

Relatório - Módulo III

Liderança e Gestão

Observatório de Qualidade
Agrupamento de Escolas de Sertã

junho de 2020



EDUCAÇÃO



FICHA TÉCNICA

Título

Módulo III
Liderança e Gestão

Autores

Cristina Veríssimo

Luísa Melro

Teresa Martins

Vanda Marques

Coordenação

Luísa Melro

Capa: Jorge Correia

Índice

Liderança e Gestão

Introdução	3
1. Visão e estratégia	
1.1. Visão estratégica orientada para a qualidade das aprendizagens.....	4
1.2. Documentos orientadores da escola.....	8
2. Liderança	
2.1. Mobilização da comunidade educativa.....	10
2.1.1. Motivação das pessoas e gestão de conflitos.....	12
2.1.2. Valorização das lideranças intermédias.....	17
2.2. Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens.....	19
2.2.1. Desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras.....	21
2.2.2. Parcerias com instituições/agentes da comunidade educativa e respetiva mobilização de recursos promotora da qualidade das aprendizagens.....	24
3. Gestão	
3.1. Práticas de gestão e organização das crianças e dos jovens.....	27
3.1.1. Aplicação de medidas disciplinares aos alunos e conhecimento do Regulamento Int.....	30
3.1.2. Envolvimento dos alunos na vida da escola.....	31
3.2. Ambiente Escolar	
3.2.1. Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem.....	32
3.2.2. Promoção de um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico.....	33
3.2.3. Promoção de um ambiente socialmente acolhedor, inclusivo e cordial.....	36
3.3. Organização, afetação e formação dos recursos humanos.....	37
3.3.1. Distribuição dos recursos humanos de acordo com as necessidades das crianças e dos alunos.....	38
3.3.2. Gestão dos recursos que valorizam as pessoas, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar.....	39
3.3.3. Gestão dos recursos humanos que impulse a autonomia e a diversidade organizativa.....	40
3.3.4. Práticas de formação contínua dos profissionais, por iniciativa da escola, adequadas às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas.....	41
3.4. Organização e afetação dos recursos materiais.....	43
3.4.1. Opções tomadas com impactos positivos na qualidade das aprendizagens.....	44
3.4.2. Opções tomadas tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as crianças e alunos.....	45
3.5. Comunicação interna e externa.....	46
4. Conclusão.....	48
4.1. Constrangimentos.....	49
4.2. Sugestões de melhoria.....	49
4.3. Pontos Fortes.....	51
Bibliografia/Referências.....	52
Anexos	

Módulo III

LIDERANÇA E GESTÃO

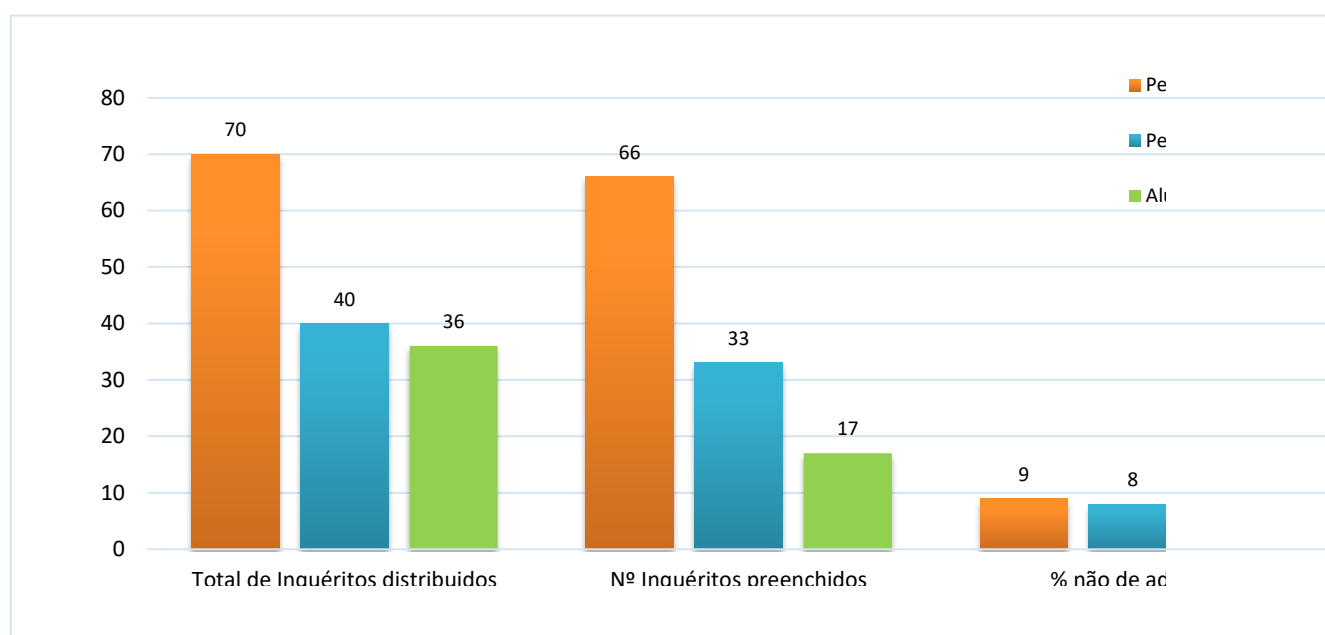
Introdução

A Escola, no século XXI, enfrenta novos desafios que decorrem da globalização associada a uma permanente revolução tecnológica. Isto implica “que teremos de preparar os alunos, para empregos ainda não criados, para tecnologias ainda não inventadas, para a resolução de problemas que ainda se desconhecem”. Com o objetivo de dar resposta a este desafio, *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, homologado em 26 de julho de 2017, apresenta-se como um referencial indispensável à tomada de decisões por todo e qualquer organismo responsável pela implementação de políticas educativas. Segundo Guilherme d’ Oliveira Martins, “este é um *Perfil* de base humanista centrado na pessoa humana e na sua dignidade”. Nele se articulam, princípios, valores, atitudes e competências que implicam uma visão estratégica que tem por objetivo não só a qualificação individual, mas também o exercício de uma cidadania ativa. Neste contexto será pertinente sublinhar a importância da definição, pelo Diretor, de uma missão e visão estratégica para a escola que dirige, já que “as organizações escolares pretendem-se eficazes e essa eficácia, de acordo com estudos da OCDE, prende-se com a liderança”(Schleicher, 2012). Consequentemente, este relatório tem por objetivo proceder a uma autoavaliação da eficácia da Liderança e da Gestão assumida pela atual Direção, na pessoa do seu diretor, que tem conduzido este Agrupamento ao longo dos últimos sete anos. Para esse efeito, teve-se em conta os referentes de avaliação propostos, em 2019, pela IGEC para o terceiro ciclo da avaliação externa das escolas e os respetivos domínios e subdomínios.

A metodologia utilizada contemplou entrevistas com o Senhor Diretor, com a Senhora Presidente do Conselho Geral e com a Senhora Presidente da Associação de Pais, bem como a elaboração e aplicação de inquéritos, de resposta fechada, dirigidos a alunos, docentes e não docentes, cujos resultados deram origem a gráficos comparativos. Dos 70 questionários distribuídos aos docentes foram preenchidos 66 e dos 40

questionários distribuídos aos não docentes foram preenchidos 33, o que revela um elevado grau de adesão à autoavaliação interna. Já no que concerne aos 36 questionários distribuídos aos delegados e subdelegados das turmas dos 9º, 10º, 11º e 12º anos apenas 17 os preencheram, o que revela um baixo grau de adesão por parte dos discentes.

Gráfico 1- Grau de adesão à avaliação interna - docentes, não docentes e alunos



Os referidos inquéritos foram direcionados ao subdomínio “Liderança e Gestão”. Os resultados mais detalhados dos questionários, que sustentam este estudo, encontram-se disponíveis nos Anexos.

1. Visão e estratégia

1.1. Visão estratégica orientada para a qualidade das aprendizagens

Uma visão estratégica e uma liderança efetiva são aspetos essenciais para o sucesso de qualquer organização escolar. Deste modo, os diretores, de acordo com a legislação em vigor, são os responsáveis por determinar a orientação estratégica dos Agrupamentos ou das Escolas não Agrupadas, através dos seus projetos de

Intervenção, garantindo que os objetivos definidos sejam implementados, monitorizados e avaliados. Para isso, terão que saber capitalizar não só os recursos humanos, criando um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, mas também os recursos materiais a fim de ser assegurada a funcionalidade dos equipamentos, a inovação e a criatividade com vista à consecução do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*.

Desde 2013 que a atual direção tem procurado implementar no Agrupamento de Escolas da Sertã um projeto centrado no sucesso das aprendizagens cognitivas sem descurar os aspetos socioafetivos. Deste modo pretende-se que nos diferentes estabelecimentos de ensino, que constituem esta organização escolar, se valorize o conhecimento, o trabalho, o espírito colaborativo e o mérito. Isto porque se quer consolidar a escola como espaço inclusivo e integrador da diferença, em que o respeito pelos direitos humanos se reflita numa efetiva igualdade de oportunidades. Daí que a missão do diretor de fazer do Agrupamento de Escolas de Sertã uma escola de referência, assim como a sua visão estratégica para a alcançar, esteja claramente apresentada no Projeto Educativo, que se encontra, neste ano, em fase de revisão devido às alterações introduzidas pela atual política educativa, definida pela tutela. Este mesmo documento, estruturante da ação educativa, apresenta as metas que se pretendem alcançar, considerando-as determinantes para o sucesso educativo e para a avaliação da eficácia dos resultados escolares. O Projeto Educativo também define prazos para avaliação da consecução destes objetivos que deverão ser alvo de uma avaliação intermédia, anual, no Conselho Pedagógico e nos Conselhos de Departamento e a uma avaliação no final da sua vigência. À direção compete implementar com carácter sistemático a avaliação do Projeto Educativo e elaborar relatórios globais, em cada ano letivo, sobre os resultados escolares alcançados e sobre o cumprimento do Plano de Atividades do Agrupamento.

Contudo, esta visão estratégica é apenas partilhada e assumida por 17% dos docentes sendo, também, conhecida por 50% dos mesmos. Apesar disso, uns expressivos 11% não sabe os objetivos traçados pelo diretor o que indicia não só o desconhecimento, mas também a pouca relevância que atribuem ao Projeto Educativo.

Consequentemente, e como se pode observar nos gráficos comparativos (2 e 3) que se seguem, apenas 39% dos docentes concordam com a afirmação de que a direção dá a conhecer os objetivos do PE e 42% dos não docentes não concorda nem discorda, o que revela hesitação ou desconhecimento concreto desses mesmos objetivos.

Gráfico 2 – Comparação da opinião do Pessoal Docente e Não Docente sobre a visão estratégica da Direção.

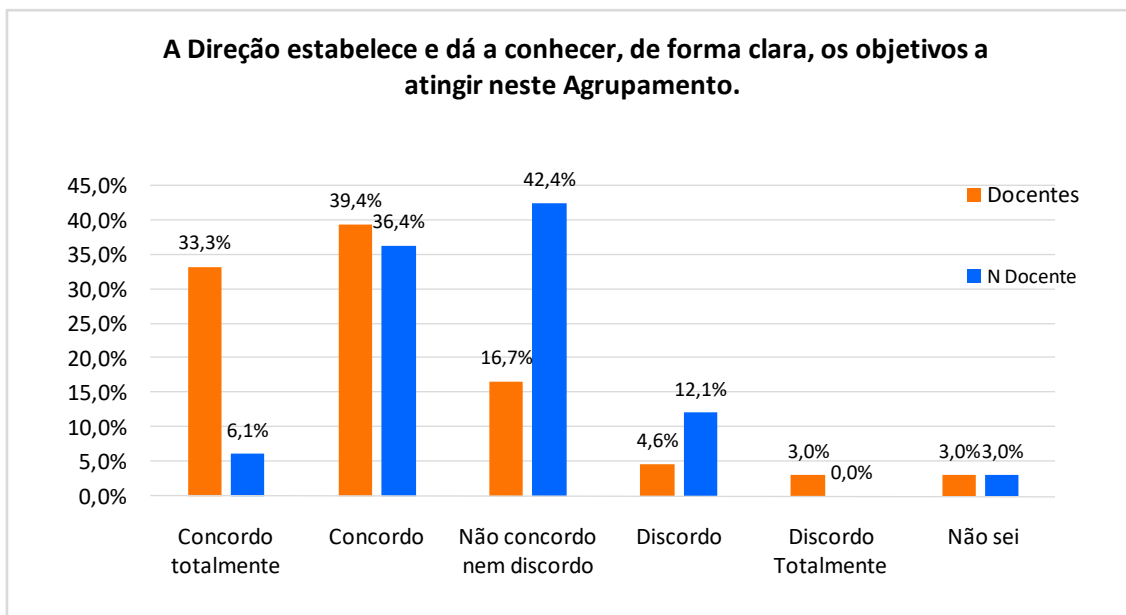
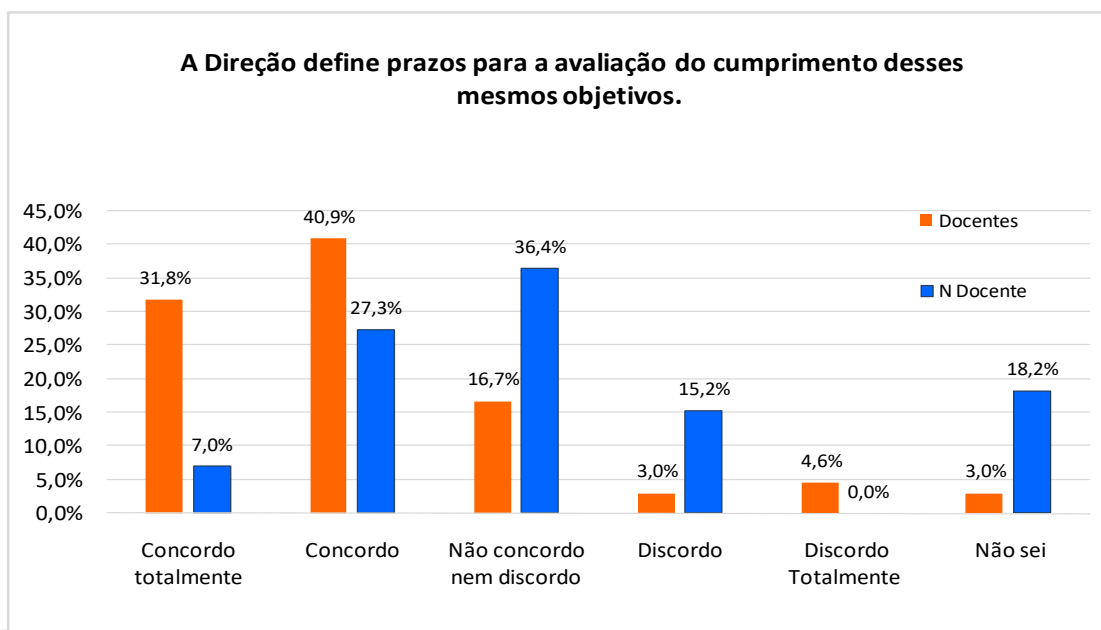
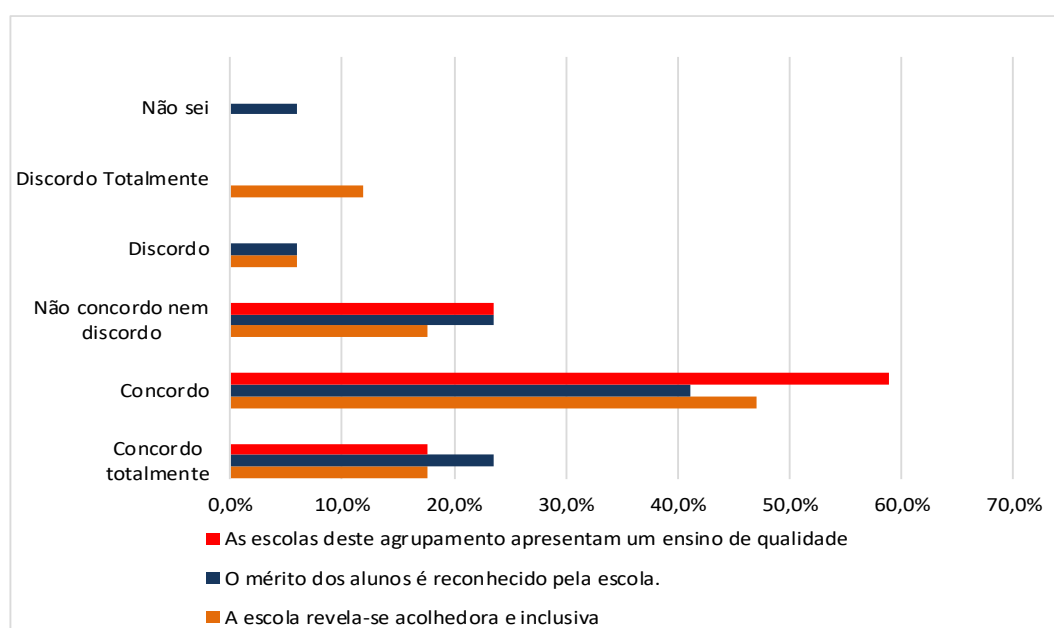


Gráfico 3- Comparação da opinião do Pessoal Docente e Não Docente sobre a avaliação do cumprimento dos objetivos definidos para o Agrupamento.



Apesar dos dados apresentados, a comunidade educativa promove um ensino de qualidade, centrado no aluno e no seu desenvolvimento integral, que se comprova pelos Bons e até Muito Bons resultados alcançados não só nos Exames Nacionais, mas também nas Provas de Aptidão Profissional e nalguns Projetos e Atividades de impacto concelhio, regional e até nacional. De entre muitos podemos destacar: o EPAIE/Bússola; o Desporto Escolar; o Clube de Teatro; o Nós-Propomos; a Geração Euro; o Parlamento dos Jovens, os concursos de Literacia 3D e Literacia Financeira ou, ainda, o Projeto Qualifica. A participação dos alunos, ou de formandos já adultos (no caso particular do Projeto Qualifica), nestes projetos, e noutras atividades de caráter disciplinar ou transdisciplinar, de maior ou menor relevância, promovem a aquisição de competências pessoais e sociais que se relacionam diretamente com a qualidade das aprendizagens e com o desenvolvimento do sentimento de pertença à escola que frequentam e da qual guardarão uma imagem positiva e gratificante. A comprová-lo está a opinião da grande maioria dos delegados e subdelegados inquiridos (cf. Gráfico nº4) no que se refere à qualidade do ensino ministrado, nas escolas deste Agrupamento, que consideram de Bom (59%) e Muito Bom (18%). Acrescentam, ainda, que as escolas se revelam acolhedoras e inclusivas e que o seu mérito como alunos é reconhecido.

Gráfico 4- Opinião dos alunos sobre as escolas do Agrupamento.



Podemos afirmar que, e apesar do muito que ainda se possa vir a fazer, a liderança da atual direção apresenta uma orientação estratégica centrada no desenvolvimento integral do aluno e numa escola inclusiva geradora de igualdade de oportunidades. Apesar disso, os representantes dos alunos referem que a direção não lhes solicita contributos para a melhoria do funcionamento do Agrupamento. Ora o exercício da liderança acarreta não só “resiliência e dedicação ao trabalho” (entrevista ao diretor), mas também deve atrair e estimular a equipa e a comunidade escolar, para que comungue da mesma visão estratégica, dos mesmos objetivos... de modo a que a missão do diretor seja a missão de todos.

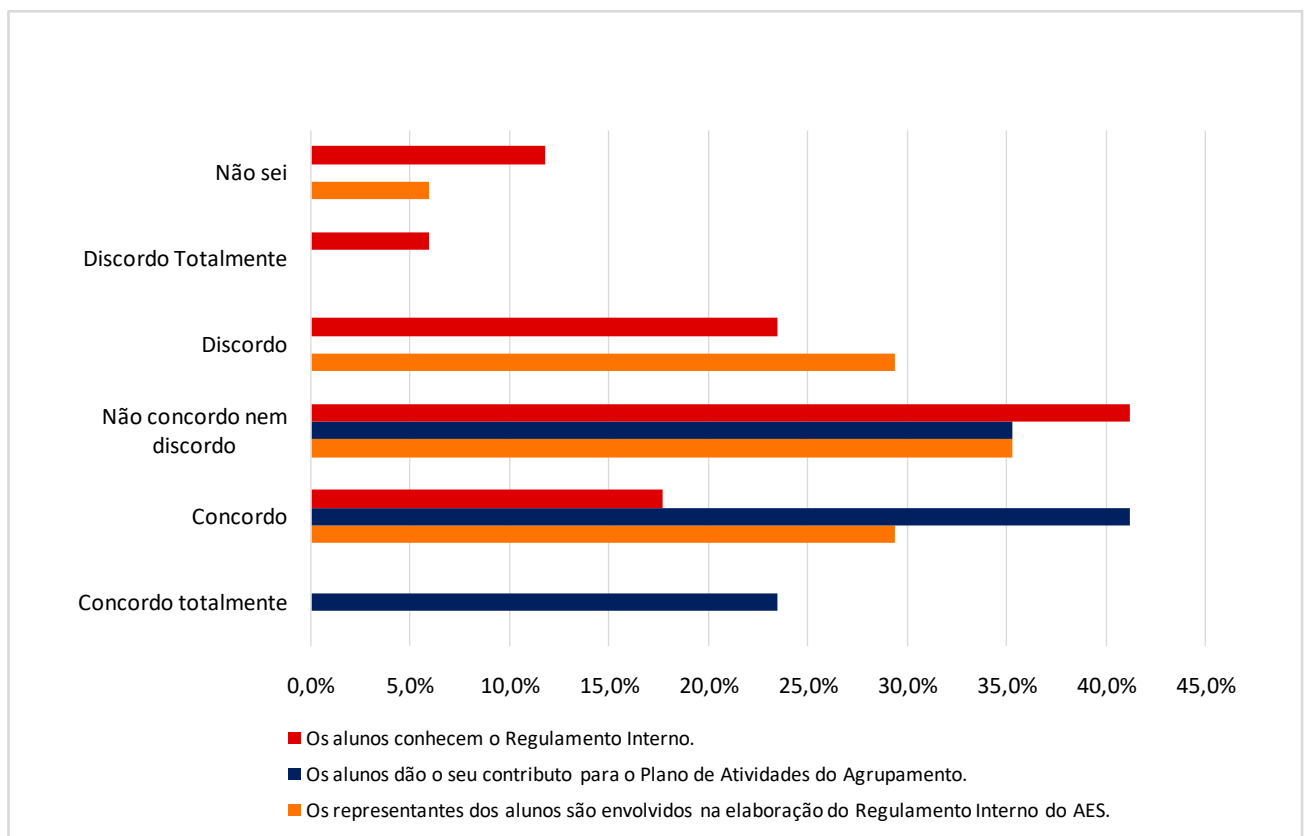
1.2. Documentos orientadores da escola

A visão estratégica, inscrita no Projeto de Intervenção do Diretor, está também presente nos documentos orientadores deste Agrupamento, nomeadamente no Projeto Educativo, no Regulamento Interno e no Plano Anual de Atividades, conferindo-lhes a coerência e clareza necessárias para o bom funcionamento desta organização escolar. De acordo com esta linha de pensamento inquirimos os docentes sobre a clareza dos objetivos e das metas definidas nos documentos orientadores (PE, RI, PAA.) e a grande maioria respondeu que concordava totalmente (47%) ou concordava (38%) o que demonstra que os professores conhecem as linhas orientadoras do Projeto Educativo de Escola, do Regulamento Interno e do Plano Anual de Atividades enquanto instrumentos de “planificação da ação educativa” e de “construção de uma identidade própria deste Agrupamento”.

Um dos fios condutores que permite a interligação entre estes documentos prende-se com a necessidade de envolver toda a comunidade educativa num projeto educativo comum, em que cada um se sinta como parte atuante. De acordo com os inquéritos dirigidos aos delegados e subdelegados podemos concluir que a grande maioria (41%) apenas tem a perceção de contribuir e participar diretamente no Plano Anual de Atividades. Já no que se refere ao contributo dos alunos para o Regulamento Interno, verifica-se que estes não têm uma noção definida sobre o seu grau de participação,

pelo que 29% concorda e outros 29% discorda e a maioria (35%) não concorda nem discorda. A tudo isto se acrescenta, conforme gráfico que se segue, que apenas 18% afirma conhecer o Regulamento Interno e a esmagadora maioria não concorda nem discorda(41%) ou discorda (24%).

Gráfico 5- Opinião dos alunos sobre a sua participação nos documentos orientadores do Agrupamento.



A este respeito a presidente da Associação de Pais (cf. entrevista) afirmou que “a intervenção na construção/atualização dos documentos estruturantes se limita à participação e intervenção como membro do Conselho Geral”. Neste mesmo contexto a presidente do Conselho Geral afirmou (cf. entrevista) que “neste momento não se pronuncia sobre o PE, tendo em conta a desatualização do mesmo, que está em vigor desde 2015. (...) Referiu ainda que relativamente ao RI e ao PAA é feita uma análise mais profunda e que todos estes documentos têm que ser aprovados em Conselho Geral. (...) Acrescenta, também, que uma das reclamações que faz desde o início é o

atraso com que estes documentos chegam para serem analisados”.

Atualmente e tendo em conta o cumprimento da legislação em vigor, nomeadamente os Decretos-Lei nº 54 e 55/2018 de 6 de julho, estes documentos orientadores devem estar ancorados ao “*Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*” que se constitui como um referencial estruturante para a educação escolar dos próximos anos. Deste modo, o PE, ao apresentar a missão do diretor e a visão estratégica do que se pretende para o Agrupamento, deverá ter em conta a educação inclusiva, as opções de desenvolvimento curricular que visem a valorização do saber e o desenvolvimento de competências mobilizadoras de conhecimentos, capacidades e atitudes que permitam a consolidação de uma cultura científica e humanística. Procurou-se inquirir os docentes sobre se, na sua ótica, a escolha das opções curriculares (Oferta de Escola, Cidadania) tinha tido em conta o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* e a grande maioria dos professores concorda totalmente ou concorda (14% /53%) que se tem feito um grande esforço de adaptar as linhas estratégicas de funcionamento do Agrupamento às orientações plasmadas naquele documento.

Devemos, contudo, salientar que o contributo dos pais, dos parceiros sociais, dos representantes de alunos e funcionários para a construção dos documentos orientadores da ação educativa é igualmente relevante para a consolidação de um novo perfil de escola.

2- Liderança

2.1. Mobilização da Comunidade Educativa

Com a emergência de uma nova forma de entender a Escola e um novo paradigma relativamente às organizações escolares enquanto espaços que permitam a consolidação de uma sociedade moderna e justa, as instituições são levadas a assumir um compromisso com o reforço desses princípios, particularmente com os da equidade e da qualidade, apropriando-se das linhas de ação que o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* reflete. Efetivamente, este compromisso com a

atual conceção de Escola passará por um posicionamento consentâneo, ao nível da liderança, com as soluções organizacionais que favoreçam a mobilização da comunidade educativa. Liderar pode e deve ser entendido como a capacidade para motivar e comprometer o outro na efetivação de uma mudança e, no quadro atual, atrever-nos-íamos a afirmar que se reflete na capacidade de erigir um edifício solidamente assente nos pilares da exigência e superação. Parece-nos que o líder, ou mais especificamente o diretor escolar, será o timoneiro de um complexo processo de motivação e transformação dos liderados a partir de compromissos, com o objetivo de garantir níveis de confiança dentro do grupo, decorrentes, em larga medida, da sua exemplaridade, da partilha de valores e, concomitantemente, da capacidade de estabelecer e delegar responsabilidades.

Em concreto, no Agrupamento de Escolas da Sertã, há por parte do diretor a assunção de uma postura que procura promover uma identidade própria e estimular o sentido de pertença no e ao Agrupamento, com vista à agilização do princípio da equidade, “reconhecendo, valorizando e respeitando graus de participação diversos” e gerindo os vários conflitos que podem comprometer o funcionamento da organização, incentivando o trabalho de equipa e o envolvimento de todos os elementos da comunidade educativa (cf. Questão nº 2 da Entrevista ao diretor, em anexo). De facto, é de salientar que o diretor do AES na *Contextualização e Justificação da Candidatura* do seu *Projeto de Intervenção* afirmou que “o sucesso só será possível mantendo os profissionais da educação (docentes e não docentes) com elevados níveis de motivação” revelando a sua intenção de praticar “uma gestão humanista, de proximidade, (...) colocando os profissionais em patamares reflexivos e de grande envolvimento pessoal, de modo a valorizar o possível contributo de todos e promover fortemente as aprendizagens dos alunos.”. Ainda, no mesmo documento, são os alunos referenciados como cerne de toda a ação e o envolvimento das famílias é igualmente abrangido. Conclui-se que, desde a primeira hora, terá existido uma intenção de assumir um perfil de liderança, pelo Diretor do AES, de carácter transformacional e ético.

Consequentemente, foi objetivo desta equipa aferir, na ótica dos diversos implicados,

o grau de mobilização da comunidade educativa que, no exercício da sua liderança, é efetivamente concretizado pelo diretor do AES. Para tal foram aplicados inquéritos e realizadas entrevistas aos diversos intervenientes que incidem globalmente em dois campos fundamentais: em primeiro lugar, na motivação das pessoas e gestão de conflitos; em segundo lugar, na valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente das lideranças intermédias.

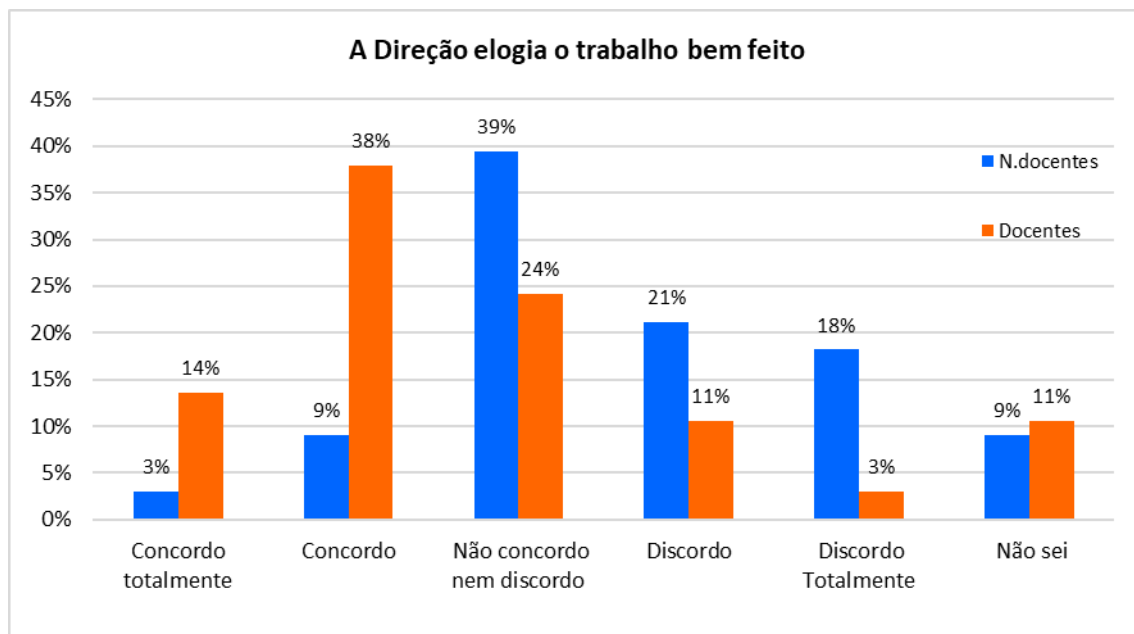
2.1.1. Motivação das pessoas e gestão de conflitos

Relativamente ao contexto em apreço, e no âmbito do exercício de uma liderança ativa, a responsabilidade do Diretor recai na promoção de um clima organizacional facilitador da satisfação do pessoal docente e não docente. Desta forma, o reconhecimento pelo trabalho bem feito, a agilização de mecanismos de feedback eficazes por parte do líder em relação aos liderados, podendo configurar mecanismos que aumentam a motivação extrínseca (numa lógica de recompensa, por exemplo, através de uma avaliação de desempenho) poderão ainda estimular e incrementar os níveis de motivação intrínseca, fundamentais para um efetivo comprometimento com a escola e com a vontade de contribuir para a sua excelência.

Nesta sequência, verificamos que perante a afirmação “A Direção procura motivar os professores para a importância de trabalharem para um fim comum”, 54,5% dos inquiridos concorda, mas uma percentagem considerável situa a sua posição numa zona de indecisão (31,2% dos inquiridos não concorda nem discorda) o que parece indicar uma eficácia significativa, embora distante da ideal, ao nível da implementação dos mecanismos de motivação dos professores e da sua mobilização. Acresce que este facto se torna mais evidente no atinente à forma como é sentida a capacidade do diretor em reconhecer o trabalho bem feito, visto que os números, quanto a esta questão, são ainda mais expressivos: 37,9% dos inquiridos concorda que a direção elogia o seu trabalho, mas 24,2% não exprime uma opinião clara, a que se junta 10,6% que não sabe e 10,6% que discorda. Quando comparamos estes dados com as respostas do pessoal não docente, verificamos uma visão consideravelmente

diferente, agudizando-se a falta de percepção da valorização do trabalho. Com efeito, 51,5% dos profissionais não docentes inquiridos situa a sua resposta no parâmetro “não concordo nem discordo”, existindo 15,2% que afirma discordar. No que concerne ao reconhecimento de um trabalho bem feito, a tendência anterior mantém-se e será de considerar que se agrava, visto que 39,4% dos inquiridos não concorda nem discorda, mas 21,2% discorda e 18,3% discorda totalmente. Verifica-se, então, que existe uma percepção, relativa ao reconhecimento da direção pela qualidade do trabalho realizado, significativamente diferente no que concerne ao pessoal docente quando comparado com o pessoal não docente. (Cf. Gráfico infra).

Gráfico 6- Opinião dos docentes e não docentes sobre os estímulos ao seu trabalho

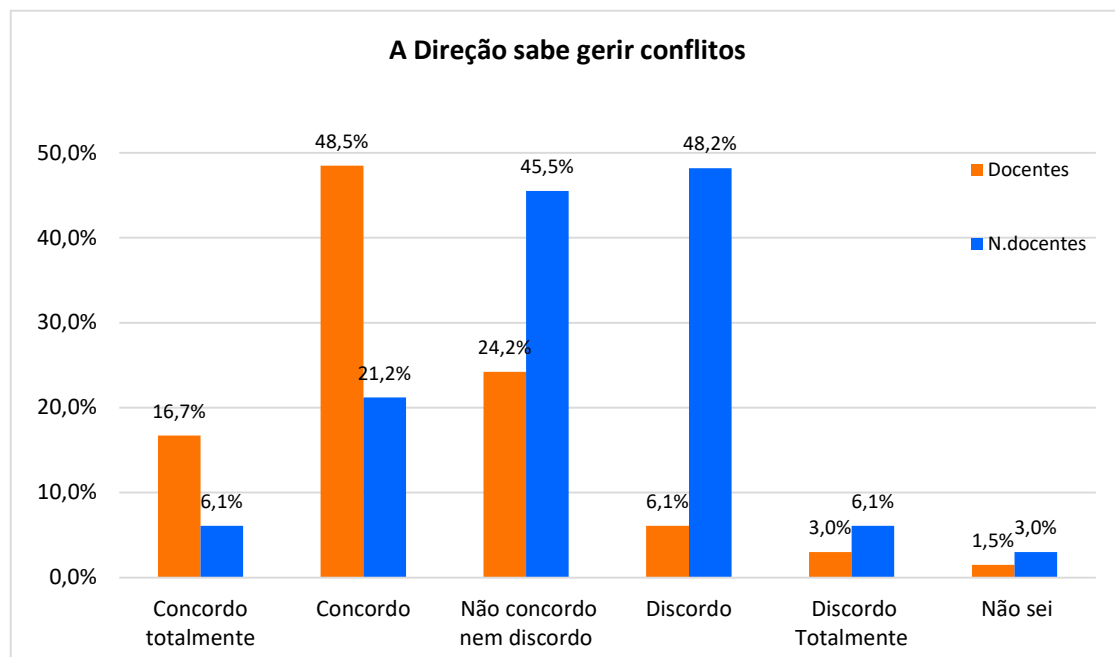


Partindo destes dados é possível inferir que o desenvolvimento de ações que reflitam uma preocupação objetiva com o envolvimento e motivação ao nível dos liderados tem sido relativamente pouco clara, pouco percecionada ou pouco eficaz sobretudo ao nível do pessoal não docente.

Relativamente à gestão de conflitos, que o diretor afirma mediar cautelosamente “de modo a que os mesmos sejam ultrapassados sem provocar divisões/cisões no seio dos órgãos intermédios e no funcionamento global da instituição” (cf. entrevista ao Diretor, questão nº 2), 48,5% dos inquiridos, ao nível do pessoal docente, confirma

essa posição, concordando (e é de salientar que 16,7% concorda totalmente), ocorrência diversa da que se verifica ao nível do pessoal não docente. Com efeito, neste universo de inquiridos, só 21,2% concorda e 6,1% concorda totalmente, incidindo a maioria das respostas na zona de não compromisso (45,5% não concorda nem discorda), observando-se ainda uns expressivos 18,2% de discordância (total em 6,1%), o que parece apontar para algum desconforto por parte do pessoal não docente também neste âmbito. (cfr. gráfico comparativo infra)

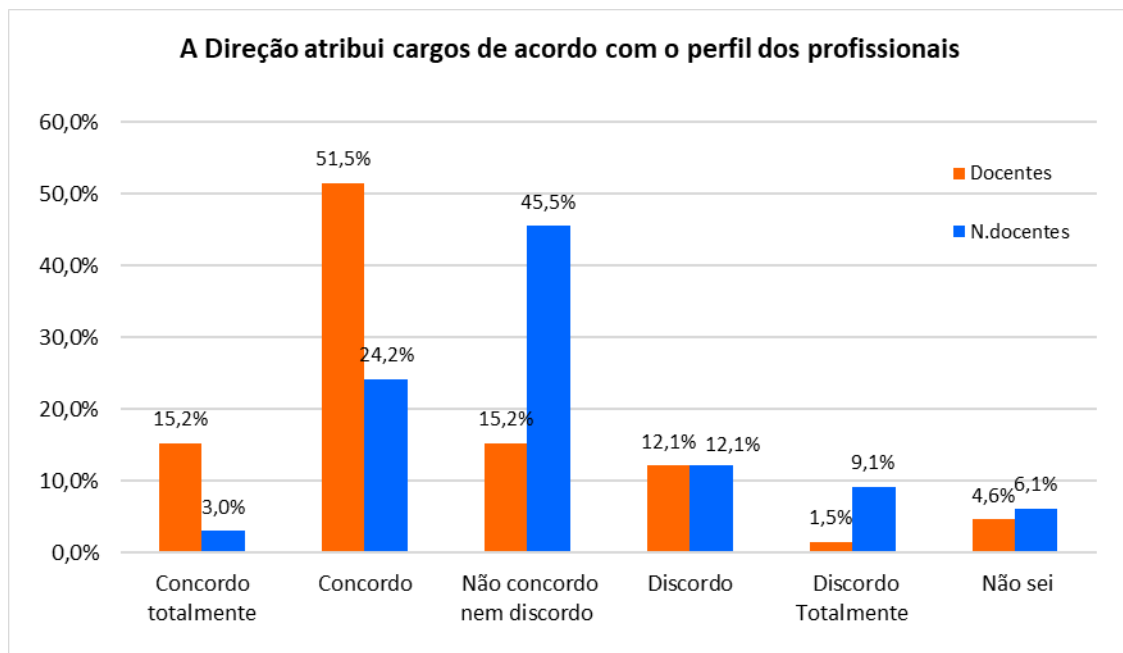
Gráfico 7- Comparação da opinião de docentes e não docentes sobre a capacidade da Direção a nível da gestão de conflitos.



Finalmente, e como aspeto a atender enquanto indicador de motivação e potenciador de um clima de confiança e de estímulo relativamente aos compromissos com a visão estratégica do diretor, há a referir os dados apurados relativamente à forma como a Direção atribui os cargos tendo em conta as competências pessoais e profissionais. Neste contexto, por parte dos docentes a posição de concordância com a existência deste procedimento é clara (51,5% dos inquiridos exprime concordância que é total

para 15,2%). No entanto, para o pessoal não docente mantém-se a dificuldade de perceção relativamente à atuação do diretor, verificando-se que 45,5% dos inquiridos não concorda nem discorda. (cf gráfico 8)

Gráfico 8- Comparação da opinião de docentes e não docentes sobre a atribuição de cargos

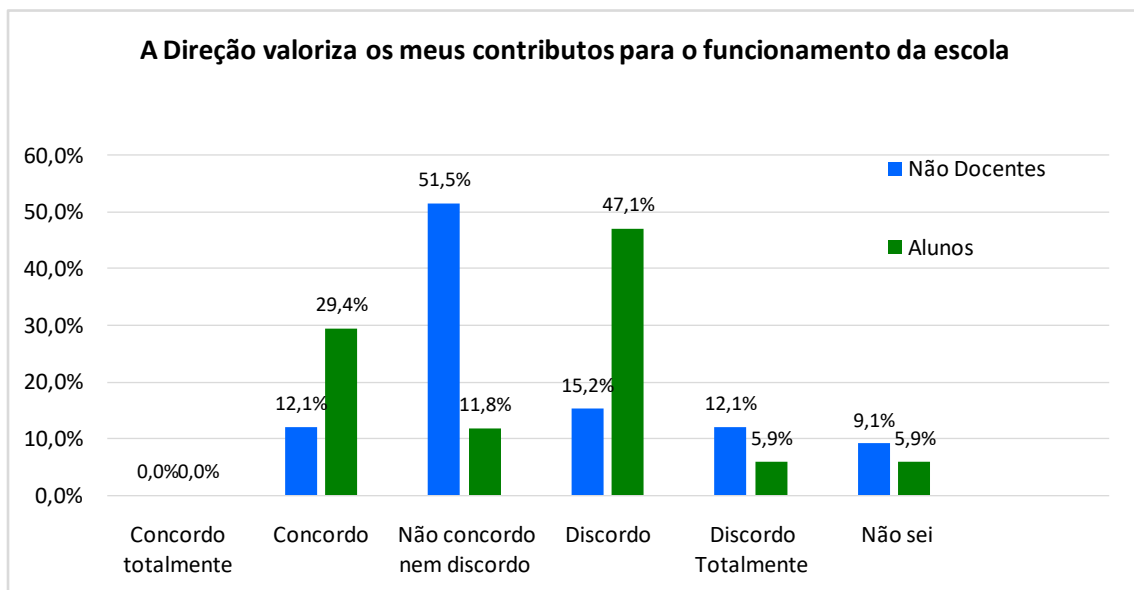


Perante os dados observados é importante salientar que, sendo um dos princípios orientadores da ação estratégica do atual diretor o equilíbrio entre unidade e diversidade, será importante continuar a investir no envolvimento de todos, garantindo os compromissos dos diversos setores da comunidade educativa. Emerge, conseqüentemente, a necessidade de repensar a forma como se estão a dirigir as ações de carácter motivacional, sobretudo ao nível do pessoal não docente.

No que se refere aos alunos, tomados como cerne da ação da organização escolar, como apontámos anteriormente, o seu envolvimento na dinâmica do AES poderá ou deverá ser incrementado. Com efeito, verificamos que os discentes não têm a perceção de serem incluídos de forma ativa nas tomadas de decisão, nem de serem tomados como válidos os seus contributos para o bom funcionamento do AES (entenda-se, naquilo que ao nível do funcionamento da escola esteja para além dos contributos para o PAA). De facto, se no contexto do pessoal não docente, como verificámos, a consciência da valorização dos seus contributos não colhia uma cabal

perceção, no que concerne aos alunos tal nível de perceção é ainda menor, embora assumida de forma inequívoca. De facto, no universo dos representantes dos alunos inquiridos, 47,1 % discorda da existência de valorização dos seus contributos por parte da Direção (cf. Gráfico infra)

Gráfico 9- Comparação da opinião de docentes e não docentes sobre a valorização das iniciativas individuais com vista ao melhoramento do funcionamento do Agrupamento



Relativamente à mobilização dos encarregados da educação/famílias, regista-se que, embora o Diretor, de acordo com os seus valores e visão estratégica procure que o AES seja um espaço “integrador em que as famílias se possam envolver ativa e positivamente” (cf. questão 5 da entrevista ao diretor), a participação dos encarregados de educação está inscrita, fundamentalmente, no âmbito da ação subjacente aos órgãos em que tem assento (como o Conselho Geral), onde “existe a possibilidade de sugerir atividades ou melhoria em algumas atividades apresentadas” (cf. entrevista à Presidente da Associação de Pais). Na definição das opções curriculares e no reforço da ação do AES em termos de comprometimento com o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, a Associação de Pais, segundo a sua Presidente, apresenta sugestões aquando da divulgação da oferta formativa do ensino secundário; mas não parece assumir, ou não ser incentivada a assumir, uma postura

proativa noutros aspetos atinentes ao funcionamento do AES.

2.1.2. Valorização das lideranças intermédias

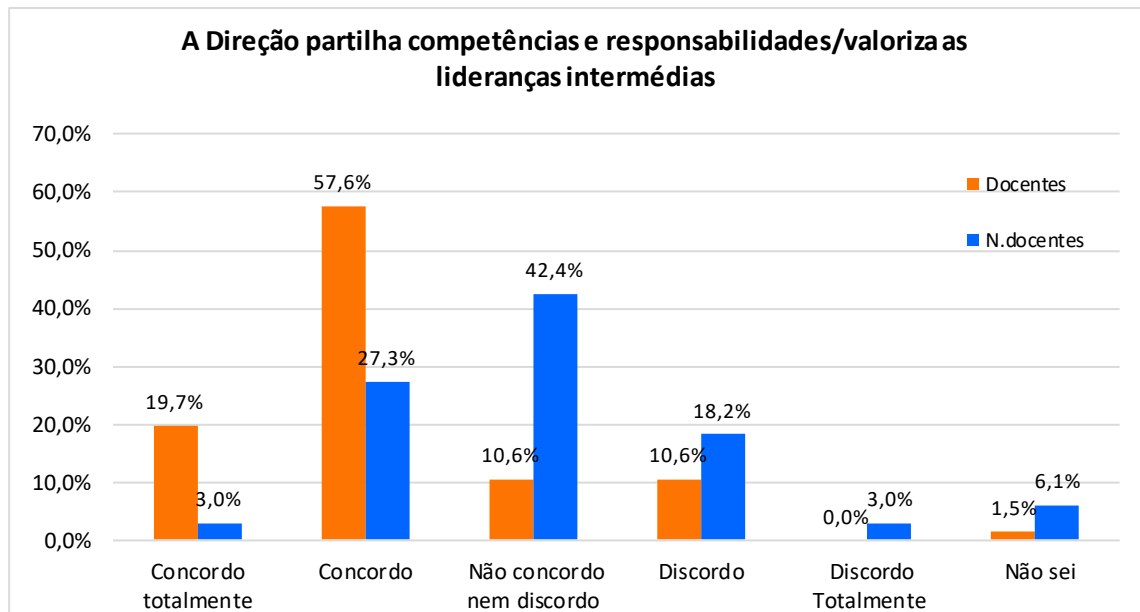
No contexto da liderança das organizações, em geral, e no que concerne às escolares, em particular, será indubitável considerar que se destaca a relação entre líder e liderados, como anteriormente enfatizámos. Neste sentido, fatores de comunicação e de confiança serão determinantes, pois o líder, que impõe, delega e, concomitantemente, inspira e incentiva, deverá estabelecer um equilíbrio entre a proatividade com que envolve todos os elementos da organização que lidera e a necessária partilha de responsabilidades. Nesta sequência, parece-nos clara a importância da valorização das lideranças intermédias e da efetivação de uma liderança partilhada. Com efeito, a liderança escolar está associada a alguma dispersão, em virtude de percorrer diversos setores da escola, implicando, por isso e necessariamente, uma conjugação de ações decorrentes de um processo de tomada de decisões, assente em princípios conhecidos, reconhecidos e aceites por todos.

No caso concreto do Agrupamento de Escolas da Sertã, e como questão prévia, parece-nos ser vontade do atual diretor desenvolver uma liderança participativa sem descurar o efeito transformacional, como anteriormente registámos. Reiteramos que logo na *Contextualização e Justificação da Candidatura do seu Projeto de Intervenção*, são referidos os seguintes fundamentos essenciais para o desempenho das suas funções: “humanismo, qualidade, equidade, exigência, respeito pela diferença, determinação, cooperação, abertura à inovação e partilha de responsabilidades”. Perante o enunciado, será de concluir que existe uma intenção de valorizar as lideranças intermédias e de incentivar/rentabilizar os seus contributos nas tomadas de decisão. Da mesma forma, na *Explicitação do Plano Estratégico a Realizar no Mandato*, o diretor apresenta como um dos objetivos da *Organização e Gestão Pedagógica*, entre outros, “otimizar o desempenho das estruturas intermédias” e “estimular o trabalho de equipa”. Aliás, e de acordo com a resposta dada pelo diretor (cf. questão 4 da entrevista em anexo) ao item que pretendia, em concreto, verificar a questão em

análise, foi bastante objetiva a resposta e a afirmação clara de uma partilha/delegação de responsabilidades/competências (quer ao nível da sua equipa direta, quer com os diversos Coordenadores).

Face ao exposto, pareceu-nos pertinente averiguar, ainda, o grau de valorização das lideranças intermédias na ótica de todos os implicados, isto é, verificar como é tal percecionado pelos diversos setores da organização. Nesta sequência, foram colocadas algumas questões ao pessoal docente e não docente que permitissem aferir estes aspetos. Assim, e em concreto, foram os inquiridos confrontados com uma questão muito objetiva ao nível da sua perceção sobre a existência de uma postura por parte da Direção de incentivo à autonomia e responsabilidade dos representantes das diferentes estruturas/responsáveis pelos diversos serviços. Pela observação dos dados obtidos (cf. Gráfico 10), existem Indicadores claros de valorização das lideranças intermédias no que se refere ao pessoal docente e menos claros quando a questão é colocada no âmbito do pessoal não docente. Efetivamente, 57,6% do pessoal docente inquirido afirmou concordar com a existência de uma intenção de incentivar a autonomia e a responsabilidade das lideranças intermédias (concordância que é total para 19,7 % dos docentes), enquanto o pessoal não docente situa uns expressivos 42,4% das suas respostas no parâmetro 3 (“Não concordo nem discordo”), revelador de alguma hesitação em avaliar o campo em apreço. Tal ocorrência poderá resultar de uma dificuldade de perceção em relação à delegação de competências efetuada nos responsáveis dos diferentes serviços, ou poderá ser um indicador de que a mesma não se realiza de forma clara e inequívoca. No entanto, apenas 18,2% dos inquiridos (PND) afirmam discordar e 3,0% discordar totalmente da existência de um incentivo da Direção à autonomia dos outros líderes.

Gráfico 10 – Comparação da opinião de docentes e não docentes sobre a partilha de competências e responsabilidades.



Destes dados parece-nos emergir que a liderança do diretor é entendida como uma liderança partilhada, pautada pela valorização das lideranças intermédias, através de uma delegação de competências e responsabilidades. Em suma, regista-se, por parte dos professores, um reconhecimento da valorização das lideranças intermédias pelo diretor, percepção esta que nos surge esbatida no que se refere ao pessoal não docente.

2.2. Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens.

Proporcionar a realização de aprendizagens significativas com qualidade é, evidentemente, o objetivo fulcral de uma organização escolar e do seu líder. Com efeito, num contexto em que o conceito de Escola implica o desenvolvimento de situações ancoradas na valorização das várias vertentes do conhecimento, o sucesso e a qualidade do sucesso dependerão da capacidade das organizações adotarem ações

consentâneas com o consignado nos atuais normativos, entre os quais se destaca o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Citando Guilherme d'Oliveira Martins, no prefácio deste documento, há uma evidente e crescente necessidade de “ligar educação, cultura e ciência, saber e saber fazer. O processo da criação e da inovação tem de ser visto relativamente ao poeta, ao artista, ao artesão, ao cientista, ao desportista, ao técnico – em suma à pessoa concreta que todos somos”. Verificamos, então, que a Escola frequentada pelo aluno do século XXI deverá ser desenhada em consonância com uma perspetiva integrada e integradora de saberes diversificados e de diversos contributos, facto que passará pela valorização de todos aqueles que ao nível da comunidade contribuem para a rede contextual em que o processo de ensino e aprendizagem se desenvolve. De facto, e como é referido pelo CNE (Conselho Nacional de Educação), no seu parecer acerca do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, “A aprendizagem ocorre num quadro situacional (...) as aprendizagens não ocorrem exclusivamente nas salas de aula e não se limitam à educação escolar: a família, o clube desportivo, a igreja, o grupo recreativo, os grupos de referência, entre outros, constituem locais de aprendizagem”.

Dos aspetos em referência, emerge a ligação estreita entre inovação, qualidade e sucesso, bem como a capacidade de flexibilização face ao mundo novo (e sempre admirável) em constante devir que a própria organização escolar deverá assumir e abraçar, adotando uma postura de abertura ao exterior, valorizando e rentabilizando a comunidade em que está integrada. É, obviamente, esse o espírito dos restantes normativos legais que vieram reforçar este modelo de escola mais autónomo e contemporâneo. Com efeito, com a ênfase da abordagem multinível num modelo de escola inclusiva que abarca/valoriza a diferença (cf. Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho) e com orientações curriculares que tomam como princípios orientadores a integração de saberes, a autonomia e a partilha de responsabilidades nas tomadas de decisão decorrente da mobilização dos agentes educativos (cf. princípios orientadores do Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho), a observação do ponto em análise justifica-se claramente, no âmbito do tratamento dos aspetos atinentes à liderança.

Relativamente à posição assumida pelo diretor do AES, parece-nos que a sua

perspetiva e atuação está em absoluta sintonia com os aspetos expostos, desde a primeira hora. Com efeito, no seu *Projeto de Intervenção*, na definição das metas, é apontada a intenção de “incrementar a participação em projetos de âmbito local, regional nacional e internacional”, bem como “alargar o leque de parcerias e protocolos com entidades externas”. Mais se acrescenta que ao definir as linhas orientadoras do seu *Projeto de Intervenção*, o Diretor destaca a pertinência de identificar os *stakeholders* do AES, ou seja, todos os que contribuem e/ou beneficiam dos serviços da organização que lidera por forma a construir uma Escola de referência e qualidade.

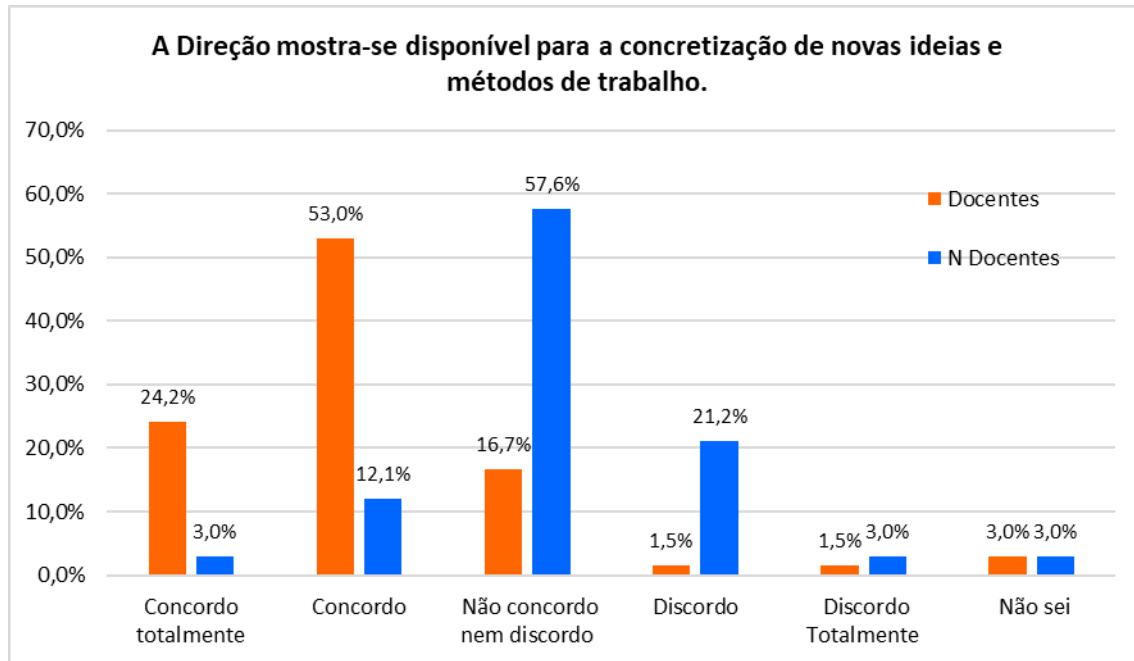
Consequentemente, o objetivo desta equipa no contexto em observação foi verificar, em concreto, a atuação do Diretor do AES na valorização de iniciativas inovadoras conducentes a um incremento da qualidade do ensino e aprendizagem no Agrupamento e da efetivação de parcerias e do envolvimento de diversos agentes da comunidade que, mobilizando recursos, contribuam para a construção de um Agrupamento de Escolas de referência.

2.2.1. Desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras

Estando assumida como questão prévia, pela comunidade educativa e pelo seu líder, que a qualidade e a inovação são interdependentes, foram confrontados docentes e não docentes com a necessidade de avaliar a disponibilidade da Direção para a concretização de novas ideias e métodos de trabalho. Analisando as respostas, verifica-se que os professores concordam com a existência dessa disponibilidade (53% dos docentes manifesta concordância que é total para 24,2%), facto que não acontece no que concerne ao pessoal não docente (cf. Gráfico infra).

Com efeito, neste universo de inquiridos, as respostas incidem maioritariamente na zona de não compromisso ou incerteza (57,6% não concorda nem discorda) registando-se que 21,2% discorda. Estes dados revelam que o pessoal não docente não reconhece disponibilidade ou incentivo por parte da Direção à concretização de novas ideias no âmbito dos seus conteúdos funcionais.

Gráfico 11- Comparação da opinião de docentes e não docentes sobre a abertura da Direção a novas ideias e métodos de trabalho



Consequentemente, parece existir uma relação direta ou interdependente entre a inovação no contexto de ensino e aprendizagem e a ação dos docentes, facto que não será alheio ao próprio reforço neste sentido que se verifica nos diplomas legais referenciados anteriormente e onde se expressa e legitima a importância do papel dos professores. Com efeito, para o confirmar, bastará recordar que a implementação das diretrizes que enformam a conceção de Escola atual passa, obrigatoriamente, pela criação de oportunidades conducentes ao desenvolvimento de diversas competências nos alunos e, por conseguinte, pela estruturação de ambientes propiciadores à realização de aprendizagens significativas. Por outras palavras, o foco da construção de um ensino de qualidade incide em larga medida na capacidade de ação dos professores, por forma a tornarem real o previsto no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, respeitando e seguindo a atual definição curricular que permite a sua concretização. Face ao exposto, colhe pertinência a intervenção da liderança na consecução da vertente de intervenção alargada, inovadora e de qualidade de que a aprendizagem se deve revestir, facto assumido pelo diretor do AES

porquanto, como registámos, plasmado no seu *Projeto de Intervenção*.

Com efeito, o líder desta organização reconheceu que, embora nem sempre de forma explícita, procura transmitir aos docentes abertura para que os mesmos procurem, permanentemente, novas soluções que promovam uma crescente motivação e um consequente incremento de sucesso nos discentes (cf. Entrevista ao diretor, Questão nº 3). Esta assunção por parte do diretor do AES se, por um lado, nos parece bastante vaga (não explícita de que forma transmite a sua abertura à inovação), por outro é confirmada e reforçada pela perspetiva dos professores. Com efeito, 44% dos inquiridos docentes concorda (e 24,2% concorda totalmente) com o facto da Direção procurar novas parcerias e projetos com o objetivo de alcançar a excelência.

Ainda neste âmbito, é de salientar que o diretor considera que a melhoria da qualidade do desempenho educativo passa/tem passado pela estabilidade do corpo docente e que tal facto tem sido fundamental para o incremento do trabalho em equipa e para o desenvolvimento de projetos. Mais acrescenta que, no sentido de agilizar o determinado nos Decretos-Lei 54 e 55, de 6 de julho de 2018, “o AES tem promovido medidas consentâneas com o objetivo crucial – o sucesso e o combate ao abandono escolar” (cf. Questão nº 7 da Entrevista ao diretor). Em termos de medidas concretas, o diretor refere a adição de uma hora semanal no horário dos docentes para trabalho de equipa, facto que poderá facilitar e incentivar a articulação curricular e abrir espaço a um eventual desenvolvimento de projetos e experiências inovadoras.

Ainda no contexto em apreço, verifica-se, no AES, o desenvolvimento de projetos e atividades de impacto concelhio, regional e até nacional. De entre muitos podemos destacar o EPAIE/Bússola; o Desporto Escolar; o Clube de Teatro, o Projeto Eco-Escolas; o Nós-Propomos; o Parlamento dos Jovens; o Clube Europeu; a Geração Euro; os concursos de Literacia 3D e Literacia Financeira; a “Ciência na Escola”; “Laboratórios” ou ainda o Projeto Qualifica. A participação dos alunos, ou de formandos já adultos (no caso particular do Projeto Qualifica), nestas atividades, e noutras de maior ou menor relevância, promovem a criatividade, o espírito crítico, a inovação e o empreendedorismo, projetando o Agrupamento na região como uma Instituição de referência. Destaque, ainda, para os diversos projetos desenvolvidos no

âmbito da Cidadania e Desenvolvimento, disciplina enquadrada e imposta pelo Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho, e que se inscrevem numa *Estratégia do AES* que reflete, inequivocamente, a orientação do Agrupamento na construção de uma instituição focada na formação integral do aluno e na preparação dos jovens para a realidade do seu tempo. Todos estes projetos, de maior ou menor amplitude, provam que a liderança do AES valoriza e promove a abertura à inovação e ao meio, reconhecendo que a qualidade do processo de ensino e aprendizagem depende da capacidade de construir uma rede sólida, tecida com o contributo de diversos agentes, capaz de sustentar, em larga medida, o sucesso dos alunos.

Neste sentido, é importante referir que os discentes, por sua vez, concordam com a afirmação de que os apoios que lhes são disponibilizados contribuem para o seu sucesso (35,3% concorda e 29,4% concorda totalmente). Esta visão dos alunos poderá atestar que o desenvolvimento de diversos projetos direcionados objetivamente para o apoio à aprendizagem tem tido um impacto positivo no seu sucesso, quer estejam enquadrados num âmbito mais restrito, como se verifica ao nível do funcionamento de salas de estudo, quer num âmbito mais lato atinente à rentabilização de ações promovidas, por exemplo, pelas Bibliotecas Escolares no concernente ao desenvolvimento das diversas literacias, ou ao funcionamento de Clubes, cuja ação complementa as diversas áreas curriculares.

Em conclusão, no AES verifica-se uma liderança assumidamente comprometida com o novo paradigma de Escola, consciente da obrigatoriedade da inovação para a consolidação de uma instituição de referência.

2.2.2. Parcerias com instituições/agentes da comunidade educativa e respetiva mobilização de recursos promotora da qualidade das aprendizagens

A abertura do Agrupamento à comunidade envolvente, conforme se verifica pelo exposto no subponto anterior, é valorizada e assumida pelo Diretor como fundamental na construção de um Escola de qualidade. Esta orientação reflete-se claramente nas parcerias estabelecidas com os órgãos da autarquia local (Câmara Municipal e Juntas

de Freguesia), Centro de Saúde da Sertã, CPCJ, IPDJ e também com instituições da região em que está inserido, de que são exemplos os Institutos Politécnicos de Castelo Branco e de Tomar, o SERQ – Centro de Inovação e Competências da Floresta, na Sertã, e o Exploratório Centro de Ciência Viva de Coimbra entre outras entidades. A parceria com a GNR integra-se nas preocupações de Segurança, prioritariamente, ao nível da atuação preventiva do programa Escola Segura. É também de salientar a articulação e colaboração estabelecidas entre as Bibliotecas Escolares e a Biblioteca Municipal no sentido de se desenvolverem atividades promotoras dos hábitos de leitura. O estabelecimento de protocolos com estes organismos potencia o desenvolvimento de projetos (conforme o enunciado anteriormente) que se traduzem na diversificação de experiências e oportunidades de aprendizagem dos alunos, o que colhe particular pertinência no que concerne aos discentes que beneficiam de medidas seletivas e/ou adicionais (nos termos do Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho), contribuindo para o aumento do sucesso escolar. São de referir, também, as parcerias desenvolvidas com o meio empresarial, designadamente com a EDP, o Grupo Jerónimo Martins e outras instituições e empresas do concelho ou da região, que têm permitido a mobilização de recursos para a Formação em Contexto de Trabalho dos alunos dos cursos profissionais.

A valorização e divulgação das boas práticas e dos bons resultados obtidos no âmbito destes projetos/parcerias fazem parte das estratégias definidas no plano de ação do diretor e são reconhecidas como uma prática comum, neste Agrupamento, por uma elevada percentagem dos docentes. Cerca de 42,4% concorda com a existência dessa postura por parte da Direção (concordância que é total para 21,2%). Contudo, é de notar que 24,2% das respostas estão situadas na zona de não compromisso e ainda 9,1% dos docentes inquiridos afirma não saber responder, facto que poderá indiciar um problema ao nível da circulação da informação ou dos meios de divulgação utilizados.

Efetivamente, os resultados obtidos no âmbito dos projetos e parcerias estabelecidos são, habitualmente, divulgados a nível do Agrupamento, através do respetivo jornal (“Novos Riscos”) e da Página Web do Agrupamento (*facebook, newsletter...*).

Frequentemente são também dados a conhecer à comunidade através da publicação de notícias nos meios de comunicação locais e regionais, designadamente numa página publicada, mensalmente, no jornal local “A Comarca da Sertã” e na “Rádio Condestável”. Estes procedimentos revelam que a Direção valoriza os desempenhos registados como elementos fundamentais para alcançar níveis de excelência e considera que a respetiva divulgação dá visibilidade ao Agrupamento. Saliente-se, ainda neste contexto, que o Plano Anual de Atividades, construído com os contributos dos vários agentes educativos e estruturas da comunidade, reflete a valorização dos projetos em desenvolvimento e eventuais parcerias implicadas, sendo criteriosamente estruturado e monitorizado pelo Coordenador de Projetos, ao longo do ano. Contudo, a avaliação das diversas atividades, sendo embora elaborada com rigor, ficará demasiadamente confinada aos limites dos Departamentos/entidades promotoras, ecoando na comunidade (em sentido restrito) de forma pouco veemente (como parece inferir-se pelas respostas dos docentes anteriormente mencionadas, em que cerca de 30% dos inquiridos não reconhece a divulgação e valorização dos projetos como uma ação visível por parte do diretor).

Não obstante esta observação, e na sequência daquilo que tem sido exposto, regista-se uma postura, em termos globais, no AES que reitera a importância que emerge do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* relativamente à assunção de que, sendo a missão da escola a valorização do saber e a curiosidade intelectual dos alunos, deve ser valorizada e reconhecida a importância dos professores (e do seu desenvolvimento profissional), assim como de diversos intervenientes, desde as autoridades locais, às famílias, entre outros. Desta forma, tem sido uma preocupação do líder do AES desenvolver um esforço no sentido de envolver as mais variadas entidades e instituições que possam mobilizar recursos tendentes à promoção da qualidade das aprendizagens. Tal como anteriormente apontámos, o diretor estabeleceu, à partida, e de acordo com as metas do seu “Projeto de Intervenção”, a intenção de “melhorar a integração do Agrupamento numa comunidade mais alargada”. As parcerias supramencionadas clarificam e espelham o quanto a mobilização dos recursos da comunidade educativa tem sido assumida pela Direção

como fundamental na construção de uma organização que procura superar-se, indo para além dos seus muros e procurando estimular e rentabilizar o melhor de todos. A título exemplificativo, esta postura verifica-se ainda no apelo e apoio ao envolvimento da Associação de Pais e da Associação de Estudantes. Esta última tem vindo a ser um importante elo de ligação entre todos os elementos que constituem a comunidade educativa, dinamizando atividades de carácter lúdico e cívico que muito têm contribuído para a revitalização da mesma, em particular ao nível das relações entre alunos, professores e funcionários. Contudo, no presente ano letivo a Associação de Estudantes praticamente não teve visibilidade em parte porque não se verificou capacidade interventiva por parte dos alunos a que se pode acrescentar as circunstâncias adversas provocadas pela Pandemia do Covid-19. A articulação entre o SPO e o Centro de Apoio à Aprendizagem mostra, igualmente, que os recursos humanos e materiais do Agrupamento interagem naturalmente com os outros elementos da comunidade educativa. Aliás, um campo em que se atesta a pertinência da mobilização dos diferentes recursos da comunidade, entendida de forma alargada, abarcando os vários parceiros e agentes, é precisamente a que diz respeito ao acompanhamento dos alunos que beneficiam de medidas adicionais.

Ainda no contexto em apreço, podemos destacar a atuação dos educadores, dos professores titulares de turma e dos diretores de turma que são reconhecidos pela sua disponibilidade constituindo-se no principal canal de comunicação entre o Agrupamento e as Famílias, completando a intervenção da Associação de Pais e Encarregados de Educação.

Em conclusão, no AES verifica-se uma liderança assumidamente comprometida com o seu meio e que tem procurado que a Escola, efetivamente, configure “um pólo estruturante do Concelho, não apenas quanto aos seus utentes diretos (alunos e famílias) como também quanto aos mais diversos agentes do meio local, contribuindo para o desenvolvimento de cada um, em particular, e de toda a comunidade local, em geral” (cf. *Princípios e Valores* do Projeto Educativo do Agrupamento).

3. Gestão

3.1. Práticas de gestão e organização das crianças e dos jovens

Respeitando os princípios da inclusão, da equidade, da igualdade de oportunidades e da boa gestão dos recursos humanos e materiais existentes e de acordo com a legislação em vigor, (Despacho Normativo n.º 10-A/2018), na constituição das turmas prevalecem critérios de natureza pedagógica definidos no Projeto Educativo da Escola e no Regulamento Interno. É preocupação do agrupamento “atender ainda a outros critérios que sejam determinantes para a promoção do sucesso e para o combate ao abandono escolar”, nomeadamente os diferentes ritmos de aprendizagem e perfil dos alunos. Esta preocupação concretiza-se na oferta formativa profissionalizante e na integração equilibrada dos alunos com necessidades educativas especiais nas turmas, respeitando o princípio da homogeneidade e da equidade, tendo em conta a otimização dos recursos.

Quanto ao processo de constituição de turmas, é, por norma, acautelada a continuidade dos grupos do pré-escolar, das turmas do primeiro, segundo e terceiro ciclos, salvo nos casos em que, por mudança de ciclo, por escolha de disciplinas de opção, ou, nos casos devidamente fundamentados em reunião de conselho de turma, se considere benéfica a alteração do grupo/turma. Para além disso, são também consideradas as informações emanadas das reuniões de articulação entre ciclos e com a educação especial. Em respeito por estes princípios gerais e de acordo com a legislação publicada anualmente pela tutela, são aprovados no fim de cada ano letivo, em conselho pedagógico, os critérios específicos a aplicar na constituição das turmas do ano letivo seguinte.

Face ao exposto, consideramos que, no Agrupamento de Escolas da Sertã, se cumprem os critérios pedagógicos na constituição e gestão dos grupos e turmas.

Por outro lado, os Decretos-Lei n.º 54 e n.º 55/2018, de 6 de julho, vieram potenciar a democratização do sistema educativo português, no momento em que, ao favorecerem a possibilidade da Escola se afirmar como um contexto culturalmente mais significativo, criaram oportunidades não só para mais estudantes beneficiarem da

mesma, mas também de forma mais duradoura e plausível. A. Cosme (2018).

Neste âmbito, a tutela pretende apoiar as escolas numa gestão autónoma e flexível do currículo, que passa a ser visto como um instrumento que permite o diálogo com os alunos, as famílias e a comunidade, de modo a que se garanta o desenvolvimento das competências previstas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. É propósito da atual Direção do Agrupamento, segundo a entrevista ao diretor, “dar corpo à legislação atual (54 e 55) com novas metodologias e estratégias. Nesse sentido, o AES tem promovido medidas consentâneas com o objetivo crucial – o sucesso e o combate ao abandono escolar”. No presente ano letivo, a Direção adicionou “uma hora semanal nos horários de todos os docentes para possibilitar reuniões de articulação, quer ao nível de conselhos de turma como de grupo disciplinar, permitindo, desta forma, uma maior partilha de ideias, de conhecimento, de práticas pedagógicas, etc.”

Do mesmo modo, “A Cidadania e Desenvolvimento” e os Domínios de Autonomia Curricular (DAC) são áreas de confluência de trabalho interdisciplinar e ou de articulação curricular, cuja planificação deve identificar as disciplinas envolvidas e a forma de organização. Estas duas vertentes têm vindo a ser implementadas com sucesso no nosso Agrupamento.

Ainda nesta perspetiva, a Direção do AES tem solicitado ao CFAE a realização de ações de formação de modo a que os docentes possam adquirir não só conhecimentos mais atualizados, mas também novas metodologias e novas ferramentas a aplicar na prática pedagógica de uma forma mais atrativa e efetiva junto dos alunos. Face ao exposto, pareceu-nos pertinente aferir, junto do pessoal docente, se a Direção do Agrupamento promove a flexibilização da gestão pedagógica (PTT; DAC, Equipas Pedagógicas...) dos grupos (pré-escolar) e turmas. Pela observação dos dados obtidos, efetivamente, 60,6 % responderam ao parâmetro “concordo” e 15,2% “concordo totalmente” (maioritariamente 75,8% concordam). Depreende-se, de acordo com os dados, que, relativamente a este assunto, a promoção da flexibilidade por parte da Direção é realizada de forma clara e inequívoca para os inquiridos. No entanto, 18,2% responderam “não concordo nem discordo” e 6,1% revelam “Não sei”.

3.1.1. Aplicação de medidas disciplinares aos alunos e conhecimento do Regulamento Interno

O Estatuto do Aluno veio definir um conjunto de regras de convivência na escola, propiciadoras de um bom ambiente educativo. Neste domínio, considera-se que deve ser dada uma especial atenção a estratégias e procedimentos baseados na clareza e conhecimento das regras de conduta na escola e na comunidade, na mobilização da comunidade educativa para a prevenção de situações de indisciplina, e no desenvolvimento de processos de mediação e de resolução de conflitos. Procurou-se, assim, auscultar a opinião de docentes e discentes sobre o seu conhecimento das regras de conduta na escola e na comunidade, divulgadas pela Direção e constantes do Regulamento Interno.

Dos sessenta e seis docentes que responderam aos inquéritos, 48,5% concordam e 6,1% concordam totalmente com o facto de que a Direção divulga essas regras de conduta na escola e na comunidade. Este resultado reflete que apenas 54,6% dos inquiridos consideram ou concordam que o Estatuto do Aluno, bem como o Regulamento Interno são divulgados e conhecidos na comunidade educativa. Por outro lado, uns expressivos 27,2% dos inquiridos manifestaram não concordar nem discordar e 13,7% discordam ou discordam totalmente. Ainda 4,6% não tem opinião sobre o assunto. Estes três últimos resultados (27,5%, 13,7% e 4,6%) poderão significar que essa divulgação na comunidade não é assim tão eficaz.

Já a opinião dos delegados e subdelegados inquiridos difere, relativamente aos docentes, no que concerne ao conhecimento do Regulamento interno, uma vez que 41,2% responderam “não concordo nem discordo”, 29,4% discordam ou discordam totalmente, e 11,8% não têm opinião sobre o assunto. Apenas 17,7% responderam “concordo”. Estes dados são no mínimo preocupantes, pois revelam que a maioria dos alunos não conhece ou não se interessa por conhecer um dos documentos orientadores mais determinantes da vida escolar.

3.1.2. Envolvimento dos alunos na vida da escola

Os alunos precisam de sentir que a sua aprendizagem é algo que lhes pertence e de ter a possibilidade de manifestar as suas opiniões. Ter um papel ativo nas decisões e atividades da escola reforça o sentimento de pertença e pode ajudar a desenvolver competências sociais e de liderança. É fundamental empregar esforços proativos para envolver todos os alunos e garantir que se fazem ouvir.

Especificamente, quando se fala em envolvimento do aluno na escola, abrange-se tudo o que diz respeito ao espaço escolar em si: aos funcionários, aos professores, aos colegas, aos psicólogos e a outros técnicos educacionais, como também a todo o tempo curricular das aulas, às atividades extracurriculares e ao intervalo.

Ora, “o incumprimento das regras que presidem, orientam e estabelecem as condições das tarefas na aula e, ainda, no desrespeito de normas e valores que fundamentam o são convívio entre pares e a relação com o professor, enquanto pessoa e autoridade, ocasiona um fenómeno relacional e interativo que se denomina de indisciplina.” (João Amado, 1998). Neste contexto, os delegados e subdelegados de turma, foram questionados se “no Agrupamento existe um clima de respeito entre alunos, professores e funcionários” sendo que 64,7% concordam e 29,4% concordam totalmente. Estes dados são reveladores que os alunos reconhecem a existência de um clima de respeito na escola. No entanto, 5,9% não concordam nem discordam.

Na mesma linha de pensamento, também os delegados e subdelegados foram questionados se no Agrupamento existem com frequência casos de violência entre alunos. Uns expressivos 41,2% manifestaram que discordam e 23,5% discordam totalmente. Mas é de realçar que também 23,5% afirmam “Não sei”. Por sua vez, uma minoria (5,9%) escolheu o parâmetro “concordo” e 5,9% não discordam nem concordam. Podemos assim inferir que, embora a indisciplina e a violência não sejam dominantes, existem, certamente, casos que importa corrigir, adotando estratégias eficazes que devem ser divulgadas e monitorizadas pela Direção, no sentido de impedir que determinadas situações se generalizem.

3.2. Ambiente Escolar

3.2.1. Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem

Para que as crianças e os jovens tenham um desenvolvimento saudável, tanto físico quanto mental, um bom ambiente escolar é, sem dúvida, fundamental para o sucesso educativo. A Escola deve, portanto, promover um local saudável, em que os alunos tenham liberdade para interagir com professores, colegas de turma e funcionários, onde todos se sintam seguros e apoiados. Tal como o clima de escola, o envolvimento dos alunos nas atividades curriculares e extra-curriculares estimula as relações interpessoais positivas e o sentimento de pertença à instituição que frequentam.

Na escola pode-se ensinar valores ambientais, sociais e de saúde, que as crianças e jovens irão conservar para o resto da sua vida, ao mesmo tempo que as preparamos para os grandes desafios da sociedade. Acresce que a integração desses valores nos currículos irá favorecer um melhor ambiente e terá, certamente, um impacto positivo no aproveitamento e no comportamento dos alunos. Daí que seja propósito da Direção criar as referidas condições promotoras do ambiente desafiador das aprendizagens, bem expressas no Projeto de Intervenção do Diretor que tem como máxima “Aprender a conviver, Aprender a conhecer, Aprender a fazer e Aprender a ser”. Procura-se, deste modo, fazer do Agrupamento “um lugar não só para o sucesso cognitivo, mas também afetivo e social...um espaço inclusivo...um espaço integrador...”. Consequentemente, um dos objetivos será incentivar a participação dos alunos em projetos que incidam particularmente nos domínios artístico, científico, cívico e desportivo. Por outro lado, ao propor e aconselhar aos docentes a frequência de ações de formação dirigidas para a prática de novas metodologias e ferramentas inovadoras, a Direção tem como objetivo criar uma Escola que quer enfrentar os desafios do século XXI. A este respeito, na entrevista ao diretor, este afirma que “embora nem sempre se promova de forma explícita uma cultura de inovação e experimentação, (...) é transmitido aos docentes a vontade de que procurem, permanentemente, novas soluções que provoquem uma cada vez maior motivação

conducente ao sucesso e realização pessoal dos alunos”. Ainda neste contexto e relativamente à questão formulada ao pessoal docente se “neste agrupamento estão criadas condições promotoras do ambiente escolar desafiador das aprendizagens”, verificou-se que 50% dos professores concorda com este pressuposto e 15,2% concorda totalmente. Todavia, destaca-se um número significativo de inquiridos (28,2%) que respondeu “não concordo nem discordo”, o que indicia alguma insatisfação com a atuação da Direção nesta questão particular.

3.2.2. Promoção de um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico.

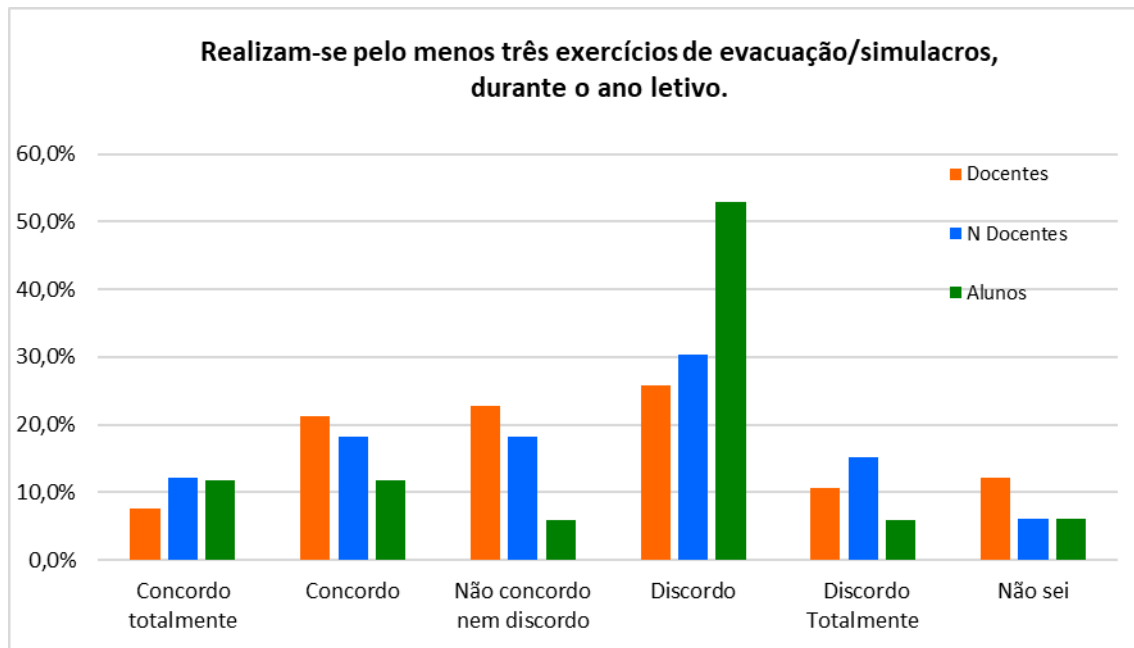
Quanto à promoção de um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico no Agrupamento de Escolas de Sertã, procurou-se indagar a opinião especialmente dos alunos, mas também, em casos específicos como a segurança, a dos docentes e não docentes. Como as questões de segurança são hoje em dia mais prementes do que nunca, o AES possui, de acordo com a Lei vigente, um Plano de Emergência que “é elaborado na base dos riscos de incêndio e de pânico, uma vez que as ocorrências resultantes de outras situações perigosas, nomeadamente catástrofes naturais como sismos e alerta de bomba têm consequências semelhantes”.

Este plano pretende sensibilizar para a necessidade de adquirir conhecimentos e rotinas de autoproteção; sensibilizar e responsabilizar a comunidade escolar para o cumprimento de normas de segurança; conhecer os meios/condições de segurança existentes na escola; limitar as consequências de possíveis acidentes; informar e colaborar com as entidades operacionais de Proteção Civil; rotinar procedimentos, os quais deverão ser testados, através de exercícios de evacuação/simulacros.

Comparando os dados do inquérito, constatamos que tanto os representantes dos alunos, bem como docentes e não docentes escolheram a opção “discordo”. Infere-se, portanto, que embora o Agrupamento tenha um Plano de Emergência, os inquiridos reconhecem que não se realizam exercícios de evacuação/simulacros, durante o ano letivo. Na realidade, nos últimos anos, apenas se realiza um pequeno exercício anti-

sísmico integrado no programa “A Terra Treme”. Portanto, podemos concluir que as questões a este nível de segurança têm vindo a ser descuradas.

Gráfico 12- Comparação da opinião de alunos, docentes e não docentes sobre a aplicação dos planos de evacuação das escolas do Agrupamento



No âmbito da segurança podemos ainda destacar a parceria com o programa Escola Segura que é assegurado por dois agentes da Guarda Nacional Republicana, do Núcleo de Escola Segura da Sertã (NES).

A atuação do NES junto da escola, no âmbito da prevenção da violência escolar, é feita através de ações de sensibilização destinadas aos alunos dos diferentes níveis de ensino e aos docentes, abrangendo diversas temáticas relacionadas com os problemas diários da comunidade escolar. O bullying/cyberbullying, violência no namoro, segurança em casa e no caminho escola - casa e prevenção do abuso sexual são algumas das temáticas abordadas. De salientar as atividades desenvolvidas, no âmbito das Viagens de Finalistas, sobre os comportamentos de risco.

A internet Segura talvez seja aquela que tem tido mais impacto junto dos jovens, porque eles usam as novas tecnologias com bastante frequência no dia-a-dia. Para as

crianças dos Jardins de Infância e para o 1º ciclo, os agentes da GNR apresentam ações de sensibilização subordinadas ao tema “Prevenção Rodoviária”. Além dos conselhos referentes à prevenção rodoviária, são também dados outros, relativos à segurança pessoal em casa e na escola. Quanto ao patrulhamento diário junto das imediações das escolas do Agrupamento, considera-se que esta presença é pouco assídua, devendo ser mais constante a fim de transmitir um sentimento de ambiente escolar seguro.

Já no que concerne à existência de um ambiente saudável e ecológico, os delegados e subdelegados afirmaram maioritariamente que a escola promove a reciclagem (75,6%) e a educação ambiental (59%). No entanto, 35,3% responderam “não concordo nem discordo” e 5,9% “discordo” o que nos leva a crer que a educação ambiental, no seu todo, não é tão eficaz como seria desejável, ou não tem visibilidade, por falta de divulgação.

Ainda neste ponto, e tendo em conta que a escola é um local privilegiado para se educar para uma alimentação saudável, e porque as crianças e adolescentes fazem várias refeições por dia na escola, inquiriu-se aos delegados e subdelegados sobre se a qualidade das refeições fornecidas refletia os princípios de uma alimentação saudável. Os dados dos inquéritos revelaram que 64,7% concorda, 11,8% concorda totalmente (76,5% de concordância). Por sua vez, 17,7% responderam “não concordo nem discordo” e 5,9% discordo. Podemos inferir que neste Agrupamento se praticam hábitos saudáveis a nível alimentar. Por outro lado, também o Desporto Escolar está amplamente enraizado na cultura da escola o que contribui para um desenvolvimento harmonioso e integral dos alunos.

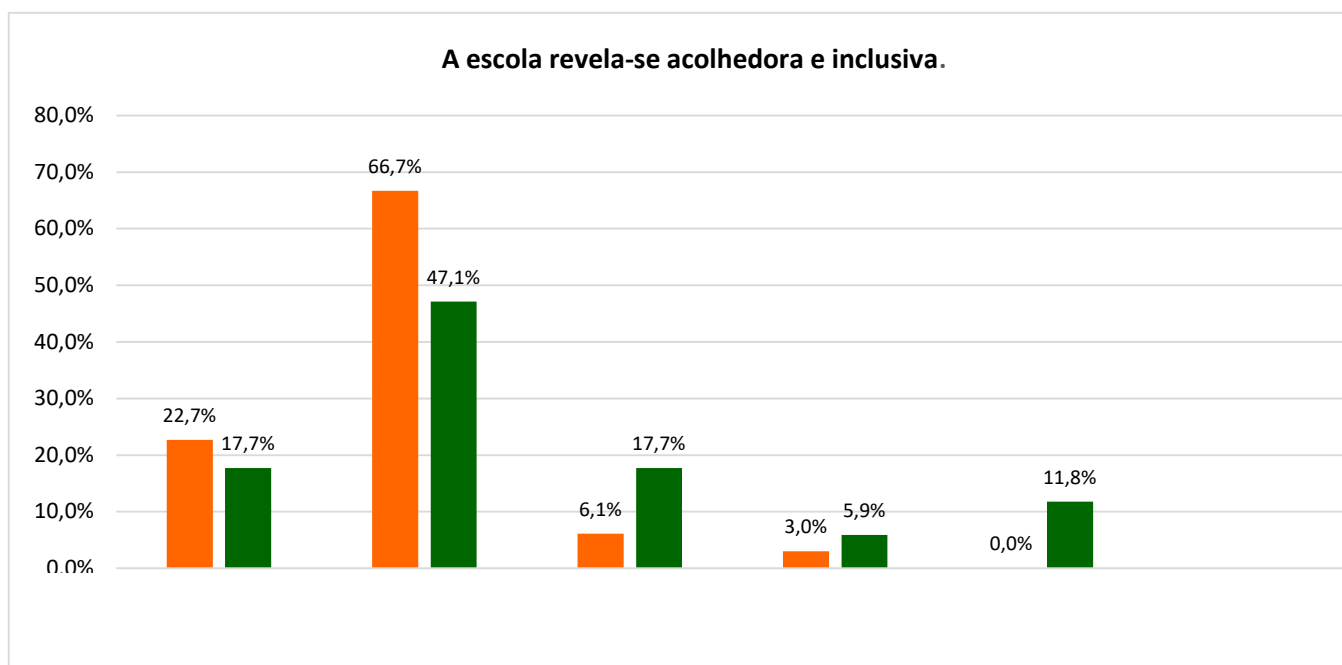
3.2.3. Promoção de um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial

Embora o conceito de escola inclusiva ou escola para todos não seja algo de novo em termos de ciências de educação, de facto o Decreto-Lei nº 54/2018 de 6 de julho veio estabelecer um compromisso, por parte das Instituições de ensino e por quem as dirige, de garantir uma abordagem integrada e contínua do percurso escolar de cada aluno, através da flexibilização do currículo e do ensino diferenciado. Tendo em conta

estes pressupostos foram inquiridos docentes e os delegados e subdelegados de turma, sobre se a escola se revelava acolhedora e inclusiva. A análise dos dados demonstrou que a grande maioria dos alunos e dos docentes concorda ou concorda totalmente com esta afirmação. Apesar disso 17,7% dos delegados e subdelegados não concorda nem discorda e uns expressivos 11,8% discorda totalmente. Esta realidade leva-nos a refletir que muito há a fazer, na prática, em prol da escola inclusiva, apesar de concluirmos que a grande maioria de professores e alunos se sente bem na escola onde se garante a equidade entre todos.

Quando questionado a este respeito, o diretor afirmou que “...a Direção teve sempre por objetivo promover um ambiente saudável entre todos os elementos da comunidade educativa. Procura tratar todos com equidade, valorizando e respeitando graus de participação diversos”.

Gráfico 13- Comparação da opinião de alunos e docentes sobre o ambiente escolar



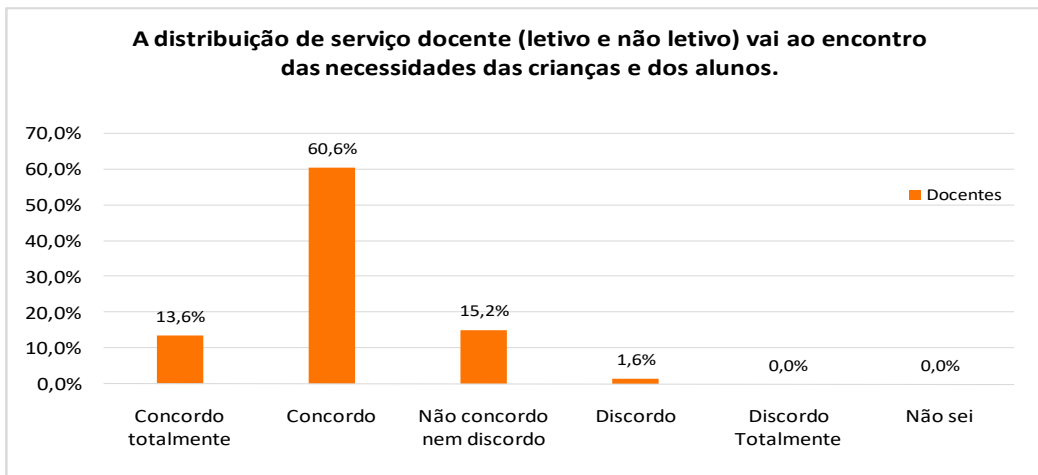
3.3- Organização, Afetação e Formação dos Recursos Humanos

A gestão dos recursos humanos tem vindo a adquirir uma crescente importância no

âmbito das organizações. Tornou-se evidente o papel estratégico que o capital humano pode desenvolver para a consecução dos objetivos de uma organização. Assim, reconhecer a necessidade de uma boa gestão deste recurso numa organização, identificar as suas capacidades e potencialidades, proporcionando condições de evolução, contribui certamente para um melhor desempenho organizacional. O Decreto-Lei nº 137/2012 procede à alteração do Decreto-Lei n.º 75/2008, que aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário e que no artigo 6º, 1º § “d) refere como um dos seus objetivos “Racionalizar a gestão dos recursos humanos e materiais das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram.” A gestão dos recursos humanos consiste maioritariamente nas práticas de organização e afetação dos recursos disponíveis às diferentes atividades/necessidades do AES. Os critérios utilizados para a afetação dos recursos são relativos às competências profissionais e de natureza pedagógica, aspetos importantes na procura da eficácia organizacional.

3.3.1- Distribuição e Gestão dos Recursos Humanos de acordo com as necessidades das crianças e dos alunos

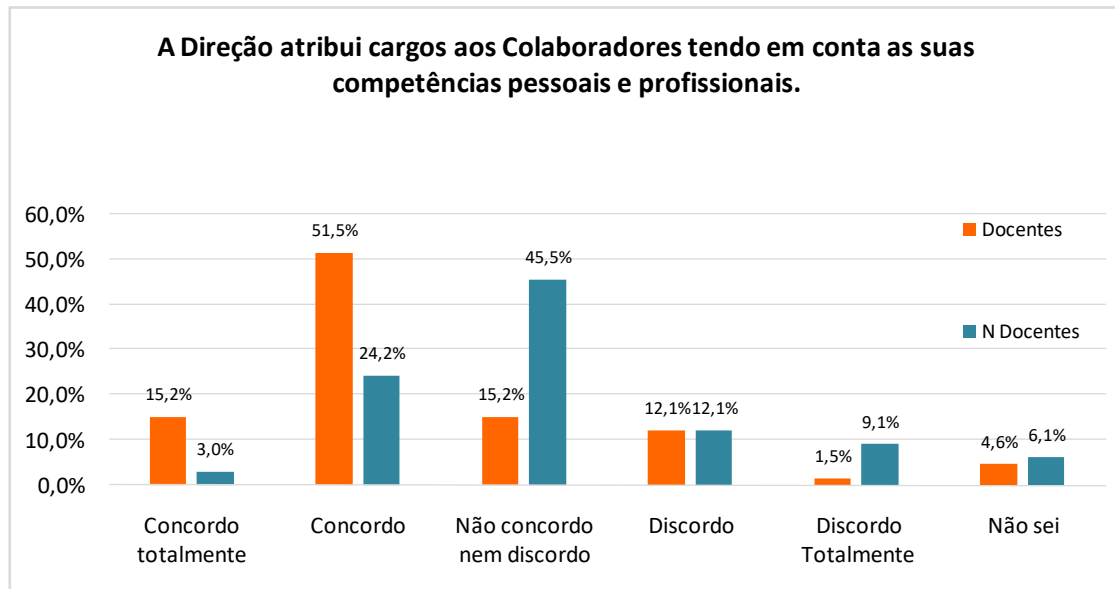
O Despacho Normativo n.º 10-B/2018, no seu preâmbulo, refere que a gestão de recursos feita pelas escolas permite a melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos. A autonomia e flexibilidade curricular vem possibilitar aos professores, e a cada escola, a assunção de medidas de definição e gestão curricular contextualizadas, localmente relevantes e que tirem o melhor partido dos recursos disponíveis. De acordo com os inquéritos elaborados ao pessoal docente, a distribuição e gestão do serviço docente, quer na componente letiva, quer na não letiva, mostra-se muito adequada (13,6%) e adequada (60,6%) indo ao encontro das necessidades das crianças e dos alunos do Agrupamento, como se verifica no gráfico 14.

Gráfico 14- Opinião dos docentes sobre a distribuição de serviço

O Despacho Normativo n.º 10-B/2018, no seu preâmbulo, também preconiza a gestão do crédito horário de forma global sendo, por isso, um instrumento de autonomia, que deve ser colocado ao serviço das melhores opções de gestão curricular, possibilitando uma maior flexibilidade. No entanto, constata-se, pelas palavras do diretor do AES, que esta autonomia é muito limitada, atendendo que a este crédito horário é subtraída metade das horas relativas ao artigo 79º do ECD, o que reduz a utilização das horas de crédito destinadas à melhoria da eficiência do trabalho dos docentes, limitando o acompanhamento que se pretendia mais próximo das turmas ou grupos de alunos e que fosse ao encontro das necessidades das nossas crianças e jovens.

3.3.2- Gestão dos recursos que valorizam as pessoas, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar.

Quanto aos recursos humanos, a Direção pratica uma gestão eficaz, pois tem em conta as características profissionais e pessoais de docentes e não docentes, o que estimula e promove um clima relacional, quase sempre positivo, como se pode observar no gráfico 15.

Gráfico 15 - Comparação da opinião de docentes e não docentes sobre a atribuição de cargos pela Direção

Da análise comparativa de opiniões entre o Pessoal Docente e Não Docente sobre se a Direção tem em conta, na atribuição de cargos, as características pessoais e profissionais, verifica-se que uma percentagem significativa de docentes (15,2%) concorda totalmente e (51,5%) concorda que os cargos são distribuídos tendo em atenção o perfil profissional e pessoal adequado à função. Enquanto que o pessoal não docente (45,5%) não concorda nem discorda e (12,1%) discorda da forma de atribuição dos cargos, no Agrupamento. No entanto, o diretor refere que “esta atribuição de cargos ao pessoal não docente resulta da avaliação ao nível de conhecimentos, das competências demonstradas, da formação específicas de cada assistente e posteriormente são canalizados para as áreas em que cada um poderá ter melhor desempenho. “

Quanto à valorização e reconhecimento dos recursos humanos, a gestão considera que é uma prática corrente no Agrupamento, quer pela avaliação de desempenho, realizada de acordo com a legislação em vigor, quer através dos meios de comunicação social (escolar e local) em que se divulgam não só as atividades, como também os seus promotores.

3.3.3- Gestão dos recursos humanos que impulse a autonomia e a diversidade organizativa

As organizações escolares procuram que a avaliação do desempenho, ainda que colaborativa, permita desenvolver competências específicas nos docentes e não docentes de modo a promover o sucesso educativo e a sustentabilidade da instituição. A heterogeneidade dos alunos requer autonomia e liberdade do AES para a criação de grupos de trabalho, onde os docentes são responsáveis pela efetividade da diferenciação pedagógica. Contudo, a diferenciação tem sido compaginada com a perduração da normatização e tecnologia escolar, da uniformização das normas, dos tempos letivos, entre outros aspetos. A qualidade da resposta à diversidade de alunos e contextos depende, pois, da autonomia dos docentes, mas também da autonomia das organizações escolares. Neste sentido, o AES apresenta um corpo docente estável, o que permite uma melhor articulação de projetos, de atividades e de trabalho colaborativo. A Direção do AES, para dar corpo à atual legislação, tem promovido medidas consentâneas com o sucesso e com o combate ao abandono escolar. De referir que, no presente ano letivo, foi adicionada uma hora semanal, nos horários dos docentes, para possibilitar reuniões de articulação, quer ao nível de conselhos turma, quer de grupo disciplinar, ou outro, permitindo, desta forma, uma maior partilha de conhecimentos, práticas pedagógicas, novas dinâmicas, modos de organização do processo de ensino e da escola.

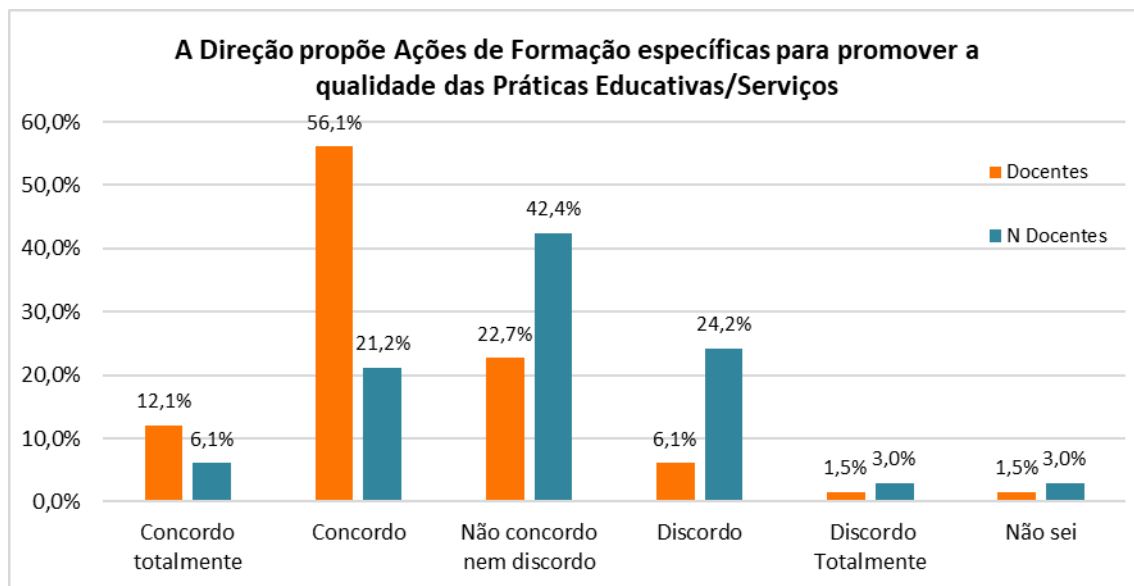
3.3.4- Práticas de formação contínua dos profissionais, por iniciativa da escola, adequadas às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas

É amplamente reconhecido, como fator determinante na promoção da qualidade nas organizações escolares, o apoio ao desenvolvimento profissional de docentes e não docentes. Deste modo, um processo dinâmico de construção de uma escola eficaz (de qualidade) não poderá equacionar-se sem considerar claramente o desenvolvimento das competências dos vários profissionais envolvidos, através de diversas iniciativas, tanto ao nível interno (na própria organização escolar) como integrados em processos de formação contínua. Consequentemente, emerge que a qualidade do pessoal docente e não docente, e em particular dos primeiros pela especificidade da sua ação

determinante no sucesso educativo de forma mais direta, é um indicador da qualidade do sistema. Justifica-se, então, o destaque que ao nível da gestão escolar deverá ser concedido à formação e à valorização do papel social dos profissionais de educação que, motivados e eficazes, poderão intervir de forma a serem geradores de mudança e inovação, condições fundamentais para a construção de um ensino de qualidade, assente na aprendizagem dos alunos.

Neste sentido, foram equacionadas as práticas de formação continua dos profissionais do AES e a forma como a gestão adequa a formação às suas necessidades e prioridades pedagógicas. Os resultados obtidos e de acordo com o gráfico 16, revelam que uma percentagem significativa do pessoal docente inquirido (56,1%) concorda com a existência dessa preocupação por parte da Direção do AES. Relativamente ao pessoal não docente, apenas (21,2%) dos inquiridos concorda com a existência de propostas de formação por parte da Direção, embora (42,4%) não concorde nem discorde.

Gráfico 16 - Comparação da opinião de docentes e não docentes sobre as propostas de formação contínua por parte da Direção



Estes resultados podem demonstrar, por parte do pessoal não docente, a abrangência de profissionais com funções bastante díspares (assistentes operacionais e assistentes técnicos) cujas especificidades condicionarão a possibilidade de oferta formativa e mesmo a perceção da necessidade e/ou existência da mesma. Acrescente-se, ainda,

que alguns trabalhadores vêm desempenhar funções no universo escolar (nomeadamente nas funções dos assistentes operacionais) de forma transitória. Esta interpretação parece-nos pertinente, em virtude da observação apresentada pelo diretor deste Agrupamento no seu Projeto de Intervenção, em concreto no ponto relativo à caracterização do Agrupamento, onde afirma que “tomando por referência os rácios de Pessoal Não Docente definidos pela Portaria 104-A/2008, de 16 de setembro, constata-se que as necessidades resultantes da dimensão do Agrupamento de Escolas e da dispersão das unidades escolares expressam uma insuficiência de assistentes operacionais. Esta insuficiência tem sido colmatada, nos dois últimos anos, com recurso a contratos de emprego-inserção.”. Relativamente aos assistentes técnicos, de acordo com o que nos foi possível apurar, existe uma quase total ausência de ofertas de formação específicas dirigidas a estes profissionais que, muitas vezes, têm de se adaptar a exigências por mudanças de programas e/ou procedimentos sem que seja garantida, de forma superior e gratuita, a devida e adequada formação.

3.4. Organização e afetação dos recursos materiais

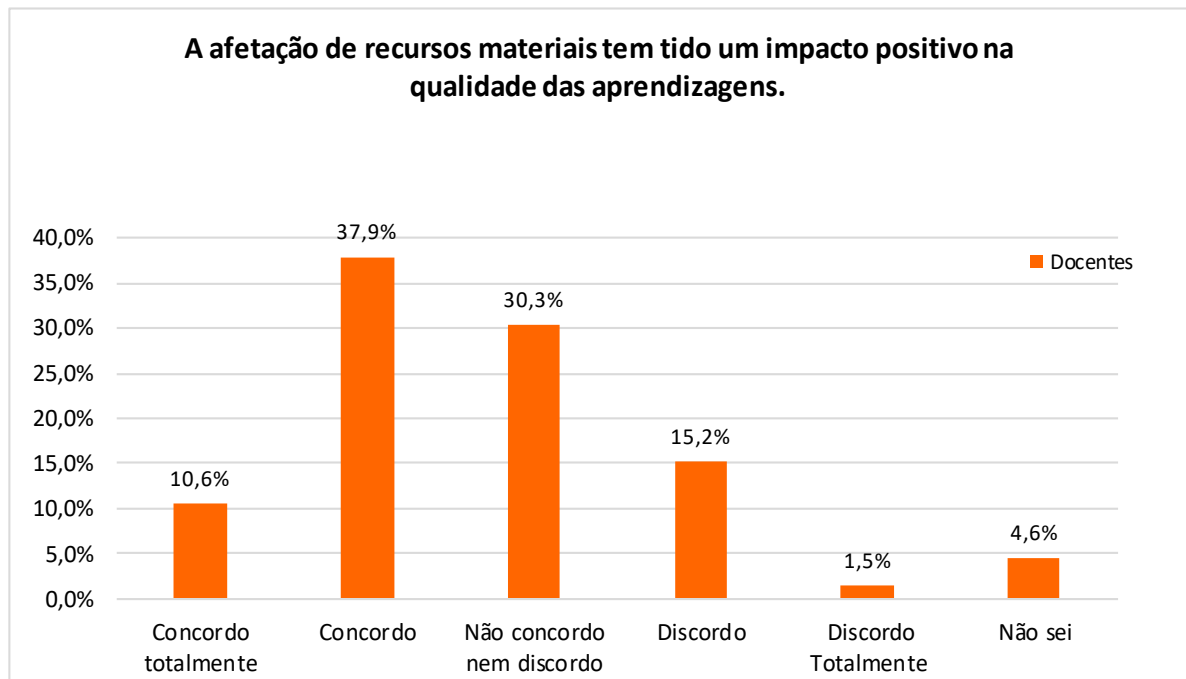
Os recursos materiais são o conjunto dos diversos equipamentos, maquinaria, mobiliário e artigos de uso corrente, que podem ser fixos e móveis e ter longa ou curta duração. Os equipamentos devem manter-se em boas condições de utilização para garantir o adequado funcionamento dos serviços e a realização das atividades escolares. No âmbito do regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, a Direção dos agrupamentos ou escolas não agrupadas tem a responsabilidade de racionalizar e gerir os seus recursos materiais, devendo assegurar a correta utilização dos equipamentos, fomentando a criação de um ambiente promotor da qualidade das aprendizagens. A gestão e afetação dos recursos materiais estão associadas à gestão dos recursos financeiros. A Direção do AES, de acordo com as linhas orientadoras definidas pelo Conselho Geral, tem conseguido gerir o Orçamento com rigor, equilibrando as despesas com as receitas, apesar das limitações financeiras. As receitas próprias do

AES são provenientes, maioritariamente, do *buffet*, da reprografia, das propinas ou exames e são cada vez mais reduzidas. O AES não tem capacidade de gerar outras receitas adicionais, como arrendar espaços como auditórios ou outras instalações escolares. A aplicação destas verbas, pertencentes ao Orçamento Privativo, tem como prioridade assegurar as despesas diretas com os alunos mais carenciados, melhorar as condições educativas/ pedagógicas e assegurar o bom funcionamento desta organização escolar. Os recursos financeiros são, assim, distribuídos pelas diferentes rúbricas de modo a que se possa garantir não só uma melhor afetação de recursos, mas também a qualidade de ensino.

3.4.1 – Opções tomadas com impactos positivos na qualidade das aprendizagens

Sabendo que a qualidade das aprendizagens dos alunos depende de inúmeros fatores, a organização e afetação dos recursos materiais, nomeadamente a utilização de equipamentos (laboratoriais, informáticos, bibliotecas, entre outros), causam impacto muito positivo. De acordo com Hattie (2009), o ambiente escolar e os recursos colocados ao dispor dos alunos influenciam a qualidade das suas aprendizagens. Neste sentido, foi equacionado se a afetação de recursos materiais tem tido um impacto positivo na qualidade das aprendizagens. De acordo com o gráfico 17, apenas (10, 6%) dos docentes consideram que afetação dos recursos tem um impacto muito significativo, (37,9%) concorda com a afetação dos recursos. Por outro lado, uns expressivos (15%) não concorda com a afetação dos recursos materiais e/ou com as opções tomadas pela gestão AES. O prolongar das obras na escola secundária e a notória falta de condições poderá ter contribuído para estes resultados.

Gráfico 17 - Opinião dos docentes sobre a afetação de recursos materiais e a qualidade das aprendizagens.

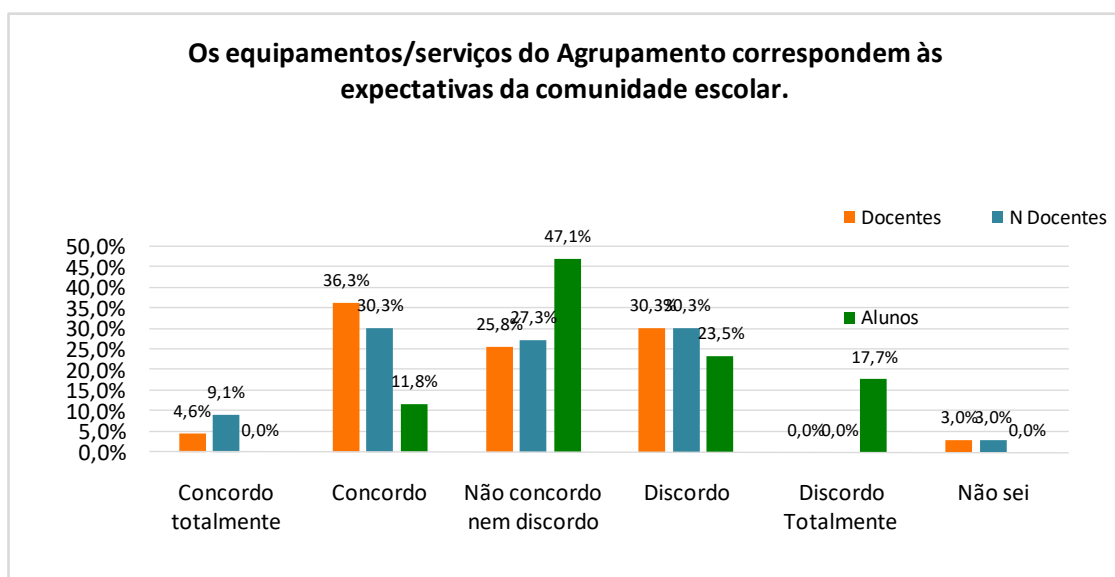


3.4.2 – Opções tomadas tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as crianças e alunos

As limitações orçamentais condicionam a organização e afetação dos recursos materiais e defraudam as expectativas dos alunos, nomeadamente ao nível dos equipamentos informáticos (escassos e obsoletos na sua maioria). Os alunos do ensino básico e secundário, tendo consciência deste constrangimento, através do orçamento participativo das escolas (OPE) têm optado pela aquisição deste tipo de equipamentos. A perceção de cada grupo da comunidade escolar, sobre se as opções tomadas na organização e afetação dos recursos materiais vão ao encontro ou não das necessidades e expectativas de todas as crianças e alunos, são divergentes. De acordo com o gráfico 18, o pessoal docente e não docente estão alinhados nas suas posições:

concordam totalmente (4,6% e 9,1%); concordam (36,3% e 30,3%) e não concordam nem discordam (25,8% e 27,3%), respetivamente. A leitura dos alunos é muito mais crítica, visto que apenas (11,8%) concordam e (47,1%) não concordam nem discordam com a afetação dos recursos materiais. Uns expressivos (17,7%) discordam totalmente com as opções tomadas pela gestão, na afetação dos recursos materiais, tendo em atenção as suas necessidades e expectativas.

Gráfico 18 - Comparação da opinião de docentes e não docentes sobre a afetação de equipamentos



As opções tomadas sobre a afetação dos recursos materiais são monitorizadas e reajustadas, frequentemente, pelo Conselho Administrativo do AES, dadas as limitações orçamentais existentes. A este respeito a Presidente do Conselho Geral referiu (cf. entrevista) que embora esteja nas atribuições do órgão que dirige “a definição das linhas orientadoras para a elaboração do orçamento é por assim dizer, um *fait divers*, já que o único dinheiro em que há alguma possibilidade de livre administração são as receitas do orçamento privativo que são muito reduzidas. Ainda assim o CG considera, e faz saber ao diretor, que estas devem ser utilizadas para a melhoria das condições educativas/pedagógicas e também para apoiar os alunos mais carenciados”. De facto, em menos de dez anos, o AES viu o seu orçamento geral reduzido em cerca de 60.000€, pelo que a Direção pouco pode investir em equipamentos e materiais que contribuam para uma melhoria significativa da

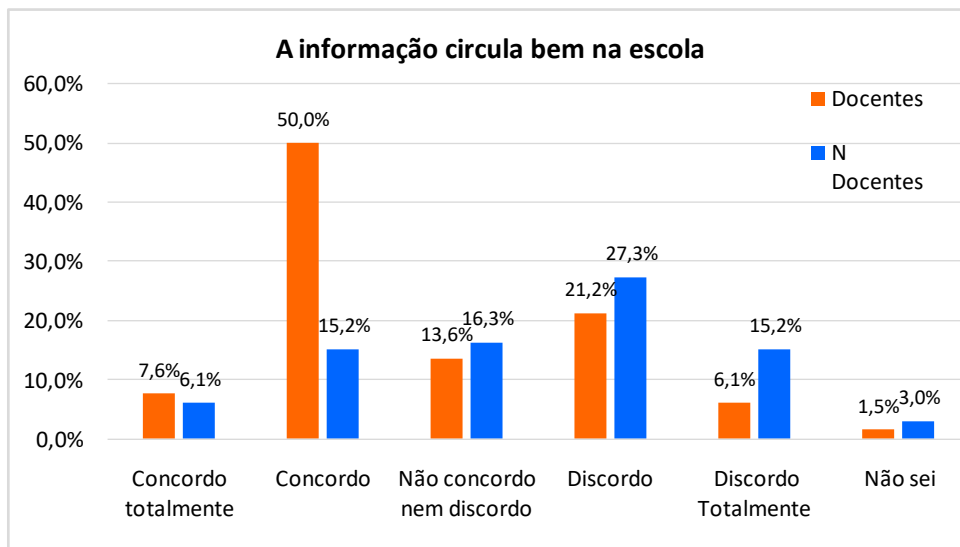
qualidade das aprendizagens. Neste campo, tem sido significativo o contributo da Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo, que canaliza algumas verbas, provenientes de Fundos Europeus, para a compra de equipamento informático e material didático. Também a Câmara Municipal da Sertã contribui para a melhoria da qualidade das aprendizagens com apoios financeiros, que a Direção destina à aquisição de material (fotocópias e outros), às visitas de estudo do ensino pré-escolar e do ensino básico, às Bibliotecas Escolares e à Educação Especial.

3.5. Comunicação interna e externa

A informação serve para gerir, criar e definir a identidade e a imagem de qualquer organização, porque não só tem uma função estratégica de afirmação no meio em que se encontra, mas também tem uma função de mobilização interna – adesão à missão e ao projeto dessa mesma organização.

Atualmente, torna-se importante para os agrupamentos de escolas o desenvolvimento de um bom sistema de comunicação interno, para uma melhor difusão da informação, e um bom sistema de comunicação externo, para que a sociedade tenha conhecimento do que se passa na organização. Nesta conformidade, devemos garantir um conjunto de princípios que assegurem a qualidade da mesma. Assim, a comunicação deverá ser clara, oportuna, distribuível, adaptável e interessante. Será necessário dedicar uma especial atenção ao sistema de comunicação interna para que se crie uma determinada ordem, uma coordenação das atividades, uma integração das ações a desenvolver e uma linha orientadora de consolidação do papel que todos têm na organização. A comunicação interna não pode ser vista somente como a circulação de informação para dar a conhecer o que deve ser feito e como deve ser feito. Ela deve ser entendida e vista como o processo de criação de um sistema de interação. (Carvalho,2012).

Gráfico 19 - Comparação da opinião de docente e não docente sobre circulação de informação no Agrupamento



Nos dados apresentados verifica-se que a opinião entre os docentes e não docentes diverge nesta matéria, já que apenas 21% dos não docentes afirma que a informação circula bem ou muito bem, enquanto 57,6 % dos docentes, ou seja a maioria dos professores, considera que a informação circula bastante bem. Contudo, apesar disso, verifica-se que um número bastante significativo (41%) dos docentes discorda totalmente ou discorda ou, ainda, não concorda nem discorda o que indicia que a informação quer interna, quer externa nem sempre vai ao encontro das necessidades e expectativas dos docentes, criando alguns constrangimentos a nível da coordenação de atividades e nas orientações a seguir pela comunidade docente.

Tendo em conta a importância da comunicação no Agrupamento, contemplada no Projeto de Intervenção do Diretor, em que um dos objetivos é mobilizar a comunidade na construção da identidade do AES, parece-nos que estes valores ficam aquém do que seria expectável, apresentando-se mesmo inferiores aos do Relatório de 2017. Considera-se que apesar de existir um conjunto de meios que estão ao dispor da escola, tais como notas de serviço, relatórios de atividade, folhetos, *posters*, jornal da

escola, *newsletter*, vídeo institucional e correio electrónico, será necessário, em cada momento e de acordo com as diferentes necessidades, proceder com mais rigor à transmissão das orientações consideradas prioritárias, para que todos se sintam incluídos e capazes de colaborar ou participar nas diferentes tomadas de decisão. A comunicação interna e externa deverá ser sempre objeto de avaliação, avaliação esta onde se espera que o diretor tenha um papel ativo, enquanto gestor deste Agrupamento.

4. Conclusão

Considerações finais sobre a Liderança e Gestão

Podemos concluir que a grande maioria (cerca de 80%) dos docentes considera bom ou muito bom o ambiente de trabalho e a liderança, já o mesmo não é assumido pelos não docentes em que as opiniões se dividem. Assim cerca de 40% refere que existe um bom ambiente de trabalho e que o Agrupamento tem uma boa liderança, enquanto outros 41% não concordam ou não concordam nem discordam, o que indicia algum mal-estar por parte da comunidade não docente que deve ser tido em conta pela Direção. Apesar disso, pode-se continuar a afirmar que ao longo destes dois mandatos se tem posto em prática uma Gestão de Proximidade e uma Liderança Participativa que, tendencialmente, se caracteriza pelo estabelecimento de projetos e parcerias, pela procura da eficácia e melhoria dos resultados escolares, pela partilha de responsabilidades e por garantir as melhores práticas ao nível da inclusão.

4.1. Constrangimentos

- Necessidade de envolver toda a comunidade educativa num projeto comum, em que cada um se sinta como parte atuante;
- Pouca eficácia na implementação de mecanismos de motivação e consequente mobilização do pessoal não docente;

- Pouca clareza na definição do papel dos alunos e no reconhecimento dos seus contributos nas tomadas de decisão (para além da construção do PAA);
- Pouco incentivo ao desenvolvimento de uma postura proativa por parte dos pais e encarregados de educação (para além do que está definido e estabelecido no contexto da sua intervenção nos órgãos em que têm assento);
- Não realização de exercícios de evacuação/simulacros durante o ano letivo;
- Presença pouco assídua da Escola Segura nas imediações das escolas;
- Necessidade de melhorar a comunicação , quer interna quer externa;
- Os recursos materiais ao dispor dos alunos (nomeadamente computadores) encontram-se obsoletos.

4.2. Sugestões de melhoria

- Estabelecer e dar a conhecer objetivos prioritários para alcançar as metas estabelecidas para a consecução do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*.
- Elaborar o Plano de Melhoria, tendo em conta as sugestões dos relatórios de avaliação interna do agrupamento e avaliar o seu cumprimento no final de cada ano letivo.
- Desenvolver ações que reflitam uma preocupação objetiva com o envolvimento e motivação dos liderados, nomeadamente no âmbito do universo do pessoal não docente, e que poderão passar por:
 - auscultar com frequência, e através da adoção de uma postura de proximidade, as necessidades, a compreensão e a visão deste universo de liderados relativamente às decisões assumidas ou projetadas pela Direção;
 - transmitir transparência na definição de critérios subjacentes à atribuição de

cargos;

- reconhecer, objetivamente, o trabalho bem feito (mérito) do pessoal não docente (estimulando os mecanismos de motivação intrínseca);
- Incentivar com frequência a participação e envolvimento dos alunos na visão estratégica da Direção, valorizando os seus contributos através, por exemplo, de reuniões mais frequentes com a Associação de Estudantes e/ou convocando Assembleias de delegados e subdelegados;
- Incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, por exemplo através de iniciativas que funcionem como *feedback* da importância do seu envolvimento no universo escolar (atividades de “Escola Aberta” mais frequentes poderão contribuir para isso);
- Tornar a divulgação e valorização dos projetos desenvolvidos no AES numa ação visível por parte do diretor, fazendo referência direta aos mesmos e transmitindo-o em canais mais diversificados e eficazes, nomeadamente em contexto intra escolar;
- Solicitar ações de sensibilização ao núcleo da Proteção Civil e dinamizá-las junto da comunidade educativa;
- Pôr em prática no AES o Plano de Emergência, nomeadamente os exercícios de evacuação;
- Solicitar aos agentes da Escola Segura uma vigilância mais assídua das imediações escolares.

4.3. Pontos Fortes

- Existência de um clima de respeito entre alunos, professores e funcionários;
- Baixa frequência de casos de violência escolar;
- Eficácia na mobilização do pessoal docente;

-
- Valorização das lideranças intermédias, no contexto do pessoal docente;
 - Incentivo ao trabalho em equipa e ao desenvolvimento de uma prática pedagógica inovadora;
 - Adoção de uma postura de liderança que reforça a relação entre qualidade de ensino e uma prática docente empenhada (que vai ao encontro dos diplomas legais de referência e onde se expressa e legitima a importância do papel dos professores);
 - Desenvolvimento de projetos com o objetivo de alcançar a excelência, em consonância com um modelo de escola inclusiva, assente na qualidade e superação;
 - Assunção de uma liderança comprometida com o meio, visível nas diversas parcerias estabelecidas;
 - Eficácia global na mobilização dos recursos da comunidade educativa como forma de assegurar e promover a qualidade das aprendizagens.

Bibliografia / Referências

Amado, João, (2001). *A indisciplina e a formação do professor competente.* Artigo científico. FPCE-UL.

Barreira, Carlos (et al.) (2016). *Estudos Sobre Avaliação Externa de Escolas.* Porto Editora.

Braz, Maria do Carmo. (2012). *O Projeto Educativo como documento orientador da vida na escola.* Mestrado em Administração Educacional. Escola Superior de Educação de Santarém. Página consultada em 5 de maio de 2020. www.repositorio.ipsantarem.pt.

Carvalho, João António Nunes (2012). *A Importância da Comunicação para a construção da Imagem da Escola.* Relatório no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional, orientado pelo Professor Doutor Marco Ferreira, ISEC.

Cosme, Ariana (2018). *Autonomia e Flexibilidade Curricular Propostas e Estratégias de Ação – ensino básico e secundário.* Porto Editora.

Hattie, John, (2009). *Visible Learning for teachers.* Página consultada em março de 2020. <https://visible-learning.org/2009/02/visible-learning-meta-study/>

Parecer sobre o Perfil dos Alunos para o século XXI, Conselho Nacional de Educação, abril de 2017.

Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, homologado pelo Despacho nº6478/2017 de 26 de julho. Edição do Ministério da Educação.

Schleicher, A. (2012), Ed., *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World,* OECD Publishing.

Anexos



LIDERANÇA E GESTÃO

ENTREVISTA À PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS

1- A Associação de Pais (AP) participa na construção/atualização dos documentos estruturantes (Regulamento Interno e Projeto Educativo)?

A AP participa na construção/atualização dos documentos estruturantes através da sua participação/intervenção no Conselho Geral da escola.

2- A AP estimula a participação dos pais e encarregados de educação nas atividades promovidas pelo agrupamento?

Sempre que tal seja solicitado, através do contacto com os encarregados de educação no sentido dos mesmos aderirem às atividades propostas.

3- A AP propõe atividades a integrar no Plano de Atividades do Agrupamento?

Sim, através das reuniões do Conselho Geral existe a possibilidade de sugerir atividades ou melhoria em algumas atividades apresentadas.

4- A AP toma conhecimento dos critérios que presidem à constituição das turmas e dos horários?

Não.

5- A AP apresenta sugestões relativas à definição das disciplinas de oferta de escola e ou dos cursos?

Sim, nomeadamente aquando o agrupamento faz a divulgação da oferta formativa do ensino secundário.

Obrigada pela sua disponibilidade!



LIDERANÇA E GESTÃO

ENTREVISTA À PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL

1- De que modo é que o Conselho Geral (CG) acompanha e avalia a execução do Projeto Educativo?

Não o acompanha muito, confesso. No entanto o PE é aprovado em conselho geral e neste momento o PE que está em vigor é o de 2015. Sempre que em sede de CG se fala em resultados escolares e acompanhamento do PAA indiretamente se está a avaliar o PE

2- O Conselho Geral define as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento? Que critérios utiliza?

A definição das linhas orientadoras para a elaboração do orçamento é digamos, um fait divers, já que o único dinheiro em que há alguma possibilidade de livre administração são as receitas do orçamento privativo que são muito reduzidas. Ainda assim o CG considera, e faz saber ao director, que estas devem ser utilizadas para a melhoria das condições educativas/pedagógicas e também para apoiar os alunos mais carenciados.

3- De que forma o CG promove o relacionamento com a comunidade educativa?

No conselho geral têm assento as várias entidades pertencentes à comunidade educativa, e nesse sentido é em sede de reunião que há muita partilha. Por outro lado o CG faz-se representar, sempre que possível, nos vários eventos que vão surgindo ao longo do ano letivo. Há ainda abertura nossa, nomeadamente minha, para que todos possam vir falar comigo sobre assuntos que interessem ao agrupamento, e sempre que me pareça pertinente discuto-os com o director.

4- A Direção e os diferentes Órgãos facultam ao CG as informações necessárias para que este acompanhe e avalie eficazmente o funcionamento do Agrupamento?

Há documentos que têm obrigatoriamente de ir a conselho geral pois carecem da sua aprovação, quer tenham origem na direção, conselho pedagógico ou conselho administrativo. O que normalmente acontece, e com pena minha pois é uma reclamação que faço desde o início das nossas funções é o atraso com que os documentos chegam até nós para serem analisados

5- Existe uma Comissão Permanente formada por elementos do CG para que o acompanhamento das atividades do Agrupamento seja mais eficaz?

Não temos nenhuma comissão permanente, mas sempre que seja necessário constituímos comissões provisórias para analisar um documento, como o PAA ou o RI, ou outros.



6- O CG emite recomendações aos diferentes Órgãos, tendo em vista o desenvolvimento do Projeto Educativo e o cumprimento do P.A.A?

Neste momento não nos pronunciamos sobre o PE, tendo em conta a desatualização do mesmo. Relativamente ao PAA, fazemos uma análise mais profunda quando aprovamos o relatório de execução do mesmo, para dar orientações para o PAA seguinte. Por exemplo, e tendo em conta o que já referi sobre o atraso dos documentos o relatório de execução do PAA 18/19 ainda não nos foi enviado para análise e aprovação.

Obrigada pela sua disponibilidade!



LIDERANÇA E GESTÃO

ENTREVISTA AO DIRETOR DO AES

1. Existem regras próprias de funcionamento do estabelecimento? Como as põe em prática?

Sim.

Grande parte das regras, nomeadamente as regras gerais de funcionamento, estão definidas no Regulamento Interno em vigor, tendo o mesmo sido disponibilizado à comunidade escolar.

Outras regras mais especificadas e/ou pontuais são comunicadas verbalmente em reuniões com pessoal docente e não docente, Notas de Serviço, Despachos, Notas Informativas, via email, ou ainda, em situações muito específicas relativas a pessoal não docente, inscrito na ficha de objetivos do funcionário/assistente operacional.

2. De que formas o Agrupamento promove a sua identidade ou sentido de pertença?

De um modo geral a direção procura promover um ambiente saudável entre todos os elementos da comunidade educativa. Procurar tratar todos com equidade, reconhecendo, valorizando e respeitando graus de participação diversos.

Procura-se ainda mediar conflitos de forma ativa, de modo a que os mesmos sejam ultrapassados sem provocar divisões/cisões no seio dos órgãos intermédios e no funcionamento global da instituição.

Relativamente aos profissionais da educação procura-se que os princípios atrás enunciados sejam aplicados nos respetivos locais de trabalho e, deste modo, se desenvolva um verdadeiro trabalho de equipa, de modo a que todos se sintam integrados no grupo.

Relativamente aos alunos procura-se que os profissionais da educação os envolvam e apoiem no processo educativo de modo a que os mesmos se sintam integrados, vejam a escola como um local seguro onde podem crescer, desenvolver-se e confiar ao mesmo tempo também serem responsabilizados pelo processo de ensino/aprendizagem.

3. Encoraja uma cultura de inovação e experimentação? De que forma?

Embora nem sempre se promova de forma explícita uma cultura de inovação e experimentação, penso que é transmitido aos docentes a abertura e vontade de que os mesmos procurem permanentemente novas soluções que promovam cada vez maior motivação conducente a um maior sucesso dos alunos.



4. Delega ou partilha tarefas com os colegas da Direção da escola? E com os docentes, nomeadamente com os coordenadores? Dê exemplo.

Sim.

Direção:

- Área pedagógica está distribuída por níveis de ensino - subdiretor e adjuntos.
- A educação especial - adjunta
- Ação social escolar - adjunta
- Pessoal não docente - adjunta
- Recursos informáticos e equipamentos - adjunto
- Projetos e coordenação - adjunto
- Segurança – adjunto

Coordenadores:

- Acompanhamento de toda a atividade escolar na respetiva escola - Coordenadores de estabelecimento.
- Avaliação de desempenho docente – coordenadores de departamento
- Desenvolvimento de atividades nas BEs– Coordenação das BE e professores bibliotecários
- Gestão Curricular e calendarização e planeamento de atividades – coordenadores de departamento
- Acompanhamento de provas de aferição e exames nacionais – coordenador dos secretariados de exames.

5. Os seus valores e visão transparecem na atuação e nas suas prioridades? Dê exemplos.

Tendo como máxima “Aprender a conviver, Aprender a conhecer Aprender a fazer e Aprender a ser”, preconizado no projeto apresentado, procura-se promover o agrupamento como espaço orientado não só para o sucesso cognitivo, mas também afetivo e social; espaço de vivências e convivências equilibradas e felizes; espaço de valorização do conhecimento, do trabalho, do mérito e da disciplina; espaço ético, de respeito por princípios e valores fundamentais; espaço inclusivo que, respeitando diferenças, cultiva a igualdade de oportunidades; espaço integrador em que as famílias se possam envolver ativa e positivamente.

Respeito pelo outro, que se traduz na tolerância demonstrada e no esforço que é feito para encontrar tempo físico para poder ouvir os membros da comunidade escolar, mesmo quando as reivindicações ou sugestões apresentadas por estes sejam inviáveis e/ou completamente extemporâneas, geralmente em detrimento de tarefas urgentes que obrigam a trabalho suplementar, a desoras.

Orientar a atuação procurando mostrar e demonstrar que as decisões não podem ser tomadas de acordo com o desejo ou benefício de um indivíduo ou de um grupo específico, quando poderia apenas fazer uso da autoridade/poder que o cargo de diretor legalmente confere.



6. Define objetivos para o Agrupamento e apresenta-os aos docentes.

Os objetivos são apresentados aos docentes através do Projeto Educativo que se encontra em fase de revisão, pois os objetivos do AES deverão ser traçados tendo em consideração a realidade atual do concelho e a atual política educativa definida pela tutela.

7. Promove a melhoria e a qualidade do desempenho educativo? Como?

O quadro de docentes do AES tem-se mantido estável nos últimos anos o que permite uma melhor articulação de projetos, de atividades e de trabalho colaborativo.

Para dar corpo à legislação atual (54 e 55) com novas metodologias e estratégias o AES tem promovido medidas consentâneas com o objetivo crucial – o sucesso e o combate ao abandono escolar.

Foi nessa perspetiva que no presente ano letivo foi adicionada uma hora semanal nos horários de todos os docentes para possibilitar reuniões de articulação, quer ao nível de conselhos de turma como de grupo disciplinar, permitindo, desta forma, uma maior partilha de ideias, de conhecimento, de práticas pedagógicas etc.

Por outro lado, o AES tem também solicitado ao CFAE ações de formação que possibilitem a aquisição de conhecimentos mais atualizados, ligados a novas metodologias na praxis letiva e de novas ferramentas, para que os professores possam pôr em exercício uma prática pedagógica mais efetiva e mais atrativa junto dos discentes.

8. Envolve todos os docentes na resolução de problemas do Agrupamento?

O objetivo é sempre envolver todos os docentes e fazer com que sintam que podem e devem dar o seu contributo na resolução dos diferentes problemas do Agrupamento. No entanto, nem todos se envolvem ao mesmo nível. É notória a diferença de envolvimento por parte de cada um, uns que procuram dar o seu melhor em prol do Agrupamento, estão sempre disponíveis, apresentam sugestões, alertam e apresentam os seus pontos de vista, tendo sempre como objetivo prestar um bom serviço e proporcionar uma excelente formação aos alunos, outros em que é notório apenas a preocupação com o seu vencimento no final do mês, em minimizar ao máximo a presença na escola e poupar no esforço feito em prol dos alunos.

9. No atual quadro legislativo, sente maior autonomia na forma como dirige o agrupamento? Poderá dar alguns exemplos.

A nível pedagógico a legislação em vigor permite uma maior autonomia na gestão de currículos (disciplinas e a carga horária) embora com grandes limitações. Também na gestão dos horários dos docentes (nomeadamente a possibilidade de distribuir a insuficiência letiva pelos vários docentes do mesmo grupo disciplinar) e na gestão do crédito horário se verifica maior autonomia.

No entanto, é de referir que a realidade atual do ensino, nomeadamente no que diz respeito à escolaridade obrigatória até ao 12º ano e à política de inclusão, obrigou a tutela a dar uma



maior autonomia às escolas, de forma a tornar possível as respostas às diferentes realidades do país, quer às diferentes realidades de cada escola.

A questão que se coloca é se a maior autonomia foi dada de forma proporcional ao aumento da necessidade de respostas adequadas a cada situação. A minha resposta é não, pois essa maior autonomia acaba por se diluir na necessidade de mais respostas e mais diversificadas.

Do ponto de vista financeiro não se verifica qualquer alteração ao nível da autonomia, verifica-se sim cada vez maior controlo por parte da tutela. Verifica-se ainda, que as maiores exigências da legislação atual não têm sido acompanhadas com a disponibilização de recursos humanos adequados à nova realidade nem tem sido disponibilizada formação adequada ou meios financeiros que permitam às escolas proporcionar essa formação. Como consequência são muitas as situações em que a falta de quadros técnicos adequados, nomeadamente no que se refere à contratação pública, que acaba por atirar com algumas tarefas administrativas para os elementos da direção.

10. Como é feita a atribuição de cargos a pessoal docente e não docente.

- Assistentes técnicos
 - São avaliados o nível de conhecimentos, as competências demonstradas, a experiência em determinadas áreas e a formação específica para as áreas funcionais, posteriormente selecionadas as áreas em que cada um poderá ter melhor desempenho.

- Assistentes operacionais
 - São avaliados holisticamente o nível de conhecimentos e as competências demonstradas e posteriormente selecionadas as áreas ou os locais em que cada um poderá ter melhor desempenho.
 - Distância entre residência e local de trabalho, quando possível, tendo em conta os custos das deslocações tem peso significativo quando comparado com a massa salarial.
 - Situações de relacionamento interpessoal, em situações pontuais.

- Pessoal Docente
 - Coordenador de departamento

De acordo com os critérios definidos na legislação em vigor o Diretor apresenta a cada departamento uma proposta com 3 nomes. De seguida os docentes de respetivo departamento elegem o coordenador.
 - Outros cargos

São definidos critérios tendo por base:

 - ✓ a legislação em vigor, nomeadamente as orientações para organização do ano letivo;
 - ✓ sempre que possível a natureza do cargo e o perfil do docente

11. Qual é a autonomia relativamente ao crédito horário.



A autonomia é muito limitada tendo em conta que:

- Ao crédito total são subtraídos $\frac{1}{2}$ das horas de artigo 79º.
- As horas resultantes de insuficiência letiva são contabilizadas como horas de crédito, limitando assim a utilização das horas de crédito para as prioridades definidas.

12. Qual é o grau de autonomia na definição do currículo da escola.

Embora seja dada autonomia para definir as cargas horárias das diferentes disciplinas, o elevado número de disciplinas, nomeadamente no ensino básico, dificulta significativamente essa mesma autonomia, que fica também coartada na medida em que as orientações do despacho de organização do ano letivo limita o leque de opções da oferta de escola e oferta complementar à existência de recursos humanos e físicos existentes no agrupamento.

13. De que forma valoriza e reconhece a qualidade dos docentes.

O reconhecimento da qualidade do corpo docente é feita desde logo pela avaliação a que todos são submetidos de acordo com a legislação em vigor, como aliás acontece com o pessoal não docente.

O reconhecimento também é feito sempre que tal se proporciona, nomeadamente, em iniciativas públicas que contem com a presença da comunidade educativo e/ou comunicação social. Também é usado o jornal escolar e/ou meios de comunicação social local, nomeadamente em situações em que dado a conhecer o sucesso escolar dos alunos do Agrupamento, em atividades desenvolvidas pelo Agrupamento no âmbito do seu plano anual de atividades ou da participação em atividades com reconhecido mérito dos alunos a nível regional e nacional.



LIDERANÇA E GESTÃO - Inquérito dirigido ao pessoal docente

	5 – Concordo totalmente		4 - Concordo		3- Não concordo nem discordo		2 - Discordo		1 – Discordo totalmente		0 – Não sei	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1- A Direção estabelece e dá a conhecer, de forma clara, os objetivos a atingir neste Agrupamento.	22	33.3	26	39.4	11	16.7	3	4.6	2	3.0	2	3.0
2- A Direção define prazos para a avaliação do cumprimento desses mesmos objetivos.	21	31.8	27	40.9	11	16.7	2	3	3	4.6	2	3.0
3- Os documentos orientadores (PE; RI; PAA;...) expressam com clareza os objetivos e metas a alcançar no nosso Agrupamento.	31	47.0	25	37.9	5	7.6	2	3	1	1.5	2	3.0
4- A visão estratégica da Direção é assumida pela comunidade docente deste agrupamento.	11	16.7	33	50.0	7	10.6	8	12.1	0	0.0	7	10.6
5- A escolha das opções curriculares (oferta de Escola) tem em conta o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.	9	13.6	35	53.0	14	21.2	4	6.1	0	0.0	4	6.1
6- A Direção procura motivar os professores para a importância de trabalharem para um fim comum.	10	15.2	36	54.5	14	31.2	6	9.1	0	0.0	0	0.0
7- A Direção elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.	9	13.6	25	37.9	16	24.2	7	10.6	2	3.0	7	10.6
8- A Direção promove a articulação entre as diferentes estruturas do Agrupamento.	5	7.6	38	57.6	16	24.2	5	7.6	1	1.5	1	1.5
9- A Direção partilha competências e responsabilidades.	13	19.7	38	57.6	7	10.6	7	10.6	0	0.0	1	1.5
10- A Direção mostra-se disponível para a concretização de novas ideias e métodos de trabalho.	16	24.2	35	53.0	11	16.7	1	1.5	1	1.5	2	3.0
11- A Direção procura novas parcerias e projetos com o objetivo de alcançar a excelência.	16	24.2	29	44.0	11	16.7	2	3.0	0	0.0	8	12.1
12- A Direção valoriza e divulga os resultados obtidos no âmbito destes projetos e parcerias.	14	21.2	28	42.4	16	24.2	2	3.0	0	0.0	6	9.1



Agrupamento de Escolas da Sertã
Observatório de Qualidade



13- A Direção sabe gerir conflitos.	11	16.7	32	48.5	16	24.2	4	6.1	2	3.0	1	1.5
14- A Direção atribui cargos aos professores tendo em conta as suas competências pessoais e profissionais.	10	15.2	34	51.5	10	15.2	8	12.1	1	1.5	3	4.6
15- A distribuição de serviço docente (letivo e não letivo) vai ao encontro das necessidades das crianças e dos alunos.	9	13.6	40	60.6	10	15.2	7	10.6	0	0.0	0	0.0
16- A Direção propõe Ações de Formação específicas para promover a qualidade das Práticas Educativas.	8	12.1	37	56.1	15	22.7	4	6.1	1	1.5	1	1.5
17- A Direção promove a flexibilização da gestão pedagógica (PTT, DAC, Equipas pedagógica, ...) dos grupos (pré-escolar) e turmas.	10	15.2	40	60.6	12	18.2	0	0.0	0	0.0	4	6.1
18- A Direção divulga na comunidade educativa os critérios subjacentes à aplicação de medidas disciplinares aos alunos.	4	6.1	32	48.5	18	27.2	6	9.1	3	4.6	3	4.6
19 – Neste agrupamento estão criadas condições promotoras do ambiente escolar desafiador das aprendizagens.	10	15.2	33	50.0	19	28.2	2	3.0	2	3.0	0	0.0
20- Realizam-se pelo menos três exercícios de evacuação/simulacros, durante o ano letivo.	5	7.6	14	21.2	15	22.7	17	25.8	7	10.6	8	12.1
21- A escola revela-se acolhedora e inclusiva.	15	22.7	44	66.7	4	6.1	2	3.0	0	0.0	1	1.5
22- A afetação de recursos materiais tem tido um impacto positivo na qualidade das aprendizagens.	7	10.6	25	37.9	20	30.3	10	15.2	1	1.5	3	4.6
23- A informação circula bem na escola.	5	7.6	33	50.0	9	13.6	14	21.2	4	6.1	1	1.5
24- Os equipamentos/serviços do Agrupamento correspondem às expectativas da comunidade escolar.	3	4.6	24	36.3	17	25.8	20	30.3	0	0.0	2	3.0
25- A Direção envolve os docentes na autoavaliação da escola.	10	15.2	35	53.0	14	21.2	3	4.6	0	0.0	4	6.1
26- A escola tem uma boa liderança.	31	47.0	24	36.3	10	15.2	1	1.5	0	0.0	0	0.0

66 inquéritos.



LIDERANÇA E GESTÃO - Inquérito dirigido ao pessoal não docente

	5 – Concordo totalmente		4 - Concordo		3- Não concordo nem discordo		2 - Discordo		1 – Discordo totalmente		0 – Não sei	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1-A Direção estabelece e dá a conhecer, de forma clara, os objetivos a atingir neste Agrupamento.	3	6.1	3	36.4	14	42.4	4	12.1	0	0.0	1	3.0
2-A Direção define prazos para a avaliação do cumprimento desses mesmos objetivos.	1	3.0	9	27.3	12	36.4	5	15.2	0	0.0	6	18.2
3-O Agrupamento é conhecido e reconhecido como uma instituição de referência, na sua área geográfica.	6	18.2	18	54.5	5	15.2	0	0.0	0	0.0	4	12.1
4-A Direção valoriza os meus contributos para o funcionamento da escola.	0	0.0	4	12.1	17	51.5	5	15.2	4	12.1	3	9.1
5-A Direção elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.	1	3.0	3	9.1	13	39.4	7	21.2	6	18.2	3	9.1
6-A Direção incentiva a autonomia e a responsabilidade dos responsáveis pelos serviços administrativos e pelos assistentes operacionais.	1	3.0	9	27.3	14	42.4	6	18.2	1	3.0	2	6.1
7-A Direção mostra-se disponível para a concretização de novas ideias e métodos de trabalho.	1	3.0	4	12.1	19	57.6	7	21.2	1	3.0	1	3.0
8-A Direção sabe gerir conflitos.	2	6.1	7	21.2	15	45.5	6	18.2	2	6.1	1	3.0
9-A Direção atribui cargos aos assistentes operacionais e aos assistentes técnicos tendo em conta as suas características pessoais e profissionais.	1	3.0	8	24.2	15	45.5	4	12.1	3	9.1	2	6.1
10-A Direção propõe Ações de Formação específicas para promover a qualidade dos Serviços.	2	6.1	7	21.2	14	42.4	8	24.2	1	3.0	1	3.0



Agrupamento de Escolas da Sertã
Observatório de Qualidade



11-A Direção envolve os trabalhadores não docentes na autoavaliação da escola.	1	3.0	2	6.1	14	42.4	3	9.1	3	9.1	10	30.3
12- Os equipamentos/serviços do Agrupamento correspondem às expectativas da comunidade escolar.	3	9.1	10	30.3	9	27.3	10	30.3	0	0.0	1	3.0
13- Realizam-se pelo menos três exercícios de evacuação/simulacros, durante o ano letivo.	4	12.1	6	18.2	6	18.2	10	30.3	5	15.2	2	6.1
14- A informação circula bem na escola.	2	6.1	5	15.2	11	33.3	9	27.3	5	15.2	1	3.0
15-O ambiente de trabalho é bom.	4	12.1	12	36.4	7	21.2	7	21.2	3	9.1	0	0.0
16-A escola tem uma boa liderança.	4	12.1	10	30.2	7	21.2	8	24.2	3	9.1	1	3.0

33 inquéritos



LIDERANÇA E GESTÃO - Inquérito dirigido aos Delegados e Subdelegados do 9º, 10º, 11º e 12º Anos

	5 – Concordo totalmente		4 - Concordo		3- Não concordo nem discordo		2 - Discordo		1 – Discordo totalmente		0 – Não sei	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1- Os representantes dos alunos são envolvidos na elaboração do Regulamento Interno do AES.	0	0.0	5	29.4	6	35.3	5	29.4	0	0.0	1	5.9
2- Os alunos são o seu contributo para o Plano de Atividades do Agrupamento.	4	23.5	7	41.2	6	35.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
3- Os alunos conhecem o Regulamento Interno.	0	0.0	3	17.7	7	41.2	4	23.5	1	5.9	2	11.8
4- Realizam-se neste Agrupamento reuniões oficiais com os delegados e subdelegados de turma.	2	11.8	5	29.4	2	11.8	7	41.2	1	5.9	0	0.0
5- A Direção recolhe junto dos delegados e subdelegados de turma contributos para a melhoria do funcionamento deste agrupamento.	0	0.0	5	29.4	2	11.8	8	47.1	1	5.9	1	5.9
6- Os apoios disponibilizados aos alunos contribuem para o seu sucesso escolar.	5	29.4	6	35.3	6	35.3	0	0.0	0	5.9	0	0.0
7- Neste Agrupamento existem com frequência casos de violência entre alunos.	0	0.0	1	5.9	1	5.9	7	41.2	4	23.5	4	23.5
8- No Agrupamento existe um clima de respeito entre alunos, professores e funcionários.	5	29.4	11	64.7	1	5.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
9- A Escola promove a reciclagem.	6	35.3	7	41.2	2	11.8	1	5.9	0	0.0	1	5.9
10- Realizam-se pelo menos três exercícios de evacuação/simulacros, durante o ano letivo.	2	11.8	2	11.8	1	5.9	9	52.9	1	5.9	2	11.8



Agrupamento de Escolas da Sertã
Observatório de Qualidade



11- A Escola promove ações de educação ambiental.	3	17.7	7	41.2	6	35.3	1	5.9	0	0.0	0	0.0
12- As refeições fornecidas aos alunos refletem os princípios de uma alimentação saudável.	2	11.8	11	64.7	3	17.7	1	5.9	0	0.0	0	0.0
13- A escola revela-se acolhedora e inclusiva.	3	17.7	8	47.1	3	17.7	1	5.9	2	11.8	0	0.0
14- Os equipamentos tecnológicos existentes permitem a inovação das práticas na sala de aula.	0	0.0	2	11.8	8	47.01	4	23.5	3	17.7	0	0.0
15- O mérito dos alunos é reconhecido pela escola.	4	23.5	7	41.2	4	23.5	1	5.9	0	0.0	1	5.9
16- As escolas deste agrupamento apresentam um ensino de qualidade.	3	17.7	10	58.9	4	23.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0

17 inquéritos