



Diagnóstico Organizacional do Agrupamento de Escolas de Diogo Cão
Ano letivo 2014-2015

Vila Real

Equipa que realizou o trabalho:

- Maria Elisa Melo
- Virginia Amorim
- Gonçalo Vasconcelos
- Lúcia Gonçalves
- Gentil Magalhães
- Luísa Salvado

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	3
1. ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO	4
2. CONTEXTO ESCOLAR	5
3. RECURSOS.....	6
4. SERVIÇOS	12
5. ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA.....	13
5.1. DIREÇÃO.....	13
5.2. CONSELHO PEDAGÓGICO	14
5.2.1. Plano de atividades do Agrupamento	15
5.3. DIREÇÃO DE TURMA/TITULAR DE TURMA/COORDENADOR DE ESCOLA/TURMA.....	15
5.4. GAA/SPO/ED. ESPECIAL/APOIO EDUCATIVO/AEC's.....	17
5.5. DEPARTAMENTOS /GRUPOS.....	19
5.6. SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	20
CONCLUSÃO	21
PONTOS FORTES	22
PONTOS A MELHORAR	24
CATEGORIAS/CRITÉRIOS.....	27

INTRODUÇÃO

A Avaliação, Satisfação e Qualidade são, nos dias de hoje, um dos temas de atenção e debate nas escolas públicas.

A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade, bem como a importância do capital humano nos processos de desenvolvimento das organizações.

Em Portugal, a preocupação com a autoavaliação e a qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não só devido à necessidade de prestação de contas e responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

É neste contexto que, a atual direção do Agrupamento de Escolas de Diogo Cão, lançou um desafio aos seis elementos, já designados, da equipa de autoavaliação para o ano letivo 2015/2016. Assim, o desafio pressupõe elaborar um texto diagnóstico do agrupamento nas vertentes que os seus elementos, após consulta com outros elementos da comunidade educativa, consideram importantes, de forma a apontar pontos fortes e a melhorar. Tal repto foi aceite e partiu-se para a seleção dos domínios sobre os quais se iria refletir e metodologia a implementar.

A equipa decidiu refletir sobre os domínios da organização, gestão e administração, contexto escolar, recursos, serviços e organização pedagógica e administrativa. Quanto à metodologia usada, esta baseou-se no princípio do “interveniente mistério”, daí que a validade desta reflexão seja relativa.

Apesar do órgão de gestão de um Agrupamento de Escolas ser unipessoal, deve reconhecer-se que as lideranças intermédias na escola, independentemente das mudanças impostas a nível da administração central com a adaptação necessária às novas realidades educativas relativamente à participação, colaboração, tomada de decisão e comunicação da melhor forma possível, têm vindo a adquirir considerável importância, podendo ser potenciadoras da eficácia e eficiência das escolas. São reconhecidas como órgãos fundamentais na mobilização dos professores e no desenvolvimento de dinâmicas de trabalho que permitem a mudança das práticas e a construção da sua autonomia curricular. Influenciam as dinâmicas curriculares desenvolvidas na escola, ao nível das decisões curriculares dos professores e, conseqüentemente, da sua autonomia.

Não havendo um modelo ideal de liderança, a eficiência de cada estilo vai depender do contexto humano e social, em função das circunstâncias.

O fundamental do conceito será: liderar é permitir que os liderados, adotem voluntariamente as práticas que sirvam o melhor possível os fins do organismo, e que essa ação de servir os gratifique como pessoas e profissionais.

Se o poder de fazer reside em cada pessoa (em cada aluno, em cada professor, em cada funcionário...), então, o líder deve potenciar que cada um realize o máximo de si mesmo, distribuindo o poder e a responsabilidade de fazer.

A comunicação interna dentro de um Agrupamento deve ser reconhecida como um fator de melhoramento do desempenho do mesmo, sendo determinante no seu bom funcionamento. É vital na coordenação das atividades, nos processos e no bem-estar interno, o que resulta numa maior eficiência dos procedimentos levando ao cumprimento dos objetivos.

A comunicação interna tem, assim, como principais e fundamentais funções coordenar e organizar as atividades, os processos e procedimentos de acordo com as regras centrais e objetivos do próprio Agrupamento e, acima de tudo, tem como função estratégica principal, a de criar a melhor escola para servir os seus alunos.

Criar e saber manter um bom nível de comunicação com as lideranças de topo é um dos elementos mais importantes na vida profissional de qualquer colaborador. Uma comunicação direta, assertiva e permanente é essencial para que o mesmo consiga dar o seu melhor no trabalho e para que o seu desempenho seja devidamente reconhecido.

De igual modo as diversas lideranças existentes devem delinear com firmeza as estratégias a seguir para a realização dos objetivos propostos, com clareza e determinação estimulando todos os colaboradores a participar ouvindo as suas opiniões e contribuições, salvaguardando sempre o respeito pelas hierarquias.

O envolvimento de todos é fundamental. É necessário que as pessoas partilhem das mesmas informações e compreendam que são parte integrante da vida organizacional do Agrupamento. Devem ter valores comuns e partilhar os mesmos interesses. É de extrema importância que todos saibam quais são os objetivos da direção, compartilhando a sua missão. Desta forma, todos se sentem parte do todo, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas.

A importância de desenvolver uma comunicação estratégica eficiente com os colaboradores é baseada no facto que a imagem construída por eles, é refletida para o público externo.

1. ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

Ao nível da participação a prática tem sido a de apelar à corresponsabilização de todos os intervenientes. A participação dos docentes concretiza-se na presença nos diferentes órgãos de gestão e administração do Agrupamento (Conselho Geral, Conselho Pedagógico, Conselho Administrativo, Coordenação de estabelecimento, Departamentos e Grupos Disciplinares/Ano e Coordenação de ciclo/ Diretores de Turma).

Está implementada a tendência para a auscultação dos vários atores educativos, realizada através de inquéritos por questionário no final do ano letivo, o que coloca o desafio de refletir, emergindo como mais um instrumento de recolha de informação e participação, sobre outros modos complementares de promoção da participação, passíveis de conferir um lugar mais importante à escuta e à inter-relação pessoal. Pontualmente verificam-se algumas falhas ao nível da informação que chega, ou não, aos destinatários.

O correio eletrónico institucional tem assumido particular importância na agilização dos contactos entre os vários órgãos e estruturas e, gradualmente, com os encarregados de educação. Os E.E. encontram também no portal de gestão integrada para administração escolar um meio facilitador do acompanhamento da vida escolar dos respetivos educandos. A página *web* do Agrupamento e o jornal “O Cuco” afiguram-se também, como instrumentos vitais na divulgação dos projetos e das atividades desenvolvidas. A caderneta escolar é o instrumento privilegiado de comunicação entre os DT’s, Titulares de Turma, docentes e encarregados de educação.

As modalidades de comunicação/informação passam também pelos coordenadores de departamento/grupo, coordenadoras dos diretores de turma e coordenadores de estabelecimento/centro escolar, a realização de reuniões de docentes, reuniões de estabelecimento, reuniões de articulação, de supervisão e reuniões de pais/encarregados de educação.

2. CONTEXTO ESCOLAR

Nos centros escolares existiram, em média, 25 crianças/alunos por grupo/turma, nas escolas urbanas a média de alunos por turma foi de 22 alunos por professor, nas escolas rurais a média de alunos por professor foi de 16 alunos por turma. No total o pré-escolar foi frequentado por 522 crianças e o 1º CEB por 984 alunos.

No 1º ciclo existiram 47 turmas: nos dois centros escolares existiram 18 turmas, nas restantes escolas urbanas 14 turmas, nas escolas rurais 15 turmas. Nos centros escolares existiram, em média, 25 alunos por turma, nas escolas urbanas a média de alunos por turma foi de 22 alunos, nas escolas rurais a média foi de 16 alunos por turma. No total são 984 alunos.

No 2º ciclo funcionaram 28 turmas, (14 do 5º e 6º ano), num total de 274 alunos no 5º e 298 no 6º ano de escolaridade. O número de alunos por turma situou-se entre os 15 (5º O) e os 26 (6º C e N).

No 3º ciclo regular funcionaram 13 turmas (4 turmas do 7º ano, 5 turmas do 8º ano e 4 turmas do 9º ano) num total de 238 alunos. Em média cada turma do 3º ciclo teve, aproximadamente, 18 alunos.

No ensino vocacional funcionou apenas uma turma, na área de eletricidade, informática e eletrónica, constituída por 25 alunos, inicialmente, e terminaram 13 em estágio.

A acessibilidade às escolas de 1º ciclo e escola sede revela algumas dificuldades, em especial no acesso aos centros escolares e escolas urbanas, devido à falta de condições para estacionar e para fluir o trânsito. Nas escolas rurais as dificuldades são devidas à necessidade de transportes escolares para os alunos que se deslocam de outras localidades.

É de referir, que no que diz respeito à escola sede, no último ano letivo, se verificou uma franca melhoria na acessibilidade, com as alterações introduzidas quanto à circulação na rua e à introdução de transportes públicos. Contudo, é uma área a melhorar, quer a nível de estacionamento, que se torna infernal nas horas de entrada e saída dos alunos, no início e fim dos períodos da manhã e tarde, e articular melhor os horários dos transportes públicos com os horários da escola.

3. RECURSOS

O corpo docente do pré-escolar é constituído por 43 educadores, 25 dos quais são titulares de turma, 4 educadoras encontram-se ao abrigo do artº79º, uma das quais exerce funções de coordenação de departamento, 7 educadoras colocadas ao abrigo das condições específicas, 1 educadora de apoio educativo, 1 a exercer funções de adjunta na direção e ainda 5 educadoras colocadas na intervenção precoce.

Os professores do 1ºciclo têm, na sua grande maioria, entre 25 a 35 anos de serviço, tendo uma vasta experiência profissional. Muitos deles já participaram em inúmeras experiências educativas, projetos e programas diversificados. Muitos já exerceram cargos na organização e realização de diversas iniciativas.

No 1ºciclo estão colocados 71 docentes sendo que 47 são professores titulares de turma, 8 apoios educativos efetivos (neste número não estão contabilizados os quatro professores que entretanto se aposentaram, a Coordenadora de Departamento e os dois Coordenadores dos Centros Escolares), 8 com funções ao abrigo do artº79º, 1 com outras funções. Um dos aspetos a melhorar será a possibilidade de aumentar o número de professores de apoio. Outro aspeto a melhorar será a distribuição da carga horária para que os coordenadores dos centros escolares e de departamento tenham mais tempo para o exercício do cargo.

O corpo docente do 2º e 3º ciclo é constituído, na sua maioria, por professores dos quadros de Agrupamento e QZP e na sua quase totalidade com mais de 20 anos de experiência profissional, sendo constituído por professores licenciados. Um número significativo tem o grau de Mestre, pós-graduações, formação especializada em diversas áreas. Todos possuem imensa formação especializada com creditação e/ou outra promovida por entidades formadoras.

A direção gere os recursos humanos de modo consentâneo com as competências profissionais, aliadas ao perfil e à experiência, numa lógica de adequação às funções e de eficácia. É efetuada uma gestão ponderada da distribuição do serviço docente que, sem descuidar a racionalização do capital humano, é norteada pela continuidade pedagógica. Este princípio é extensivo, em cada ciclo e sempre que possível, à direção de turma.

O pessoal não docente operacional das escolas, colabora no acompanhamento e integração dos alunos na comunidade educativa, incentivando o respeito pelas regras de convivência, promovendo um bom ambiente educativo e contribuindo, em articulação com os docentes, os pais e encarregados de educação, para prevenir e resolver problemas comportamentais e de aprendizagem.

No universo do pessoal não docente operacional, existe um Encarregado geral operacional, cujos conteúdos funcionais são:

- Funções de chefia do pessoal da carreira de assistente operacional;
- Coordenação geral de todas as tarefas realizadas pelo pessoal afeto aos setores de atividade sob sua supervisão.

Por sua vez, o Encarregado operacional exerce:

- Funções de coordenação dos assistentes operacionais afetos ao seu sector de atividade, por cujos resultados é responsável;
- Realização das tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação;
- Substituição do encarregado geral nas suas ausências e impedimentos.

Os Assistentes operacionais realizam ainda funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis; Executam tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços podendo comportar esforço físico e assumem a responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos

Os setores de atividade dos assistentes operacionais são inúmeros, a saber:

- Portão de Entrada/ Portaria
- Receção
- Laboratórios CN / BIO / FQ
- Balneários Femininos
- Balneários Masculinos
- Bufete
- Refeitório
- Biblioteca
- Reprografia
- Papelaria
- Locais físicos do edifício para vigiar os alunos

O número de assistentes operacionais nas escolas de 1º ciclo e escola sede é insuficiente. Muitas escolas não possuem sequer um destes elementos, havendo necessidade todos os anos de recrutar assistentes operacionais a tempo parcial (horas) cuja carga horária atribuída não permite a realização de diversas atividades.

No pré-escolar o número de assistentes operacionais obedece ao rácio exigido pela lei, que é de 1 assistente operacional para 40 crianças, que se apresenta manifestamente insuficiente, atendendo aos índices de autonomia das crianças desta faixa etária. Este rácio acrescido das situações de doença, destes profissionais, que ocorreram durante o ano, dificultou e condicionou bastante o trabalho desenvolvido. Alguns jardins de infância funcionaram por longos períodos, com deficit de pessoal ou mesmo ausência total de pessoal auxiliar e ainda rotatividade excessiva.

Na escola sede, ocorreram tempos em que no pavilhão não existia qualquer assistente operacional para apoiar o trabalho dos docentes.

No pré-escolar e 1ºciclo, a responsabilidade pelas instalações, equipamentos, aquecimento, mobiliário, entre outros, está a cargo do Município de Vila Real, de forma direta, ou das Juntas de Freguesia por atribuição de competências. Neste aspeto, há pontos a melhorar ao nível da comunicação e monitorização/prevenção/manutenção permanente dos recursos físicos sem que para tal haja necessidade de estar sempre a comunicar as necessidades/anomalias.

A escola sede apresenta amplos espaços ao ar livre, permitindo um salutar convívio entre os alunos. Na escola sede os espaços são os adequados à faixa etária dos alunos, apresentando-se limpos e organizados. Os espaços ajardinados têm vindo a sofrer uma intervenção muito positiva. Também apresentou um bom nível de segurança. A portaria funcionou bem, com um eficaz controlo nas entradas e saídas. Os assistentes operacionais vigiam de forma adequada o espaço escolar permitindo que o número de acidentes/incidentes, verificados ao longo do ano letivo, seja o espectável para uma escola com um elevado número de discentes.

Quer nos jardins de infância, 1º ciclo e escola sede a segurança no espaço escolar advém de problemas com o número dos alunos em espaços reduzidos e à existência de alguns condicionalismos físicos.

No 1ºciclo há 14 escolas, sendo 12 de plano mais antigo e 2 centros escolares (nos quais estão também integradas salas da educação pré-escolar). Existe 1 escola só com uma sala em atividade; 7 escolas com duas salas ativas; 2 escolas com três salas ativas; 2 escolas com quatro salas ativas; 1 centro escolar com 8 salas ativas; 1 centro escolar com 10 salas ativas.

Os «centros escolares» situam-se na cidade e as escolas com 3 e 4 salas em atividade situam-se na cidade ou na zona que se pode considerar ainda como urbana ou semiurbana, por este facto passaremos a designá-las estas últimas, por «urbanas». As escolas mais pequenas, com 1 ou duas salas em atividade situam-se no espaço rural, pelo que as designaremos como «rurais».

Existem 47 turmas nas 14 escolas, no entanto, nos centros escolares e nas escolas com quatro salas, a cada turma corresponde um ano de escolaridade (salvo 1 exceção); já nas escolas com três salas há turmas só com um ano de escolaridade e outras com dois anos de escolaridade por sala, no máximo; nas escolas rurais há sempre dois anos de escolaridade por turma; a única exceção é uma escola que tem só uma sala/turma com os quatro anos de escolaridade.

Os centros escolares são espaços novos e/ou recuperados/remodelados, que possuem boas condições de trabalho, no entanto, nestes dois espaços há pontos a melhorar, designadamente a componente climática, principalmente das salas de aulas e algumas condições de segurança. As condições acústicas do refeitório do centro escolar nº2 é também um aspeto a melhorar. Quanto às escolas «urbanas» sofreram algumas remodelações, possuem boas condições, mas também existem alguns aspetos a melhorar.

Continuam a existir constrangimentos, referidos no TEIP, «devido à dispersão das escolas de 1ºciclo» pelo que o apoio, o acompanhamento, a dotação de condições adequadas e de equipamentos tecnológicos são pontos a melhorar.

Na escola sede, as salas de aula apresentam as condições mínimas exigidas para a prática letiva (dimensão, iluminação, mobiliário, ...).

No que diz respeito às salas para alunos com NEE, a única existente tem-se revelado exígua para as necessidades existentes, visto que num mesmo espaço e, frequentemente, ao mesmo tempo, se trabalham situações muito diferentes, que vão de casos com alunos de apoio direto a outros muito dependentes que necessitam de estimulação sensorial. Desta forma, esta poderá ser uma área a melhorar, com a atribuição de mais uma sala devidamente equipada para dar resposta às necessidades existentes na Unidade de Apoio Educativo à Multideficiência (UAEM).

Nas disciplinas experimentais, em particular na disciplina de Ciências Naturais, as salas específicas (laboratórios) ainda não apresentam as condições que permitam uma prática experimental efetiva.

A sala destinada aos cursos vocacionais / profissionais apresenta alguns problemas relativamente ao espaço. Há equipamento interessante e motivador mas a sala não é funcional não permitindo uma utilização desse equipamento. Por outro lado há dificuldade em arrumar o equipamento sendo os armários pequenos e apresentando-se em fraco estado.

Os átrios e os gabinetes, que têm funcionado, nos últimos anos, como salas de aula, mostram-se muito deficitários relativamente às condições para a prática letiva, quer pela sua pequena dimensão, quer pela inexistência de meios informáticos e audiovisuais.

No 1º ciclo, as salas de aulas das escolas, na sua maioria, têm as dimensões adequadas, salvo o caso das antigas P3 que, ao serem fechados os espaços, resultaram salas mais pequenas que o normal. Em algumas salas existe pouca ventilação.

No pré-escolar, existem algumas salas, cujas dimensões não suportam a frequência de mais de 20 crianças por grupo, embora integradas no novo Centro Escolar das Árvores, o que dificulta a resposta às inscrições, nestas salas de jardim de infância.

Neste ponto, no 1º ciclo, existe uma grande diversidade de características nas salas de aulas, umas estão bem equipadas, noutras, as condições são mínimas ou mesmo deficitárias dado que a realidade é a que existia há mais de trinta anos, os quadros continuam a ser de giz, o aquecimento continua a ser feito a partir de salamandras, o chão continua a ser de soalho (esfregado), não existem equipamentos audiovisuais nem quadros interativos, não existem materiais de apoio às diversas atividades designadamente as curriculares, lúdicas e/ou desportivas.

Os Centros Escolares e as escolas urbanas têm salas com boas condições, salvo os casos referidos nos pontos anteriores, têm equipamentos e mobiliário adequado. Sobre as condições nas salas de aula há um ponto que é necessário melhorar, em quase todas as escolas, e que são a colocação e/ou renovação de placares, em especial no caso do Centro Escolar de Vila Real nº2.

Nos dois Centros Escolares existe um problema comum que é o extremo calor que se faz sentir nas salas de aula logo que chega a primavera. A intensidade de calor é insuportável para alunos e professores o que coloca grandes constrangimentos.

São sobretudo as escolas rurais aquelas em que há aspetos importantes a melhorar e que já foram referidos. Nas outras salas de aulas, o mais importante a referir é a necessidade permanente de monitorização/manutenção dos equipamentos, principalmente dos informáticos e audiovisuais.

As escolas do 1º ciclo possuem recreios de dimensões variadas, mas muitas delas não possuem recreio coberto com condições de espaço suficiente para ser utilizado no inverno.

Os centros escolares e a escola sede possuem pavilhão desportivo, já nas outras escolas o espaço desportivo propriamente dito não existe, as aulas de Educação Física /AFD são dadas no recreio, ou na sala de aula, ou noutros espaços quase sempre exíguos.

Nos centros escolares, o espaço de recreio têm um piso adequado para as crianças, no entanto há espaços onde esse piso não foi colocado. Acresce referir que o piso referido necessita de manutenção e de renovação regularmente.

No centro escolar nº2, dado o número de alunos, os recreios ficam completamente lotados nos intervalos, não permitindo diversidade nas brincadeiras, nem tão pouco permitem que os alunos joguem com bolas, sob pena de incomodarem/aleijarem os colegas e impossibilitando também que as crianças do pré-escolar possam desfrutar deste espaço educativo, em simultâneo com as crianças mais crescidas. O centro escolar nº2, não encontrou ainda resposta/solução para este problema, estando as crianças do pré-escolar a fazer recreio num espaço de paralelo, sem revestimento adequado às necessidades das crianças.

Neste ponto há melhorias a fazer, os espaços de recreio têm potencialidades para oferecerem outro tipo de respostas. A melhoria mais significativa a fazer será dotar as escolas de espaços que possam ser utilizados como recreio coberto para o tempo de inverno evitando assim que os alunos fiquem dentro da sala ou então em espaços mínimos sem quaisquer condições de relacionamento, nem de segurança.

A escola sede, os centros escolares e as escolas urbanas possuem espaços próprios de refeitório. No entanto, há escolas rurais em que o espaço de refeição é em local exterior à própria escola, exigindo que as crianças se desloquem para o almoço. Há ainda uma escola a quem não são servidas refeições aos alunos, por se julgar não haver necessidade.

Os refeitórios têm condições distintas uns dos outros, no entanto uma das características comuns a quase todos são as dificuldades de insonorização, em especial no centro escolar de Vila Real nº2.

Ao longo do ano existiu uma equipa que fez o acompanhamento do serviço de refeições nos diversos locais onde eram servidas refeições aos alunos do 1ºciclo e pré-escolar, para avaliar as condições apresentadas a todos os níveis, seria importante conhecer o resultado desse trabalho.

Os centros escolares e escola sede possuem biblioteca de escola que são espaços próprios construídos para esse efeito e que permitem a realização de diversas atividades. As outras escolas não possuem este tipo de espaço.

O recurso às tecnologias de informação e comunicação tem incorporado, de forma crescente, as práticas docentes, favorecendo a diversificação das dinâmicas. Há, contudo, trabalho a fazer neste campo para que tenha o impacto desejado na melhoria dos resultados, pois o material informático é “arcaico” e na maioria dos casos não se encontra em condições de ser usado.

Na escola sede verificou-se, ao longo do ano letivo, uma melhoria no acesso à internet em todo o espaço escolar.

A qualidade dos equipamentos é diversa, desde equipamentos novos até àqueles que quase não funcionam. Pelo facto dos meios informáticos presentes nas salas de aula, nem sempre se apresentaram operacionais, verificou -se que alguns docentes optaram pela utilização de meios informáticos pessoais.

Contudo, a introdução das novas tecnologias em sala de aula tem contribuído para a criação de novas estratégias de ensino, novas formas de aprendizagem e de autoformação, de partilha de conhecimento, abarcando todo o universo escolar do agrupamento, que vai do pré-escolar aos cursos profissionais/vocacionais.

Os centros escolares e as escolas urbanas possuem equipamentos informáticos: computadores e quadros interativos. As outras escolas possuem um computador, mas sem o respetivo quadro interativo, pelo que este é um dos aspetos a melhorar.

Os centros escolares e as escolas urbanas possuem alguns audiovisuais. Nas outras escolas são praticamente inexistentes. A qualidade dos equipamentos é diversa, desde equipamentos novos até àqueles que quase não funcionam.

A monitorização/prevenção/manutenção, renovação e dotação de equipamentos é um dos aspetos a melhorar.

Quanto às metodologias ativas, evidenciam-se diferenças na sua aplicação entre as diversas turmas, dependendo muitas vezes do material disponível na sala de aula. Afigura-se, assim, necessário apostar numa estratégia concertada que leve à melhoria e adequação do material existente em cada sala – existem salas com quadro interativo e com um projetor simples e, outros com projetor para quadro interativo sem quadro interativo – e de formação docente conducente, de modo generalizado, à intensificação das mesmas. Os professores necessitam de ter consciência do novo papel que vão desempenhar e de adquirir competências específicas no campo da informática.

4. SERVIÇOS

No pré-escolar e 1ºciclo não existe nenhum tipo de serviço de bar para pessoal docente, não docente ou para alunos. O único apoio que é dado é o leite escolar que é distribuído aos alunos. Pelo menos nos centros escolares e escolas urbanas deveria haver melhorias neste aspeto, para que também pudessem beneficiar deste tipo de apoio (só nos dois centros escolares, e ao nível do 1ºciclo, há 445 alunos, 18 professores titulares e cerca de 30 adultos distribuídos por apoios, professores das AEC's, assistentes operacionais, entre outros; a este número acrescem os alunos, educadoras e assistentes operacionais da Educação Pré-escolar).

Os serviços de reprografia no pré-escolar e 1ºciclo são assegurados através de acordo do Agrupamento com empresa de fornecimento de fotocópias e/ou com acordo com as Juntas de Freguesia. Neste âmbito, quase todas as escolas têm uma fotocopiadora que, com este acordo, permite a que seja assegurado o serviço de reprografia. Estes serviços todos os anos têm sido objeto de mudanças tentando-se efetivar melhorias.

Na escola sede, de uma forma geral os serviços prestados são de qualidade. O bar foi, ao longo do ano letivo, diversificando os produtos disponíveis, salientando-se a prevalência de alimentos frescos e saudáveis.

O serviço de reprografia apresenta um volume de trabalho muito elevado, sendo por vezes difícil responder a todas as solicitações, da forma mais adequada.

Todas as crianças do pré-escolar podem usufruir de Atividades de Animação e Apoio à Família desde que solicitado à autarquia e feita a inscrição neste serviço. Este serviço é pago mediante apresentação de declaração de rendimentos familiares. Esta componente desenvolve-se em 3 momentos: acolhimento, almoço e prolongamento de horário, com pessoal (animadores), colocados pela autarquia e a supervisão é da responsabilidade dos educadores.

Aos alunos do 1º ciclo é concedido um serviço de acolhimento/refeições/prolongamento que é da responsabilidade dos Serviços Educativos da Câmara Municipal.

O serviço de acolhimento/apoio nas refeições e prolongamento é prestado por pessoas recrutadas pela autarquia – animadores – sem que tenham formação adequada e não raras vezes sem vontade, nem perfil adequado para desempenharem essas funções. Todos os anos estes colaboradores são substituídos por outros sem que se aproveitem aqueles que ao longo do ano foram manifestando bons desempenhos, perfil e vontade de continuar. A seleção, a formação e a continuidade é um aspeto a melhorar. A monitorização de desempenhos também deve ser um aspeto a melhorar, devendo aos coordenadores de estabelecimento ser atribuído um papel ativo.

A atribuição de leite escolar aos alunos é o único serviço de apoio ao lanche dos alunos.

A ação social escolar é mais um domínio da responsabilidade dos serviços educativos do Município, os quais atribuem os escalões de apoio aos alunos e facultam os manuais escolares a todos os alunos. Também os transportes são domínio da responsabilidade dos serviços educativos da Câmara Municipal, os quais concedem este serviço a todos os alunos que têm proveniência de outras localidades.

5. ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA

A organização pedagógica e administrativa de um agrupamento é executada de acordo com o quadro legal em vigor e procura estabelecer a aplicação de um modelo de gestão e administração participadas, baseado nos princípios da democracia, da representação proporcional e da responsabilidade relativa de cada um dos setores, de acordo com a sua função na comunidade educativa.

5.1. DIREÇÃO

Transparece da diretora a imagem de uma líder proativa, com espírito de iniciativa e motivação para aderir a novos desafios e implementar mudanças, numa linha indutora de melhoria do processo de ensino e de aprendizagem e da obtenção de reflexos positivos nos percursos escolares dos alunos. Com o apoio de uma equipa dinâmica, mobiliza os diferentes patamares de liderança a tomar decisões em fases cruciais, numa lógica de gestão partilhada de responsabilidades, abertura e proximidade em relação a qualquer elemento da comunidade

Existe visão estratégica para o desenvolvimento organizacional, partilhada pelos órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e que assenta, designadamente, na intenção de proporcionar um ensino de qualidade e inclusivo, promotor do sucesso.

O empenho e a motivação da generalidade dos atores educativos, em sintonia com as lideranças de topo e intermédias, contribuem para a boa interação humana e profissional.

A constituição de uma turma de homogeneidade relativa, no 6º ano de escolaridade, enformou uma decisão claramente assumida pelos responsáveis. A sua implementação, no ano letivo transato, não permitiu ainda avaliar o impacto. Tratando-se de uma opção controversa, que não colheu consensos por parte do corpo docente, reúne as condições para ser objeto de uma reflexão consistente.

No âmbito da gestão de horários, no 1º ciclo existe uma carga horária, para os docentes, que vai para além do que previsto para trabalho de escola e individual.

Os alunos do 1º ciclo estão a ser submetidos a uma carga horária que não é a pedagogicamente correta, pois o tempo que passam em espaço de sala de aula, de forma ininterrupta, é superior a qualquer outro nível de ensino. Na parte da tarde os alunos têm uma carga horária de 135 minutos sem qualquer interrupção. Os tempos de intervalo são diminutos, 15 minutos a meio da manhã e 15 minutos a meio da tarde, antes do início das AEC's. É um aspeto a melhorar, dado o cansaço e ~~exaustão~~ que manifestam os alunos.

Ainda no domínio dos horários, na escola sede, o ano letivo revelou-se muito instável, pois com a decisão dos alunos do 5º ano de escolaridade terem preferencialmente aulas no período da tarde, implementaram-se novas dinâmicas e decisões que não foram muito do agrado de E.E.'s e docentes. Uma destas é o caso dos discentes acabarem a atividade letiva às 18:15, diariamente, facto que inviabilizava os alunos de frequentarem atividades desportivas fora do âmbito escolar, entre outras.

Quanto à gestão de horário dos serviços, estes devem articular os seus horários de funcionamento de acordo com as necessidades, nunca esquecendo que estes possuem utentes internos e externos ao agrupamento e que a satisfação dos colaboradores é um importante passo para a eficácia dos mesmos. Assim, nos períodos de interrupção letiva, os serviços administrativos poderiam praticar o horário dos outros serviços do agrupamento, pois promoveria a existência de momentos de trabalho sem atendimento ao público, essenciais numa fase final de um período letivo e preparação de outro. Ainda, tendo em mente a necessidade atrás referida, nos períodos letivos, a extensão do horário destes serviços (entre as 8:15h às 18:15h) poderia ser aplicado apenas em dias fixos da semana.

5.2. CONSELHO PEDAGÓGICO

O plano de organização e desenvolvimento curricular constituiu-se como instrumento regulador das opções organizacionais e curriculares, contudo, não enfatiza os processos de gestão articulada nas suas diversas dimensões (vertical, horizontal, intra e interdepartamental), constituindo um aspeto a melhorar.

Os planos próprios dos grupos não explicitam, na generalidade, a gestão de conteúdos programáticos comuns entre disciplinas afins, de forma a dar visibilidade à articulação interdisciplinar realizada.

Em algumas turmas do 2º e 3º Ciclo, os apoios educativos às disciplinas de Matemática e Português foram marcados depois de concluídos os horários, dificultando bastante a sua concretização sem prejuízo para os alunos.

Existe articulação entre os docentes titulares e os que prestam as diferentes modalidades de apoio educativo, no plano informal. É entre os docentes que lecionam as turmas integradas no projeto + turma – português e matemática - que se verifica um trabalho cooperativo mais expressivo, designadamente ao nível das planificações e da elaboração de matrizes e de instrumentos de avaliação, bem como da partilha de materiais pedagógicos.

A avaliação diagnóstica constitui uma prática instituída e generalizada. Tem sido feito um investimento na vertente formativa, que se afigura pertinente enquanto estratégia para reflexão e (re)ajustamento do processo de ensino e de aprendizagem.

As atividades de complemento curricular (projetos/clubes) foram diversificadas e mobilizaram um conjunto significativo de alunos.

5.2.1. Plano de atividades do Agrupamento

O plano anual de atividades agrega, de forma exaustiva, iniciativas dinamizadas pelos vários departamentos curriculares, conselhos de turma e turmas algumas das quais partilhadas pelos diferentes níveis de educação e ensino e que, pontualmente, propiciam a interdisciplinaridade e atendem às especificidades do contexto. Revelou-se bastante extenso e, talvez por essa razão, de difícil gestão e divulgação. Daí que, este aspeto possa ser melhorado com a introdução de critérios específicos das atividades que devem ser integradas no PAA.

Relacionadas com os objetivos e as linhas de ação do projeto educativo, as iniciativas explicitam mecanismos de monitorização. Contudo, apesar desta monitorização procurar implementar uma maior facilitação do processo avaliativo, acaba por esbarrar em dificuldades, como as de calendarização e de preenchimento dos respetivos ficheiros, entre outras, pelo que se afigura ser outra potencial área de intervenção, ao nível da estrutura e da formação dos seus utilizadores, a fim de aumentar a sua eficácia.

5.3. DIREÇÃO DE TURMA/TITULAR DE TURMA/COORDENADOR DE ESCOLA/TURMA

O diretor de turma / professor Titular de turma emerge como a figura central do agrupamento, pois é o interlocutor privilegiado entre a escola e a família do aluno e entre o agrupamento e a comunidade. A abertura dos DT, transforma-os num dos pontos fortes do agrupamento, pois a sua disponibilidade, para além do seu horário semanal é uma constante. Contudo, o excesso de solicitações e de trabalho burocrático, acaba por trazer fragilidades, que se agudizam com a constante receção de informação, de origem diversa, e as solicitações de tarefas que poderiam ser realizadas por outros elementos do CT. Mais ainda, o tempo disponibilizado para a concretização desta função mostra-se inadequado, por ser reduzido, pois o DT perante as solicitações que possui das famílias, instituições externas (CPCJ, ...),

órgãos do agrupamento (GAA, Equipa de Saúde Escolar...), da direção, dos departamentos e, finalmente, dos principais atores do processo educativo, os alunos, acabam por exceder em muito as duas horas semanais que lhe são concedidas, agudizando-se esta situação, com o facto dos DT não possuírem um tempo específico semanal para acompanhar, ouvir e resolver conflitos com os seus discentes. É de referir que a direção já mostrou alguma preocupação no sentido de libertar os DT de trabalhos que podem ser realizados por outros, ao entregar a abertura e controle dos livros de ponto a outrem, contudo existe ainda um percurso a realizar no sentido de otimizar os níveis de satisfação dos DT, nestes domínios.

Por outro lado, é importante que a coordenação dos diretores de turma desenvolva uma articulação estreita com todos os universos que interferem com o trabalho do DT, para evitar a comunicação fragmentada e fora de tempo da informação, que leva a situações indesejáveis de omissão/alteração e consequente repetição de tarefas.

A participação dos diretores de turma limitou-se, na maior parte das situações, à presença nas reuniões do Conselho de Diretores de turma, em que a discussão e posterior apresentação de propostas ao conselho pedagógico/direção ficaram aquém do desejável. Nas várias reuniões, o CDT limitou-se a conhecer as diretivas para a execução das tarefas inerentes ao cargo, facto que levou a coordenação a considerar não ser necessária nenhuma reunião no terceiro período, visto que as diretivas poderiam ser fornecidas via correio eletrónico.

O diagnóstico das dificuldades de aprendizagem de carácter transitório dos alunos e a respetiva análise e reflexão nos CT contribuem para delinear estratégias com vista à resolução de problemas específicos e a implementar medidas de promoção do sucesso escolar – destacam-se nestas situações as + turmas, com assessorias e ninhos, e a turma do 6º O, turma problemática que devido às características que apresentava foi alvo de um projeto específico, denominado “Ancoragem”, em que se implementou um trabalho de pares (docente titular e assessor).

No 1ºciclo, o professor Titular de Turma tem a seu cargo inúmeras tarefas burocráticas o que implica que o número de horas que tem de disponibilizar para esta componente vai muito para além do horário do professor. Existe tempo de atendimento aos encarregados de educação mas também a este nível o tempo disponibilizado é constantemente excedido. O número de horas que disponibiliza para as diversas reuniões, pelo seu excesso, é também um constrangimento. Sendo que as horas letivas são 25 horas, toda a outra atividade que exerce excede em muito o previsto para estes aspetos. Acresce que os docentes do pré-escolar e 1ºciclo sempre que é necessário tratar de aspetos burocráticos ainda têm de se deslocar à escola sede, o que implica mais deslocações e tempo gasto nas mesmas. Seria necessário agilizar procedimentos e formas de comunicação. A coordenação de escola (pré-escolar e 1ºciclo), estando entregue a um dos titulares de turma é ainda mais uma tarefa que origina mais carga horária para esses professores. Quanto aos Coordenadores dos Centros Escolares (pré-escolar e 1ºciclo) o tempo disponível para a coordenação de estabelecimento é manifestamente pouco.

A autoavaliação realizada pelos alunos é, também, fomentada, particularmente – disciplina a disciplina - no fim de cada período letivo, e transversalmente, no fim do ano letivo, como estratégia de regulação das aprendizagens.

5.4. GAA/SPO/ED. ESPECIAL/APOIO EDUCATIVO/AEC'S

Tendo o agrupamento uma rede de comunicação organizada para os docentes, com recurso às tecnologias de informação e comunicação, esta é uma vertente que merece ser melhorada, pois o GAA, nem sempre usa esta rede para contactar os DT's, quer para o informar de factos ocorridos, quer para outro tipo de informação.

GAA funcionou tendo sido chamado para questões pontuais de maior gravidade. Um dos aspetos a melhorar seria a sua visibilidade nas escolas de 1ºciclo, em especial nas de maior dimensão e, sempre, que estabelecerem contactos com E.E.'s, os DT's estarem/serem informados pelos mesmos.

O projeto de trazer os alunos do 4º ano de escolaridade à escola sede, sendo estes recebidos por seus ex-colegas de 1º ciclo (alunos de 5º ano), existente há vários anos, evidencia o trabalho dos docentes e do GAA com a transição do 1.º ciclo para o 5.º ano de escolaridade, respetivamente. Relewa-se esta prática uma possibilidade, para os alunos, de vivenciar futuros contextos de aprendizagem, configurando mecanismos facilitadores de uma integração bem-sucedida no 2.º ciclo.

No 1ºciclo, a atividade do animador cultural precisa de maior consistência e regularidade para que se efetivem as atividades e a carga horária que estavam previstas para este ciclo. O Serviço de Animação Cultural foi criado preferencialmente para dar respostas nas escolas rurais, nas escolas urbanas e centros escolares, designadamente no apoio a diversas iniciativas. Este é um dos aspetos a melhorar.

O alargamento deste serviço aos alunos do 2.º ciclo enforma um processo em construção, sendo esta uma vertente a merecer uma intervenção mais consistente, pois apesar de ser um objetivo, acabou por não se realizar no que diz respeito as + turmas do 5º ano.

O Serviço de Assistência Social tem procurado dar respostas céleres, no entanto, cada vez mais as situações que surgem são de emergência.

As ações preventivas e reativas desenvolvidas por docentes, psicóloga, agentes da Escola Segura e Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, em estreita ligação com as famílias, têm-se revelado importantes ao nível da redução do absentismo e do abandono escolares. Neste âmbito, realça-se a importância do trabalho realizado pelo SPO, embora a alteração da psicóloga durante o ano e a sua colocação tardia da atual, aliadas à extrema necessidade desta técnica no agrupamento, revelaram-se fatores inibidores de maior eficácia. Dada a dimensão do agrupamento, existiu um elevado número de alunos referenciados para o serviço de SPO. Por todas estas razões e pelo facto de apenas existir um psicólogo no agrupamento, nem sempre foi possível dar uma resposta atempada e adequada às

necessidades de alguns dos nossos alunos. Assim, o SPO, devido às constantes substituições de psicólogos, tem funcionado de forma intermitente pelo que este é um dos aspetos a melhorar.

A oferta de tutorias e o encaminhamento para percursos alternativos ou de natureza profissionalizante têm-se revelado igualmente profícuos nessa diminuição.

Reconhece-se uma mobilização de recursos para os alunos com necessidades educativas especiais. A boa articulação entre os elementos que integram as várias estruturas de apoio, com a definição de estratégias e o acompanhamento realizado, revela-se uma mais-valia nas respostas às problemáticas referenciadas. A aposta dos responsáveis num trabalho em rede, alargado a entidades externas – CRIDOURO, UTAD e Unidade de Saúde –, gerou recursos em diversas valências (terapia da fala, curso de reabilitação psico-motora e cuidados de saúde, respetivamente), favorecedores do serviço educativo prestado.

A equipa de Educação Especial trabalha em articulação direta com os vários ciclos, designadamente junto dos casos referenciados. O número reduzido de elementos da equipa determina, por vezes, a inviabilidade de apoio direto (12 docentes para 141 alunos, dos quais 1 docente do grupo 930 que trabalha unicamente com 1 aluno cego e outro de baixa visão).

Em algumas turmas verificou-se, por razões legais, a integração de alunos com NEE em apoio indireto em detrimento do apoio direto, que no entender do conselho de turma seria mais benéfico para os alunos.

As respostas proporcionadas aos alunos com necessidades educativas especiais facilitam a sua integração.

Em várias turmas do 1ºciclo foi prestado o serviço de Apoio Educativo para alunos com dificuldades. O número de elementos da equipa de Apoio Educativo revelou-se escasso dado o número de casos a precisar desse apoio. O facto de, por vezes, ter de haver deslocação do docente de apoio de umas escolas para outras é também constrangedor e é um aspeto que poderia ser melhorado com a atribuição de mais docentes para este serviço.

As AEC's são constituídas por uma equipa de professores contratados para lecionar AFD, Inglês, EA. A comunicação com estes docentes, foi efetuada a partir da supervisão com os professores de 1ºciclo e através das reuniões de articulação. Para além deste aspeto os professores de cada grupo reuniam entre si. O facto de não estar prevista a remuneração de horas de reuniões, para os docentes das AEC's, é um fator de constrangimento e impede que outro tipo de ações possa ser realizado. Os recursos materiais para lecionarem as AEC's, em especial nas áreas de AFD e de Exp. Musical praticamente não existem em nenhuma das escolas de 1ºciclo, são os professores que trazem o seu próprio material. Este é mais um aspeto a melhorar. O horário para realização das AEC's deveria ser sempre após a atividade letiva devendo-se evitar que estas atividades ocorram no meio da atividade letiva.

5.5. DEPARTAMENTOS /GRUPOS

Os professores de 1ºciclo e pré-escolar participaram em todas as ações realizadas pelos respetivos departamentos. No pré-escolar o trabalho de formação aconteceu no âmbito do trabalho de grupos, com propostas variadas e de acordo com as áreas curriculares.

No 1ºciclo, umas vezes em grande grupo, outras por grupo/ano, continuou a aposta na articulação com o pré-escolar, com o segundo ciclo e com as equipas das AEC's.

A participação dos docentes do 2º e 3º ciclos limitou-se, na maior parte das situações, à presença nas reuniões de departamento e de grupo. A discussão e posterior apresentação de propostas ao conselho pedagógico ficaram, por vezes, aquém do desejável. Em algumas reuniões, o departamento limitou-se a conhecer as diretivas emanadas do conselho pedagógico.

A formação contínua é incentivada, constatando-se que o plano anual de atividades contempla um elenco de atividades formativas, as quais são propostas tendo por base o diagnóstico prévio das necessidades. Evidencia o início de uma prática estruturada que tem sido promovida, alguma da qual a partir de uma bolsa interna de formadores, potenciando, pois, de forma positiva, os recursos existentes.

Valoriza-se o reforço do trabalho conjunto, nas reuniões de departamento e grupo, na elaboração de instrumentos de avaliação, de critérios de correção e de matrizes comuns (com estrutura idêntica às dos exames nacionais), práticas que concorrem para aferir o grau de exigência em cada área curricular e incrementar a confiança nos mecanismos de avaliação interna.

A supervisão da prática letiva em sala de aula enquanto estratégia formativa, rendibilizando os saberes profissionais é merecedora de um maior investimento. Ainda assim, os procedimentos realizados, a este nível, perspetivam intencionalidade no incentivo a esta prática. Contudo, esta é uma dimensão a melhorar, pois a supervisão pedagógica desenvolvida entre docentes do mesmo grupo e nas mais turmas, nas disciplinas de português e matemática – em que uma equipa de docentes planifica, executa e avalia em conjunto, partilhando saberes, constrangimentos, **etc.**, revelam-se um ponto de partida interessante.

O pré-escolar iniciou esta estratégia formativa, com uma experiência partilhada entre a sala do JI da EB nº6 e a coordenadora de departamento e ainda com um grupo de trabalho, constituído por 5 educadoras do agrupamento, que reuniam, discutiam e refletiam sobre as suas práticas numa perspetiva de melhoramento e crescimento profissional.

A verificação do cumprimento dos programas e a reflexão crítica, trimestral, sobre os resultados académicos constituem exemplos dos mecanismos mais usuais de acompanhamento e monitorização do trabalho docente.

No 2º ciclo, na turma do 6º O, e no 3º ciclo funcionaram, em quase todas as turmas, assessorias pedagógicas. O professor titular e o professor assessor constituíram um par pedagógico, articulando entre si as melhores práticas/estratégias/metodologias ao longo de todo o ano letivo.

As reuniões entre os docentes do 1º ciclo e os que lecionam o 5.º ano de escolaridade, no início do ano letivo, permitem a transmissão de informação relevante, quer sobre as aprendizagens realizadas pelas crianças no 1º ciclo, quer sobre o perfil e o percurso escolar dos alunos, tem vindo a intensificar-se no conselho de docentes/CT que antecede o início do ano letivo.

Excetuando a primeira reunião do ano letivo para o quinto e sétimo ano, em que se tenta que o/os titular de turma do 4º ano/diretores de turma do 6º ano participem nessa reunião, a articulação entre o 1º e 2º/2º e 3º ciclos revelou-se ténue, no plano prático da ação educativa.

A gestão articulada do currículo é promovida pelas estruturas intermédias representadas no conselho pedagógico. Não obstante valorizar-se a gestão conjunta das orientações curriculares e dos programas, com vista a assegurar a sequencialidade das aprendizagens, os procedimentos nem sempre se evidenciam ao nível dos diferentes grupos, pelo que se afigura ser uma potencial área de intervenção, a fim de aumentar a eficácia da ação educativa.

5.6. SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

Os serviços de administração escolar destinam-se a apoiar o funcionamento da escola, nomeadamente no campo contabilístico e administrativo com vista à perfeita integração no Projeto Educativo da mesma. Assim, os serviços de administração escolar são compostos por:

- Um Coordenador técnico, responsável pelos serviços;
- Um assistente técnico que desempenha as funções de tesoureiro – designado pelo conselho administrativo sob proposta do coordenador dos serviços;
- Assistentes técnicos que desempenham as funções nas áreas de gestão de: alunos, pessoal, ASE, contabilidade, património e aprovisionamento, vencimentos, faltas e expediente geral, arquivo e secretaria. Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparam relatórios; executam serviços gerais de escritórios; executam tarefas essencialmente administrativas e de apoio, com autonomia relativa.

A distribuição de serviço é feita pelo Diretor e pelo Coordenador técnico, tendo em conta as funções de natureza executiva, enquadradas com instruções gerais e procedimentos definidos, relativas às áreas de atividade administrativa. Os serviços de administração escolar são tutelados por um Coordenador

técnico, o qual depende hierárquica e funcionalmente do Diretor. Os restantes funcionários dependem hierarquicamente do Coordenador Técnico.

O Coordenador Técnico, por inerência de funções, faz parte do Conselho Administrativo. Este com grandes responsabilidades a nível do bom funcionamento do Agrupamento, visto ser uma das várias lideranças intermédias, tal como os Coordenadores de Departamento (2º e 3º Ciclos), Coordenadores de Escola (Pré-escolar e 1º Ciclo), Diretores de Turma, Chefe do Pessoal Operacional...

Sendo os Serviços de Administração Escolar, uma das vias privilegiadas para o contacto com o público, é de todo pertinente que estes serviços passem uma imagem positiva para o exterior, refletindo o bom funcionamento interno do Agrupamento. Assim, é de salientar que funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com o funcionamento em geral, projetam a sensação de descontentamento que os dominam. Não apresentam estratégia de relacionamento com sua equipa, e a comprovação disso é o facto de ser comum encontrar espaços de trabalho em que as pessoas vivem stressadas e cansadas com o ritmo de trabalho acelerado e desconfortável, acusando falta de informação, ou demasiada informação, distanciamento das chefias, total desinteresse e falta de envolvimento nas decisões que os afetam, sem capacidade de fazer valer a sua opinião e os seus interesses, sentindo-se excluídos.

Relativamente, aos docentes, não docentes, encarregados de educação e alunos do pré-escolar e do 1º ciclo, dado não estarem no espaço físico da escola sede têm mais dificuldades em aceder aos serviços administrativos, sendo muitas vezes os próprios docentes e coordenadores de estabelecimento a substituírem-se a esses serviços por forma a agilizarem processos e a apoiarem os encarregados de educação e respetivos alunos. Nos centros escolares e nas escolas urbanas com mais alunos deveria haver também um polo do serviço administrativo, sendo este um aspeto a melhorar.

CONCLUSÃO

Após a leitura do documento, tornou-se evidente para a equipa, que havia necessidade de sintetizar a informação recolhida permitindo tornar evidentes quais os pontos fortes e os pontos a melhorar. Neste sentido foram determinados critérios de abordagem, à medida que a informação foi analisada e tratada. Desde logo, começou-se por selecionar os vários pontos fortes e os pontos a melhorar e, depois, estruturaram-se em critérios. No final, foi possível obter um quadro só com os critérios que resultaram em cada um dos pontos.

A apresentação destes quadros finais implica, para que haja compreensão dos mesmos, a leitura do documento sob pena de, pelo facto de surgirem ideias chave muito resumidas, se poderem inferir conclusões que podem levar a alguns equívocos.

A identificação de pontos fortes é óbvia, pois em todas as estruturas existem pontos fortes a salientar, como é o caso do nosso Agrupamento. Os pontos a melhorar são unicamente indicadores do diagnóstico agora efetuado e que não se reveste de carácter avaliativo. Acresce referir que os pontos fortes e os pontos a melhorar carecem de confirmação de mais indicadores, de mais informações e de estudo mais aprofundado, trabalho este que a equipa se propõe fazer durante o próximo ano letivo.

Este diagnóstico é o ponto de partida, como já se disse, baseado num “interveniente mistério” e que pode ser qualquer elemento da comunidade educativa.

E aqui chegados, fazemos o convite a todos para partirmos na descoberta de quem somos, de que somos feitos, do que queremos alcançar e para onde queremos ir, sem ideias feitas, sem preconceitos, só com a vontade de procurar fazer melhor em prol das nossas crianças e jovens.

PONTOS FORTES

Participação

- corresponsabilização de todos os intervenientes.
- empenho e motivação dos atores educativos
- sintonia com as lideranças de topo e intermédias
- boa interação humana e profissional
- interlocutores privilegiados entre a escola e a família, entre o agrupamento e a comunidade
- formação, qualificação e experiência dos intervenientes

Organização

- de acordo com o quadro legal em vigor
- aplicação de um modelo de gestão e administração participadas
- baseado nos princípios da democracia, da representação proporcional e da responsabilidade relativa de cada um dos setores
- de acordo com a sua função na comunidade educativa

Liderança

- liderança proativa, com espírito de iniciativa e motivação
- adesão a novos desafios e implementar mudanças
- visão estratégica
- equipa dinâmica
- mobilização dos diferentes patamares de liderança a tomar decisões em fases cruciais
- gestão partilhada de responsabilidades
- abertura e proximidade em relação a qualquer elemento da comunidade
- gestão de recursos humanos de acordo com as competências profissionais, perfil e experiência
- gestão ponderada da distribuição do serviço docente
- racionalização do capital humano

- norteada pela continuidade pedagógica
- desenvolvimento organizacional
- partilha pelos órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica
- intenção de proporcionar um ensino de qualidade e inclusivo, promotor do sucesso

Diagnóstico

- prática instituída e generalizada
- estratégia para reflexão e (re)ajustamento do processo de ensino e de aprendizagem.
- contributo para delinear estratégias com vista à resolução de problemas específicos e a implementar medidas de promoção do sucesso escolar
- investimento na vertente formativa

Estratégias

- indução de melhoria do processo de ensino e de aprendizagem
- obtenção de reflexos positivos nos percursos escolares dos alunos
- novas tecnologias em sala de aula
- criação de novas estratégias de ensino
- novas formas de aprendizagem e de autoformação
- partilha de conhecimento

Formação contínua

- Incentivo da formação contínua
- prática estruturada que tem sido promovida
- bolsa interna de formadores
- estratégia formativa inovadora iniciada no pré-escolar

Trabalho cooperativo e partilha

- planificações, elaboração de matrizes e de instrumentos de avaliação
- partilha de materiais pedagógicos.
- valorização do reforço do trabalho conjunto
- elaboração de instrumentos de avaliação, de critérios e de matrizes comuns

Articulação

- adoção de mecanismos facilitadores de uma integração bem-sucedida noutros ciclos.
- transmissão de informação relevante, quer sobre as aprendizagens, perfil e o percurso escolar

Ligação com as famílias

- ações preventivas e reativas
- redução do absentismo e do abandono escolares.
- oferta de tutorias
- encaminhamento para percursos alternativos ou de natureza profissionalizante

Trabalho em rede

- trabalho alargado a entidades externas

- recursos em diversas valências

Atividades de complemento curricular

- mobilização de um conjunto significativo de alunos.

Espaços

- adequados à faixa etária dos alunos, apresentando-se limpos e organizados
- níveis de segurança adequados

Estruturas de apoio a alunos com deficiência

- mobilização de recursos
- articulação entre os elementos que integram as várias estruturas de apoio
- definição de estratégias e o acompanhamento

Serviços

- procura/ambição constante de prestação de serviços de qualidade.

PONTOS A MELHORAR

Comunicação

- adoção de modos complementares de promoção da participação e da inter-relação pessoal
- comunicação entre todos os intervenientes
- eliminação de comunicação fragmentada e fora de tempo da informação
- agilização de procedimentos e formas de comunicação
- promoção de proximidade entre os serviços administrativos e os utilizadores
- criação de polos de serviço administrativo nos centros escolares e nas escolas urbanas
- diminuição de aspetos burocráticos que impliquem deslocação à escola sede
- utilização de rede de comunicação organizada para informar permanentemente os docentes de factos ocorridos com alunos, quer para outro tipo de informação
- visibilidade da ação do GAA
- informação atempada do GAA de procedimentos e ações aos DT's e E.E.'s

Processos

- ênfase dos processos de gestão articulada nas suas diversas dimensões no plano de organização e desenvolvimento curricular
- explicitação nos planos dos grupos da gestão de conteúdos programáticos comuns entre disciplinas afins
- marcação dos apoios educativos antes de concluídos os horários
- adoção de procedimentos de elaboração, gestão, avaliação e divulgação do PAA mais fácil e menos extensa
- evidenciação dos procedimentos na gestão articulada do currículo dos diferentes grupos

- supervisão da prática letiva em sala de aula enquanto estratégia formativa
- articulação entre a pré, 1º e 2º/2º e 3º ciclos
- promoção de imagem do bom funcionamento interno do Agrupamento.
- melhoria do nível de satisfação das condições de trabalho e do funcionamento em geral
- apresentação de estratégia de relacionamento e de envolvimento nas decisões
- valorização da opinião e inclusão nos processos

Recursos humanos

- possibilidade de aumentar o número de professores de apoio
- estabilidade de docente de apoio educativo evitando deslocações de umas escolas para outras
- aumento de elementos da equipa de educação especial
- atribuição de mais assistentes operacionais do quadro
- recrutamento de assistentes operacionais para o serviço de acolhimento/apoio nas refeições e prolongamento cuja carga horária permita a realização de diversas atividades
- recrutamento de assistentes operacionais para o serviço de acolhimento/apoio nas refeições e prolongamento com formação e perfil adequado
- atribuição de um papel ativo dos coordenadores de estabelecimento na seleção, monitorização e avaliação de assistentes operacionais para o serviço de acolhimento/apoio nas refeições e prolongamento
- aumento de assistentes operacionais atendendo aos índices de autonomia das crianças em idade pré-escolar
- ausência total de pessoal auxiliar e/ou ainda rotatividade excessiva, no pré-escolar e sempre que ocorreram situações de doença do pessoal.

Gestão de horários

- redistribuição de carga horária para que resulte mais tempo para o exercício específico do cargo de coordenadores de departamento e dos centros escolares
- cumprimento do horário previsto para trabalho letivo, de escola e individual
- diminuição do cansaço dos alunos aplicando um carga horária pedagogicamente correta sem que se excedam os 90 minutos por bloco sem interrupção
- aumento dos períodos de recreio
- início das AEC's só após a conclusão da atividade letiva.
- estabilidade de horários e decisões contemplando a opinião de docentes e E.E.'s
- viabilização de termino de aulas em tempo de os alunos frequentarem atividades fora do âmbito escolar
- articulação dos horários de funcionamento dos serviços administrativos de acordo com as necessidades
- adoção de horário comum à generalidade dos serviços do agrupamento, no período não letivo

- promoção de existência nos serviços administrativos, de momentos de trabalho sem atendimento ao público
- extensão do horário dos serviços administrativos (entre as 8:15h às 18:15h) aplicada apenas em dias fixos da semana
- adequação do tempo disponibilizado para a concretização da função do Diretor de Turma
- atribuição aos DT de tempo específico semanal para acompanhar, ouvir e resolver conflitos com alunos
- atribuição de horas para reuniões (remuneradas) aos docentes das AEC's
- acolhimento de consensos por parte do corpo docente na constituição de turmas

Espaços

- monitorização, prevenção e manutenção permanente dos recursos físicos
- monitorização constante de condições de segurança
- eliminação de alguns condicionalismos físicos
- dotação de recreio tapado com condições de espaço suficiente para ser utilizado no inverno.
- dotação de piso de recreio adequado para as crianças
- adequação dos espaços de recreio para que ofereçam outro tipo de respostas, que permitam condições de relacionamento e de segurança
- dotação de condições adequadas para a prática letiva atual
- climatização adequada das salas de aulas
- dotação de salas específicas que permitam práticas diversificadas
- dotação de sala adequada destinada aos cursos vocacionais / profissionais
- dotação de condições acústicas adequadas nos refeitórios
- atribuição de mais uma sala para a Unidade de Apoio Educativo à Multideficiência (UAEM)

Equipamento e mobiliário

- dotação de equipamentos tecnológicos/informáticos e audiovisuais
- dotação de mobiliário adequado
- dotação de materiais de apoio às atividades curriculares, lúdicas, artísticas e desportivas
- colocação e/ou renovação de placares
- monitorização/manutenção permanente dos equipamentos
- renovação/substituição equipamentos antiquados ou sem qualidade
- acesso à internet em todo o espaço escolar
- estratégia concertada que leve à melhoria e adequação do material existente em cada sala

Acessibilidade

- acessibilidade, condições de estacionamento e de fluidez do trânsito
- articular dos horários dos transportes públicos com os horários dos alunos

Serviços

- dotação de serviço de bar nos centros escolares e nas escolas com mais de 100 utilizadores

- monitorização/manutenção dos serviços de reprografia (escolas 1ºciclo e pré-escolar)
- adequação do serviço de reprografia ao volume de solicitações (escola sede)
- maior consistência e regularidade nos serviços de animação cultural
- maior apoio dos serviços de animação cultural nas escolas isoladas
- alargamento do serviço de animação aos alunos do 2.º ciclo com maior consistência
- adequação das respostas do Serviço de Assistência Social às situações que surgem de emergência
- funcionamento permanente e regular do SPO
- em algumas turmas do 2º e 3º ciclo verificou-se, por razões legais, a integração de alunos com NEE em apoio indireto em detrimento do apoio direto, que no entender do conselho de turma seria mais benéfico para os alunos.

CATEGORIAS/CRITÉRIOS

<u>PONTOS FORTES</u>	<u>PONTOS A MELHORAR</u>
Participação	Comunicação
Organização	Processos
Liderança	Recursos humanos
Diagnóstico	Gestão de horários
Estratégias	Espaços
Formação contínua	Equipamento e mobiliário
Trabalho cooperativo e partilha	Acessibilidade
Articulação	Serviços
Ligação com as famílias	
Trabalho em rede	
Atividades de complemento curricular	
Espaços	
Estruturas de apoio a alunos com deficiência	
Serviços	

Desta listagem de pontos fortes e pontos a melhorar podemos inferir, desde logo, que os pontos fortes foram os mais retratados em termos de número de critérios. É também significativo que os critérios que sobressaem dos pontos fortes têm a ver essencialmente com as pessoas, com o trabalho que realizam, com o empenho e vontade com que realizam o seu trabalho, com o compromisso e com a missão que diariamente abraçam. São pontos que realçam o profissionalismo, a dedicação, a vontade, mesmo quando existem pontos a melhorar. Revela-se também o espírito de equipa, de família, de quem procura

dar o seu melhor, apesar dos condicionalismos existentes e mesmo com uma sobrecarga de trabalho que nem sempre é valorizada pela sociedade civil, nem pelas estruturas centrais.

Os pontos a melhorar refletem as dificuldades inerentes à gestão, organização e comunicação de uma estrutura tão grande como a do nosso agrupamento, daí a necessidade de agilizar a comunicação e procedimentos, de promover maior eficiência, de envolvimento de todos, da assunção de compromissos, da promoção de autonomia, da tomada de decisões assertivas, que valorizem e mobilizem toda a comunidade educativa.

Os fatores externos à ação dos agentes educativos, tais como as dificuldades inerentes aos espaços, equipamentos, mobiliário, acessibilidades, etc., designadamente ao nível da sua adequação, apetrechamento, monitorização, prevenção e manutenção permanente, são também pontos a melhorar muito sensíveis que urge melhorar para aumentar os níveis de qualidade de ensino, de prestação de serviços e de bem estar. Sendo fatores externos, é fundamental que os detentores das tomadas de decisão nestes aspetos se envolvam neste processo de melhoria, de forma determinada, célere e permanente.

É também sintomática nos pontos a melhorar, a dificuldade de falta de recursos humanos, a precaridade de emprego de alguns desses recursos, a remuneração menos digna para os cargos que se desempenham, também a necessidade de continuidade, regularidade e potenciação destes recursos, aliada à formação contínua.

Ficam também para reflexão, três pontos que emergem deste documento, que urge melhorar e que estão ao alcance de todos, a comunicação, os processos e a gestão de horários, designadamente a agilização da comunicação e de processos, com a conseqüente desburocratização e também uma adequada gestão de horários que permita a melhoria dos níveis de satisfação e da qualidade de vida para todos, só assim estaremos em condições de cumprir o nosso objetivo primeiro:

Servir o aluno, dando-lhe ambiente e condições propícias para a realização da sua aprendizagem e, conseqüentemente, sucesso para a sua formação pessoal e social, para o exercício da sua cidadania, para que possa estar na escola confortável, seguro, feliz.