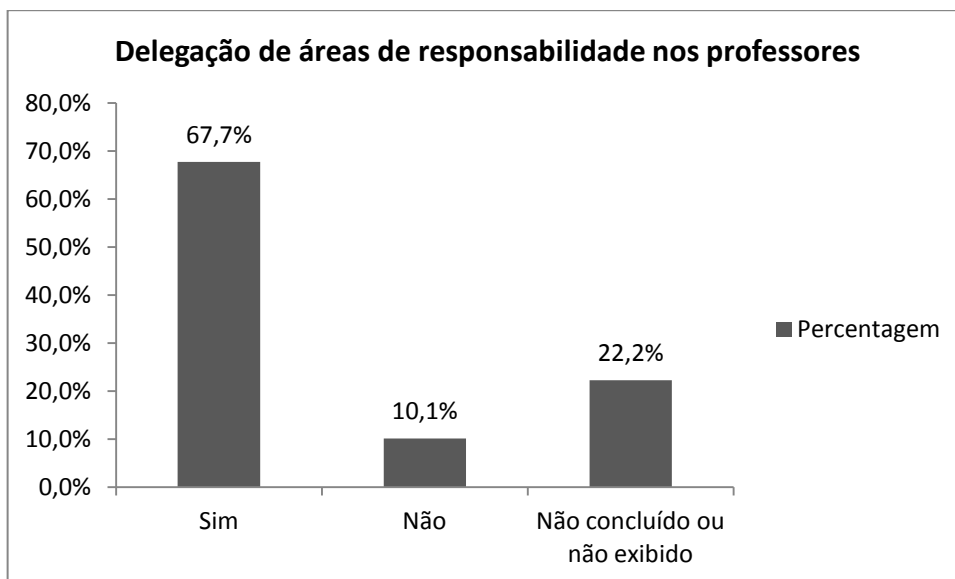
Anexo 108 – Apresentação, pela direção, das linhas orientadoras e funcionamento da organização aos professores



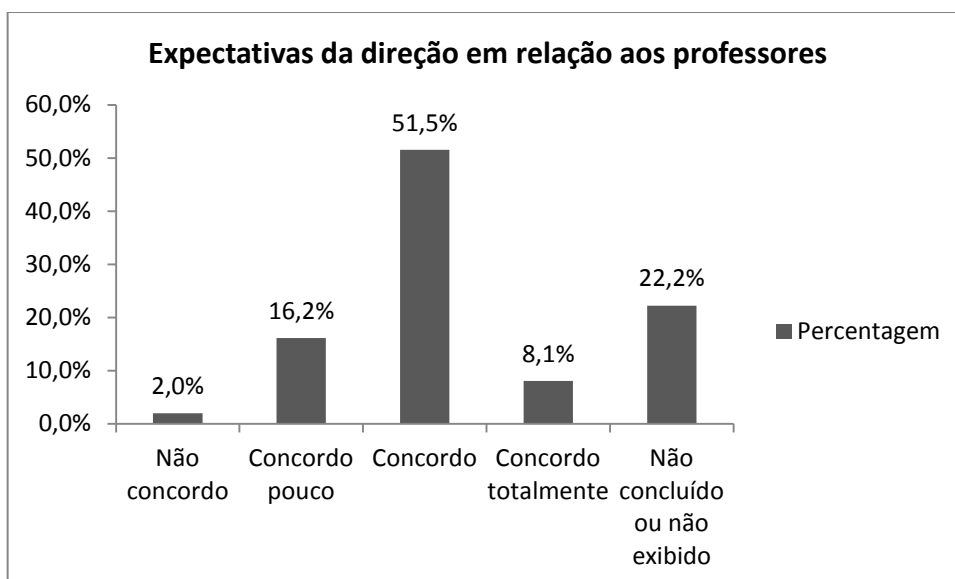
Anexo 109 – Existência de empenho da direção em fomentar um relacionamento construtivo com os professores



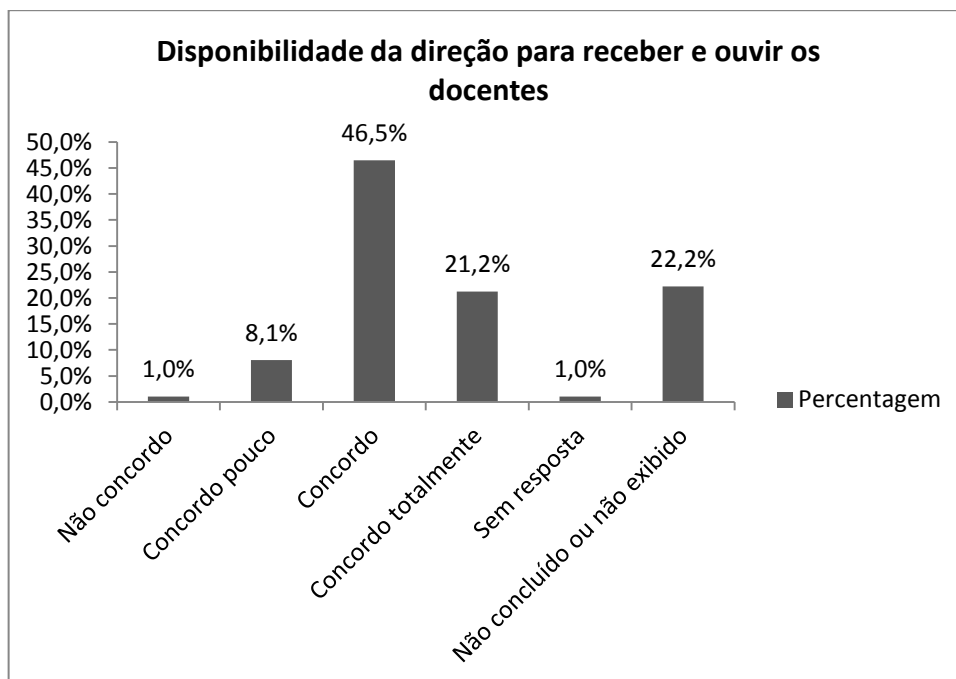
Anexo 110 – Delegação de áreas de responsabilidade noutros professores



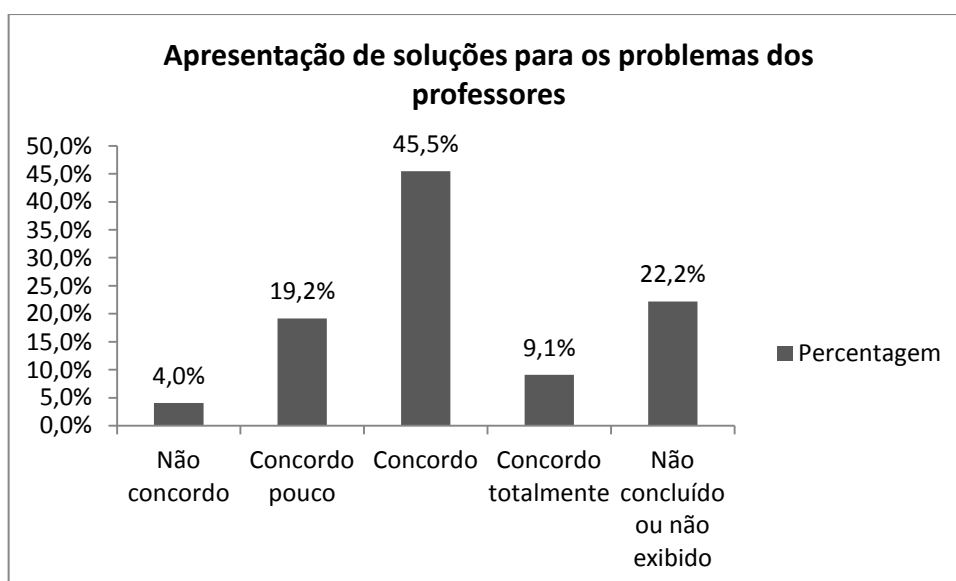
Anexo 111 – Expectativas da direção em relação aos professores



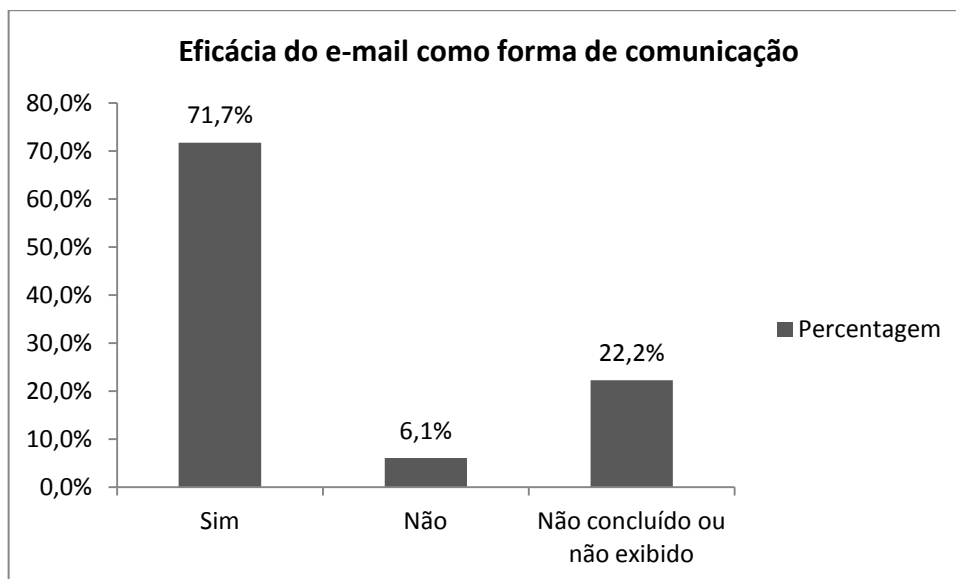
Anexo 112 – Disponibilidade da direção para receber e ouvir os professores



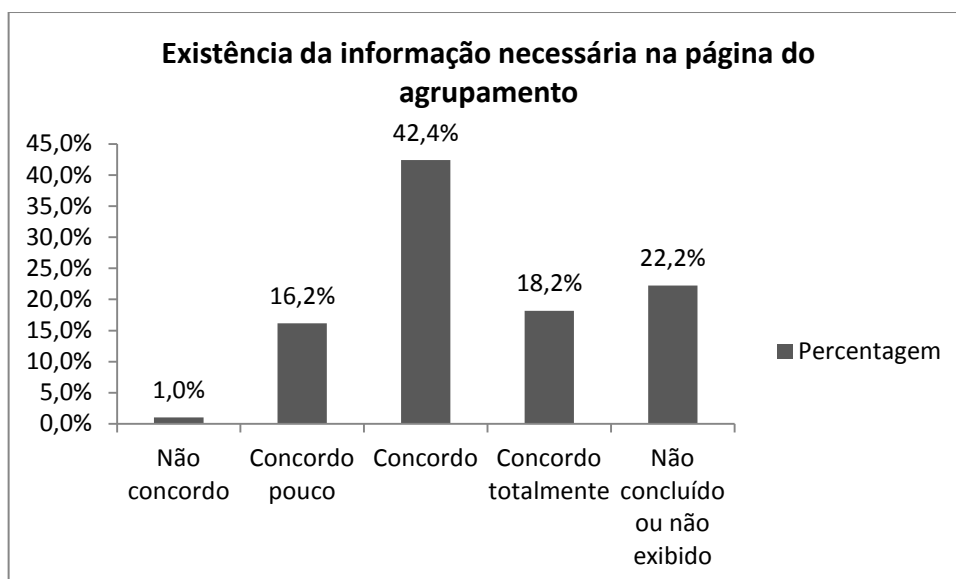
Anexo 113 – Apresentação de soluções, pela direção, para resolver os problemas dos professores



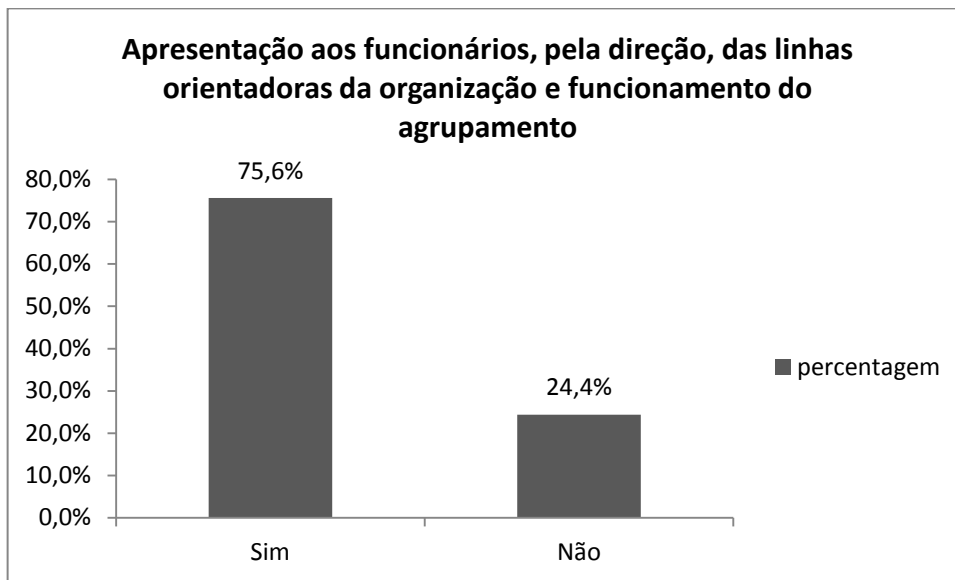
Anexo 114 – Eficácia do e-mail como forma de comunicação: professores



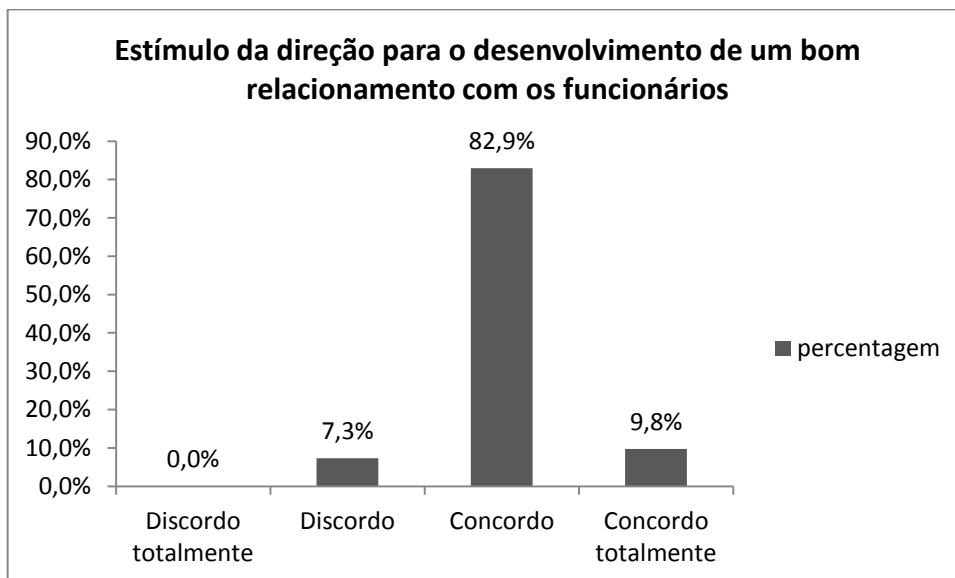
Anexo 115 – Existência da informação necessária na página do agrupamento: professores



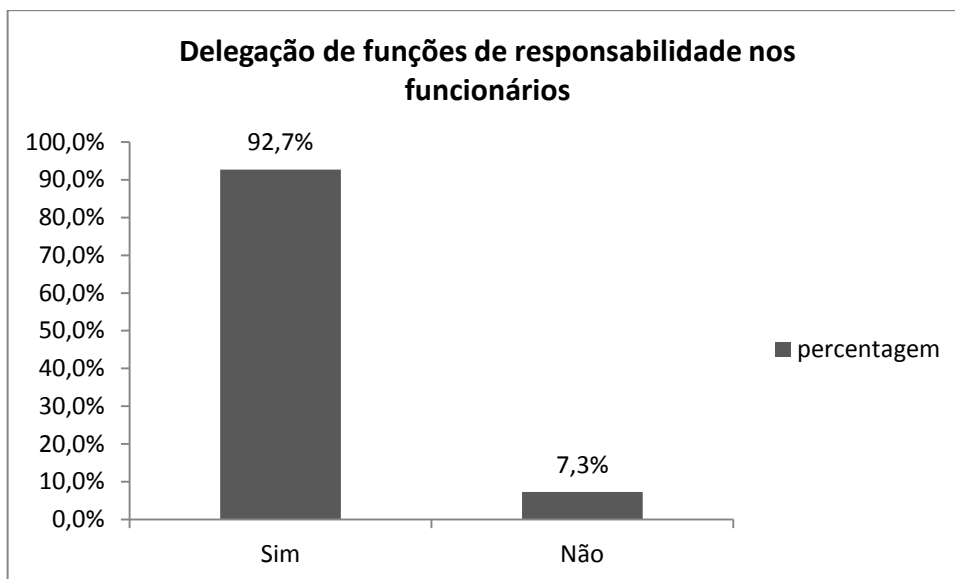
Anexo 116 – Apresentação, pela direção, das linhas orientadoras e funcionamento da organização aos funcionários



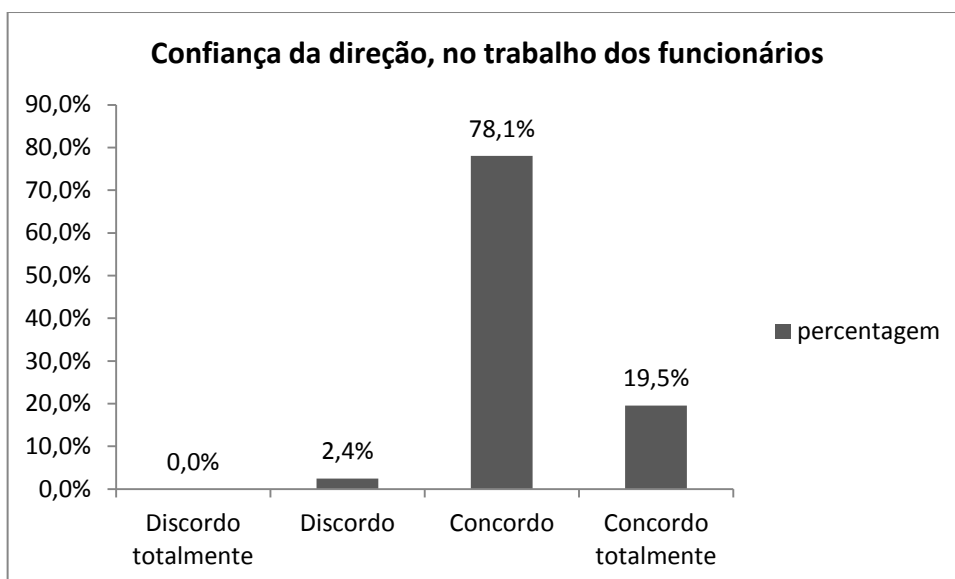
Anexo 117 – Existência de empenho da direção em fomentar um relacionamento construtivo com os funcionários



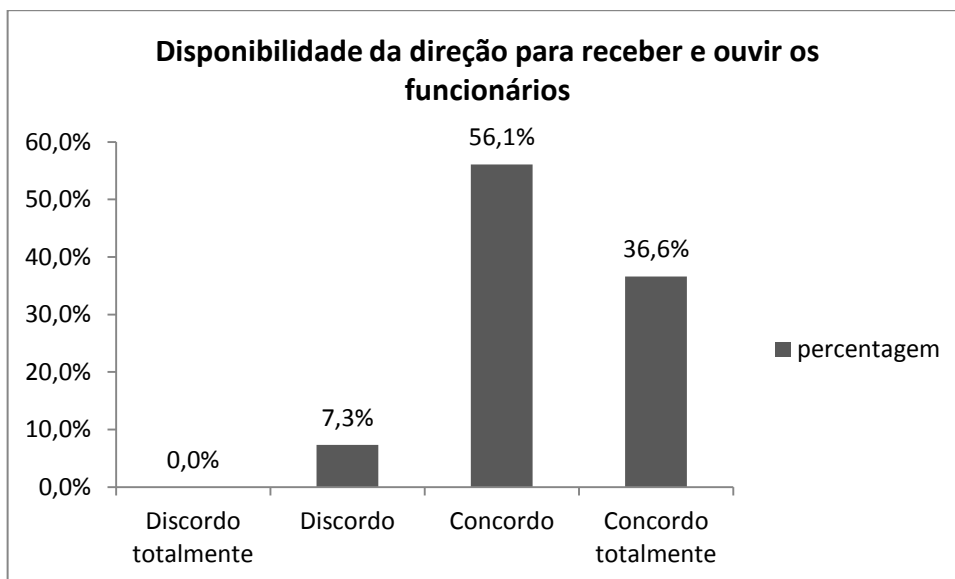
Anexo 118 – Delegação de áreas de responsabilidade nos funcionários



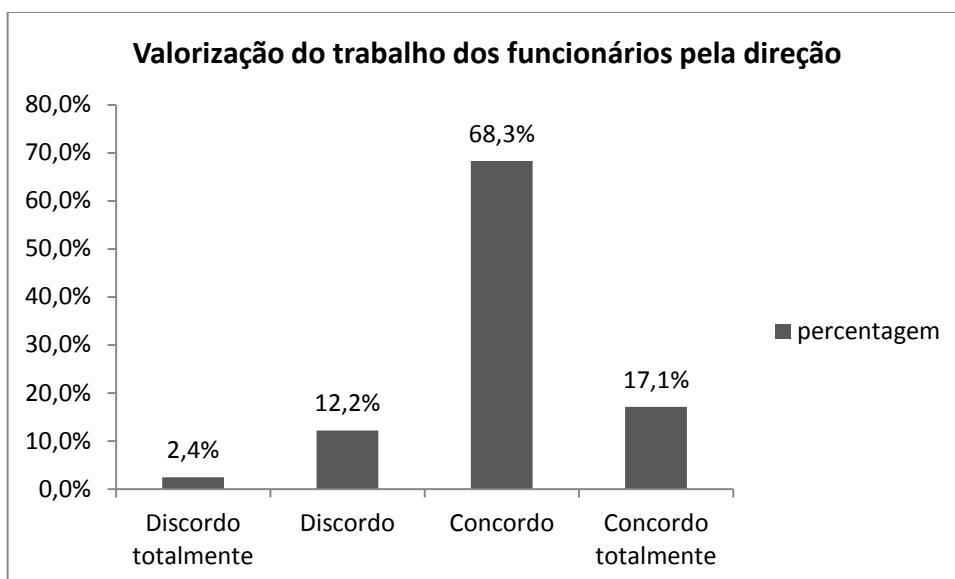
Anexo 119 – Confiança da direção, no trabalho dos funcionários



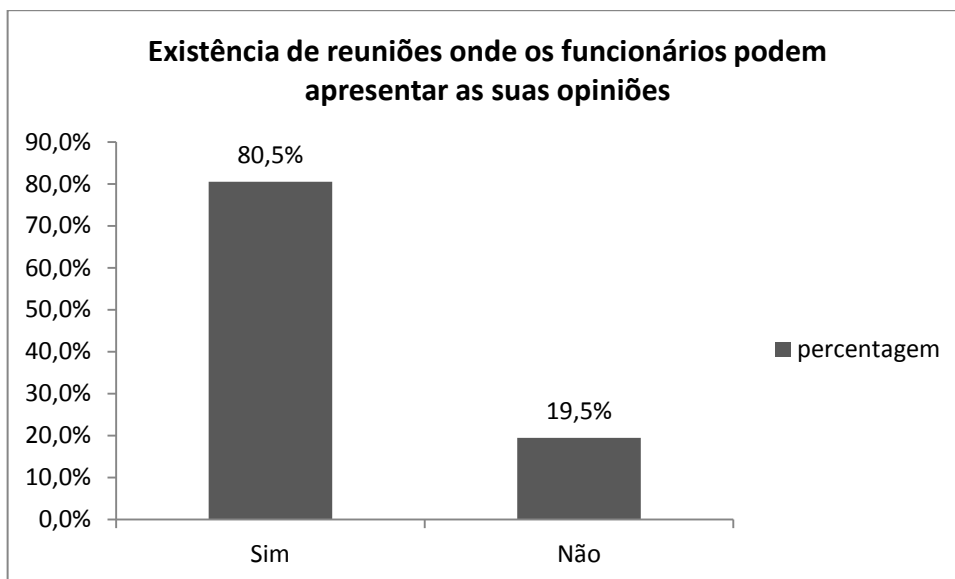
Anexo 120 – Disponibilidade da direção, para receber e ouvir os funcionários



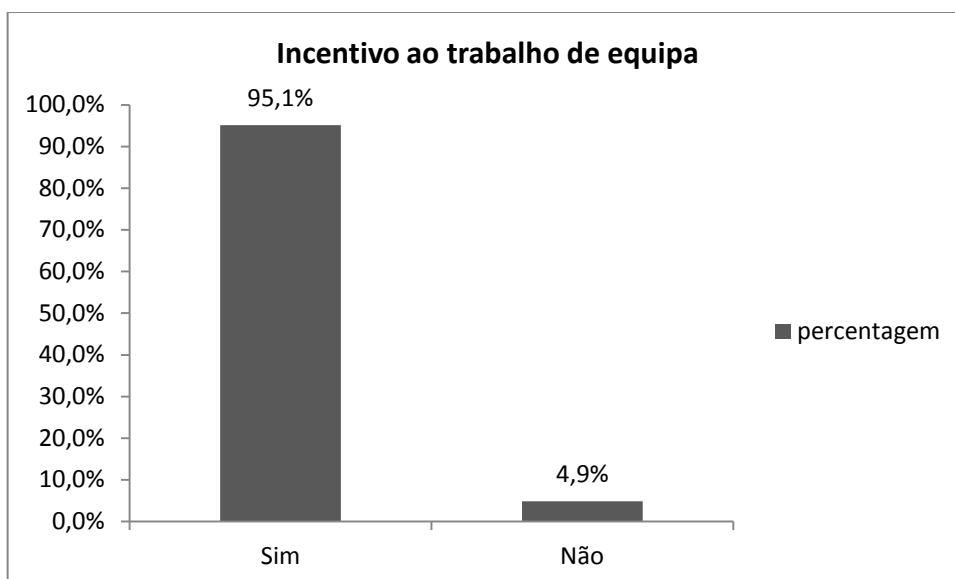
Anexo 121 – Valorização do trabalho dos funcionários, pela direção



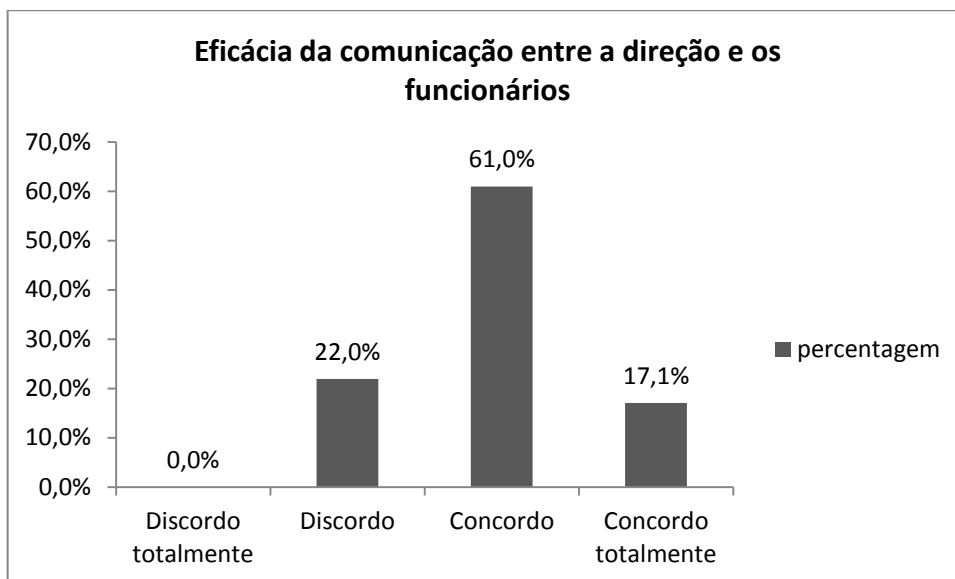
Anexo 122 – Existência de reuniões da direção com os funcionários



Anexo 123 – Incentivo, pela direção, ao trabalho de equipa: funcionários



Anexo 124 – Eficácia da comunicação entre a direção e os funcionários



Anexo 125 – Consulta da página do agrupamento pelos funcionários

