

# Relatório de Avaliação Interna

2011/2012

**Agrupamento de Escolas de Tarouca**

## Índice

### I – Introdução

### II - Desenvolvimento do processo

1. Definição dos domínios a avaliar
2. Matriz de avaliação para o ano letivo 2011/2012
3. Lideranças
  - 3.1. Inquérito por Questionário
  - 3.2. População e amostra
4. Sucesso Educativo
  - 4.1 - Análise Documental
  - 4.2 - Grelha de análise

### III - Análise de Resultados

1. Lideranças Intermédias
2. Qualidade do Sucesso Educativo

### IV – Pontos Fortes e Aspectos a melhorar

### V – Considerações finais

### VI – Anexos

## Introdução

A avaliação das escolas tem surgido nos últimos anos, de uma forma decretada, como o garante da qualidade de ensino (Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro), mas cada vez mais os atores educativos reconhecem a importância de se autoavaliarem e da sua relevância no desenvolvimento das organizações escolares e dos seus profissionais.

“A avaliação reflecte a realidade das escolas e permite que os protagonistas se vejam com clareza e rigor” (Miguel Santos Guerra, 2002) e promove nas escolas uma reflexão profunda sobre as suas práticas, envolvendo todos os actores.

Contudo, segundo o mesmo autor *“não compete aos avaliadores dizer aos protagonistas se estão a fazer bem ou a fazer mal. Muito menos aquilo que deve ser mudado. Simplesmente os ajudam a olhar-se com clareza, de modo a poderem formar um juízo mais fiel sobre o que fazem. Desse juízo, dessa compreensão hão-de surgir as decisões de mudança”* (Miguel Santos Guerra, 2002).

Assim, compete às Comissões de Avaliação Interna contribuir para a tomada de decisão, mas sempre no pressuposto de que *“a vida da escola é um composto de múltiplas perspectivas e a escolha de uma abordagem avaliativa requer, por isso mesmo, uma sensibilidade para a complexidade inerente a cada aspecto da vida da escola”* (MacBeath, 2005, pág. 177).

Este relatório reflecte o trabalho desenvolvido, ao longo do ano letivo 2011/2012, pela Comissão de Avaliação de Interna do Agrupamento de Escolas de Tarouca e pretende abrir à reflexão da nossa comunidade educativa a Avaliação dos dois domínios que nos propusemos estudar: as “Lideranças” e o “Sucesso Escolar”.

## Desenvolvimento do processo

A Comissão de Avaliação de Interna, este ano letivo, está constituída pelos seguintes elementos:

Departamento do Pré-Escolar	Maria de Lourdes Sarmento
Departamento do 1º ciclo	Jorge Gonçalinho
Departamento de Línguas	António Martins
Departamento de Ciências Sociais e Humanas	Rui Gaspar (Coordenador)
Departamento de Expressões	Luís Reis
Departamento de Matemática e Ciências Exactas	Manuel Queirós
Representante dos Assistentes Operacionais/Técnicos	Benjamim Moura
Representante dos Encarregados de Educação	Afonso Dias
Coordenadora do Projeto TEIP	Olga Carminé
Representante do Projeto TEIP	Cátia Carminé
Representante do Projeto TEIP	Florbela Pinto

### 1. Definição dos domínios a avaliar

O fio condutor de todo o trabalho realizado continuou a ser a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro (Artigo 6.º: Auto-avaliação) e não descurando a abordagem dos restantes domínios ao longo do triénio 2010/2013 estabelecidos na calendarização efetuada por esta Comissão, estabelecemos, para este ano letivo, avaliar os domínios: Lideranças e Sucesso Escolar.

Importa aqui ressaltar que relativamente ao calendarizado no ano letivo transato a Comissão procedeu a uma alteração nos domínios a avaliar este ano letivo. Assim, o domínio “Sucesso Educativo” seria avaliado no próximo ano letivo (2012/2013), mas por se considerar mais pertinente a Comissão decidiu avaliar este domínio este ano. Por sua vez, o domínio “Ambiente Educativo” será avaliado no próximo ano, juntamente com a “Cultura de colaboração”

Assim, (re)calendarizamos o processo de avaliação do Agrupamento da seguinte forma:

Áreas	Ano de Avaliação
Projeto Educativo	2010/2011
Sucesso escolar	2011/2012
Lideranças	2011/2012
Ambiente educativo	2012/2013
Cultura de colaboração	2012/2013

## 2. Matriz de avaliação para o ano letivo 2011/2012

No âmbito do processo de referenciação decidimos avaliar as áreas “Liderança” e “Sucesso Educativo” de acordo com as seguintes dimensões, critérios e indicadores:

ÁREAS	DIMENSÕES	CRITÉRIOS	INDICADORES
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulação;</li> <li>Estilos de liderança;</li> <li>Confiança no líder</li> </ul>
<b>Sucesso escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados escolares;</li> <li>Ações TEIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação das aprendizagens</li> <li>Avaliação Ações TEIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade de transição em final de ciclo.</li> <li>Pertinência</li> <li>Participação</li> <li>Impacto</li> </ul>

Depois de definidos os critérios e indicadores orientadores do nosso estudo, resolvemos calendarizar da seguinte forma a apresentação do processo, a construção dos instrumentos, a recolha e tratamentos dos dados e a elaboração e apresentação do relatório:

### Cronograma – 2011/2012

ACTIVIDADES	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Set.
Definição dos critérios/indicadores				X								
Apresentação do processo				X	X							
Construção dos instrumentos						X	X					
Recolha de dados									X	X		
Tratamento dos dados										X	X	
Elaboração do relatório											X	
Apresentação do relatório e plano de melhoria											X	X

### 3. Lideranças

Para procedemos à recolha de informação junto dos Docentes dos vários Departamentos Curriculares do Agrupamento de Escolas de Tarouca avaliando as “Lideranças Intermédias” procedemos à elaboração de um inquérito por questionário.

#### 3.1. Inquérito por Questionário

O questionário foi elaborado tendo por base a “Grelha de Auto-avaliação das qualidades de liderança”<sup>1</sup>, adaptado à nossa realidade e ao que pretendíamos avaliar.

O inquérito por questionário é constituído por três partes. Na primeira parte do questionário pretendemos caracterizar a nossa amostra obtendo dados sobre o sexo, idade, anos de serviço e departamento dos inquiridos.

A segunda parte do questionário possui três perguntas de resposta fechada, com uma escala ordinal de 1 a 4 (em que 1 significa “Insatisfatório”; 2 “Satisfatório”; 3 “Bom”; 4 “Muito Bom”) – onde se pede aos inquiridos para avaliarem o seu coordenador de departamento de acordo com três dimensões diferentes.

Na dimensão “**Competência profissional e empenho**” os inquiridos devem classificar a coordenação do seu departamento de acordo com os seguintes itens: ‘Compromisso com a função’, ‘Conhecimento atualizado’, ‘Capacidade de iniciativa’, ‘Capacidade de coordenação’, ‘Competências de comunicação’, ‘Gestão dos recursos humanos’, ‘Apoio ao desenvolvimento profissional dos coordenados’, ‘Delegação eficaz de funções’ e ‘Divulgação pronta e eficaz da informação’.

Na dimensão “**Qualidades de Liderança**” são apresentados seis itens para classificação segundo a mesma escala ordinal: ‘Promove a confiança nos outros’, ‘Influencia positivamente as práticas’, ‘Revela capacidade de avaliar os outros eficazmente’, ‘Mantém boas relações com os coordenados’, ‘Demonstra visão estratégica’ e ‘Toma decisões eficazmente’.

Na dimensão “**Documentos Estruturantes**” os inquiridos classificariam a capacidade do seu coordenador de: ‘Envolver os outros na elaboração /reformulação do Projeto Educativo’ e ‘Envolver os outros na criação e execução do Plano Anual de Atividades’.

---

<sup>1</sup> ALAIZ, Vitor et al. *Auto-Avaliação de Escolas: Pensar e praticar*. Porto: Asa Editores, p.61, 2003.

Na terceira parte do inquérito, questionamos os inquiridos, através de uma pergunta de resposta fechada (Sim/Não), se há, na sua opinião, aspetos a melhorar no funcionamento do seu Departamento. Nesta parte incluímos também uma pergunta de resposta aberta, pedindo aos inquiridos para indicarem os aspectos que poderiam ser melhorados no seu departamento.

### 3.2. População e amostra

Atendendo a que a avaliação a fazer recairia sobre as Lideranças Intermédias, a população escolhida para aplicar o inquérito por questionário foram os docentes do agrupamento.

Segundo Tuckman (1994, p. 338), “A população (ou grupo-alvo) utilizada num estudo em que se recorra ao questionário ou à entrevista, é o grupo sobre o qual o investigador tem interesse em recolher informação e extrair conclusões.” O questionário, segundo Tuckman (1994), é usado para “(...) transformar em dados a informação directamente comunicada por uma pessoa (ou sujeito). Ao possibilitar o acesso ao que está dentro da cabeça de uma pessoa, estes processos tornam possível medir o que uma pessoa sabe (informação ou conhecimento), o que gosta e não gosta (valores e preferências e o que pensa (atitudes e crenças)” (p. 307)

O quadro que se segue caracteriza os diferentes Departamentos Curriculares do Agrupamento:

Agrupamento de Escolas de Tarouca	
Departamentos Curriculares	Nº de docentes
Pré-Escolar	13
1º ciclo	26
Línguas	19
Matemática e Ciências	25
Ciências Sociais e Humanas	16
Expressões	26

Uma vez que queríamos aplicar o inquérito ao maior número possível de professores por departamento, o inquérito foi distribuído numa reunião geral na Escola Sede no dia \_\_\_ de Junho de 2012 (para a qual foram convocados todos os docentes dos

2º e 3º ciclos e Ensino Secundário do Agrupamento) e numa reunião geral no Centro Escolar de Tarouca do dia \_\_\_ de Junho de 2012 (para qual foram convocados todos os docentes do ensino pré-escolar e do 1º ciclo)

#### **4. Sucesso Educativo**

Neste ponto pretendemos analisar o Sucesso Escolar, a partir de uma grelha de recolha de dados das pautas de avaliação sumativa de final de ano letivo.

Assim, entende-se por sucesso pleno a transição de ano com aprovação em todas as disciplinas do respetivo ano de escolaridade e por sucesso deficitário, a transição com níveis negativos em algumas disciplinas. A qualidade do sucesso tem pois, em conta, as aprovações com e sem classificações negativas.

##### **4.1. Estrutura da grelha de recolha de dados do sucesso**

A grelha de recolha da qualidade do sucesso dos últimos três anos é constituída por uma tabela que permite recolher o total de alunos inscritos; o número de alunos que teve insucesso (retidos); o número de alunos com sucesso pleno (alunos sem nenhum nível igual ou inferior a dois); e o número de alunos com negativas às várias disciplinas do currículo no 4º, 6º e 9º anos.

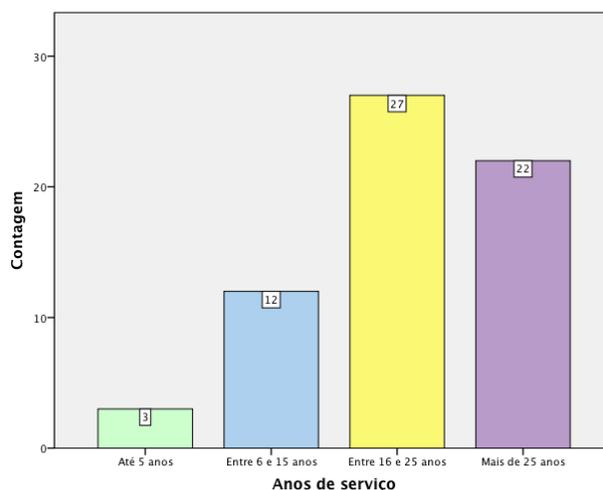
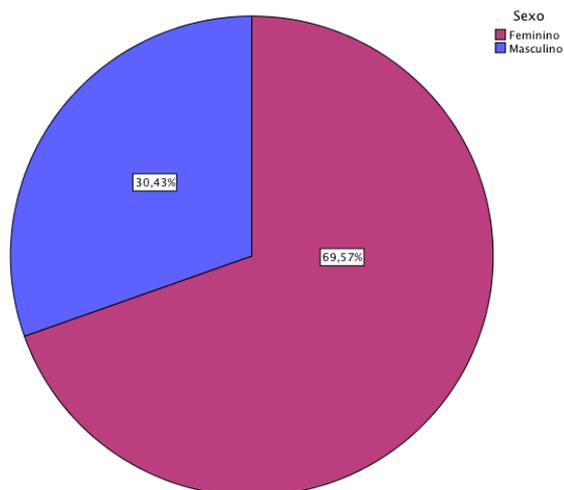
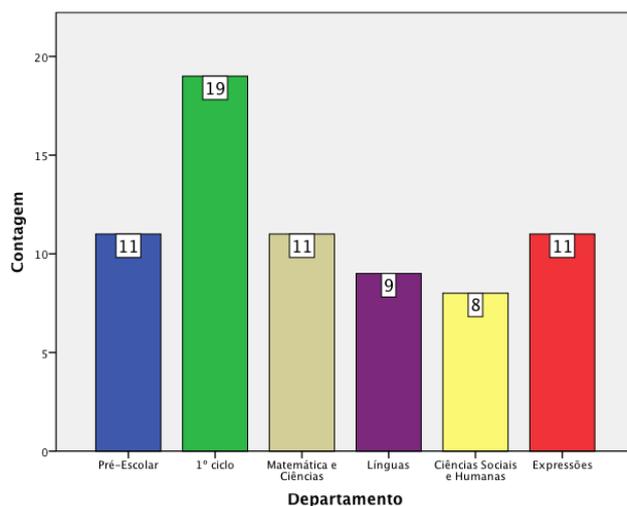


## Análise dos Resultados

### 1. Lideranças Intermédias

O Agrupamento de Escolas de Tarouca é constituído por seis departamentos curriculares – Pré-escolar, 1º Ciclo, Línguas, Matemática e Ciências, Ciências Sociais e Humanas e Expressões. Tentando abranger o maior número de docentes por departamento, foram entregues questionários a todos os docentes, sendo recolhidos os seguintes

questionários por departamento:

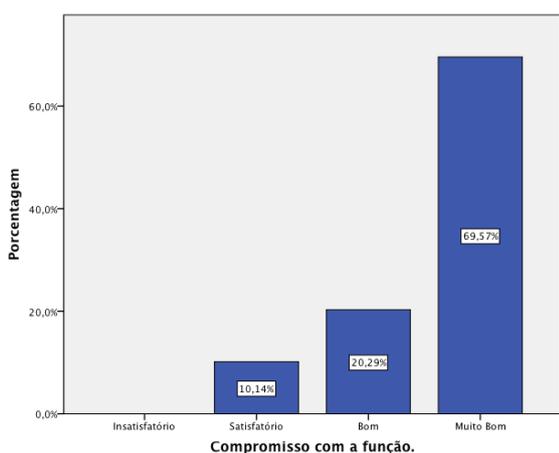


A amostra é constituída por 69 docentes (num universo de 125 docentes), 78,2% lecionam há mais de 16 anos e 69,6% são do sexo feminino. Procurámos obter amostras representativas de cada departamento, mas foi o Departamento dos docentes do primeiro ciclo que mais questionários devolveu, representando 27,5% da nossa amostra.

Em relação à primeira questão do questionário foi pedido aos docentes que classificassem a liderança dos respectivos Coordenadores na dimensão **Competência Profissional e Empenho**, atendendo a um conjunto de nove itens.

Os resultados nesta dimensão são extremamente positivos com 48,53% a 69,57% da amostra a classificar com ‘Muito Bom’ as respectivas coordenações de departamento e a classificação ‘Insatisfatório’ atribuída por 0% a 4,48% dos inquiridos.

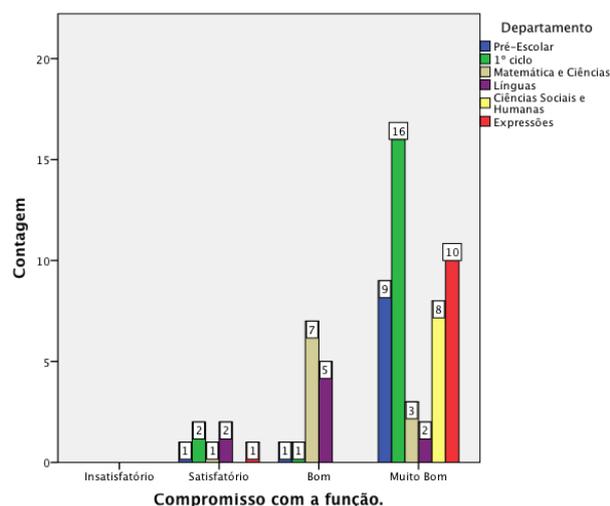
Entre as diferentes competências avaliadas nesta dimensão, destacamos o “Compromisso com a função” que obteve as melhores classificações com 69,57% dos inquiridos a tenderem para a classificação “Muito bom”, sem nenhum elemento inquirido a classificá-la como insatisfatória. A “Capacidade de coordenação”, o “Apoio ao desenvolvimento profissional dos coordenados” e a “Delegação eficaz de funções” tiveram uma grande parte da amostra (81,16% - 85,29%) a atribuir classificações entre o “Muito bom” e o “Bom”, mas são também das competências em que mais elementos as classificaram com “Insatisfatório” (três docentes).

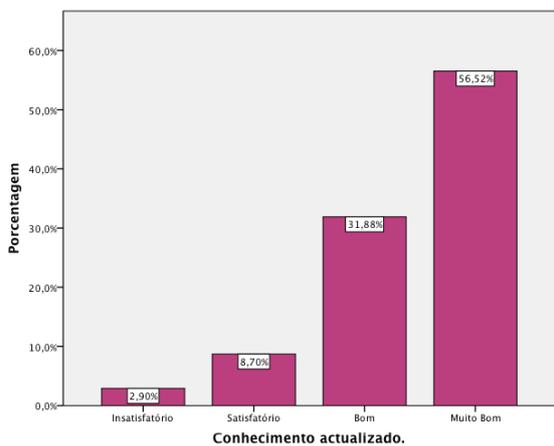


“Muito bom” e “Bom” e apenas 10,14% o consideraram ‘Satisfatório’ (1 elemento do Departamento do Pré-escolar, 2 elementos do 1º Ciclo, 1 elemento de Matemática e Ciências, 2 elementos de Línguas e um elemento do Departamento de

Expressões). De destacar que no Departamento do Ciências Sociais e Humanas todos os inquiridos consideraram o ‘Compromisso com a Função’ ‘Muito Bom’.

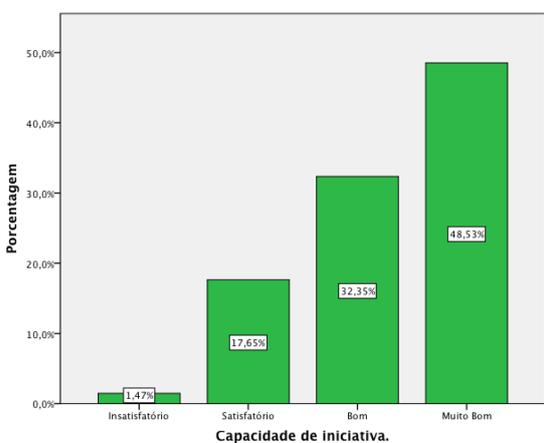
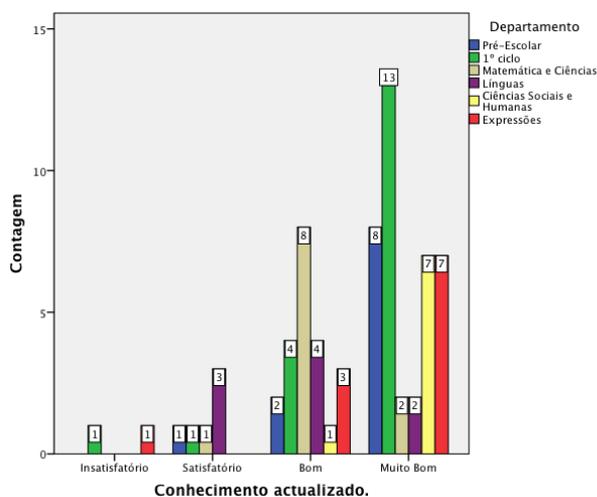
De um modo geral, 89,86% dos inquiridos considerou que o ‘Compromisso com a função’ dos coordenadores de departamento do Agrupamento de Escolas é





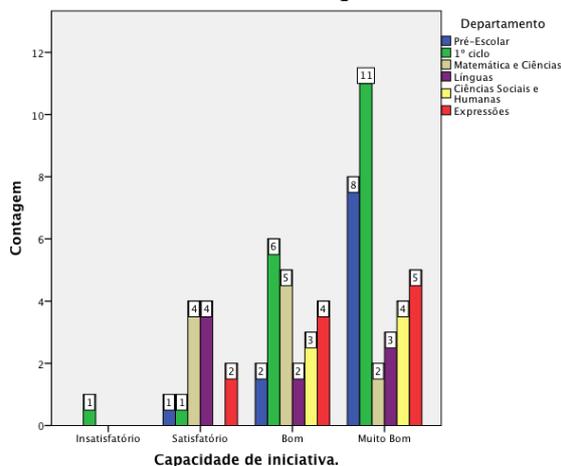
56,52% dos inquiridos considera ‘Muito Bom’ o ‘Conhecimento atualizado’ dos

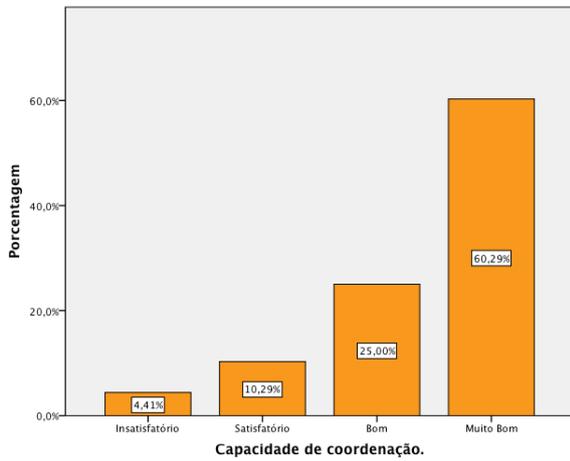
coordenadores de departamento do Agrupamento de Escolas; 2,9% considera o ‘Insatisfatório’ (um elemento do departamento de 1º Ciclo e um elemento do departamento de Expressões); 8,7% ‘Satisfatório e 31,88% ‘Bom’.



No âmbito da “Capacidade de Iniciativa” 80,88% dos inquiridos consideraram-na entre boa a muito boa; foi classificada com “Satisfatório” por 17,65% da nossa amostra (um elemento do Pré-escolar, um elemento do 1º Ciclo, quatro elementos de

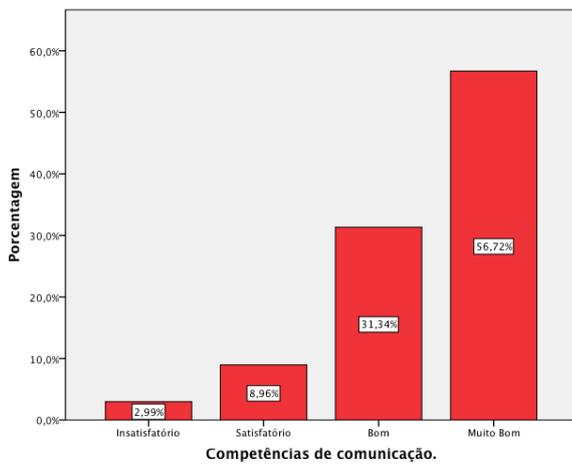
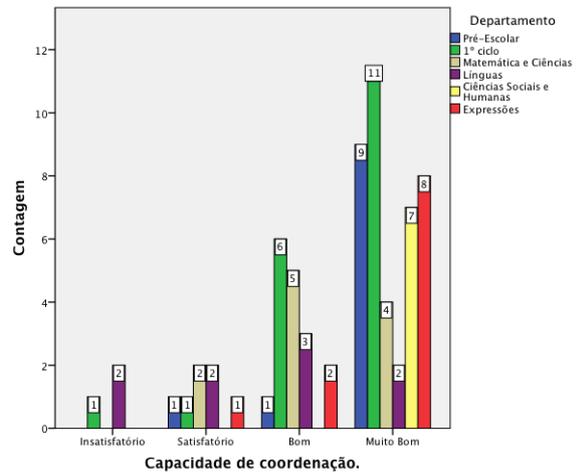
Matemática e Ciências, quatro elementos de Línguas e dois elementos de Expressões) e apenas um elemento do 1º ciclo a classificou com insatisfatória (1,47%).





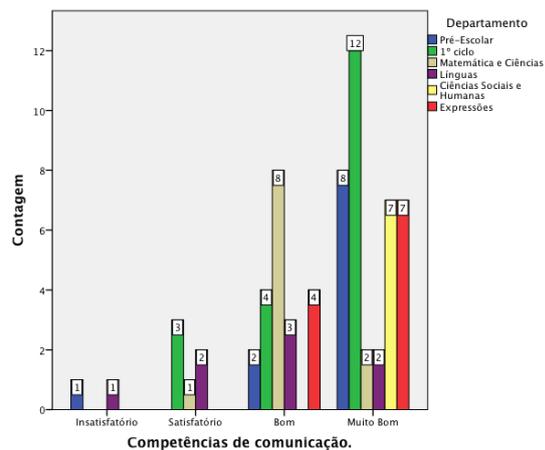
elemento do 1º Ciclo e dois elementos de Línguas). A destacar que os sete elementos do departamento de Ciências Sociais e Humanas consideram a capacidade de coordenação muito boa.

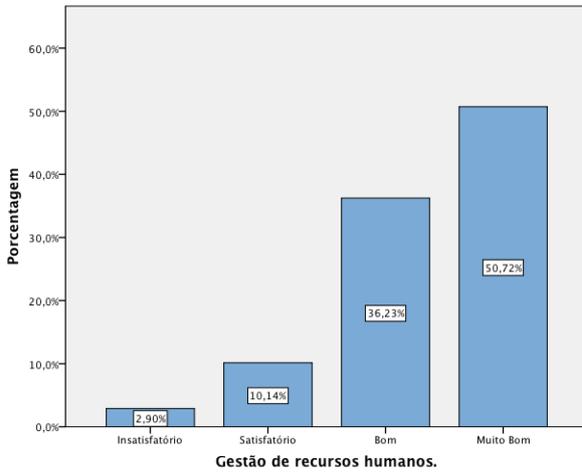
Para 60,29% da população inquirida a “Capacidade de coordenação” foi classificada com “Muito bom”, 25% “Bom”, 4,41% “Insatisfatório” (um



departamento de Ciências Sociais e Humanas a classificarem a sua coordenação desta forma); 31,34% como boas; apenas um elemento do Pré-escolar e outro de Línguas as classificou como insatisfatórias.

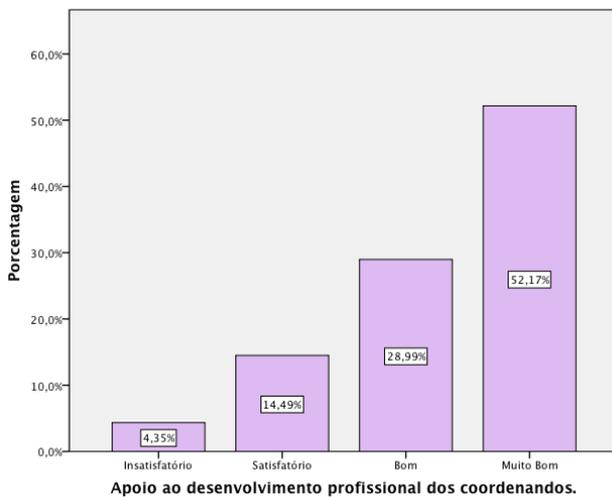
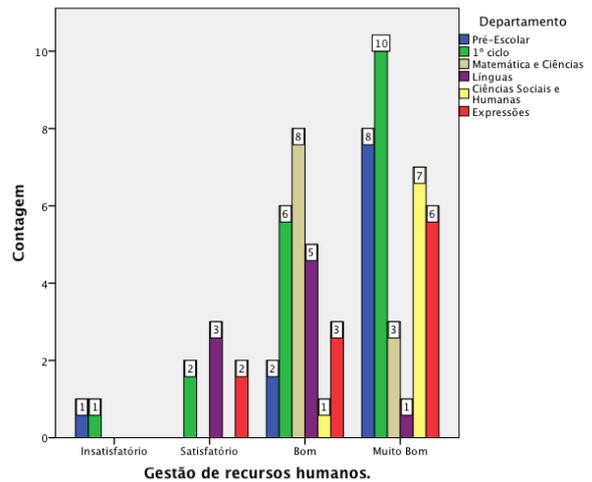
As competências de comunicação foram classificadas por 56,72% dos inquiridos como muito boas (com mais de metade dos inquiridos do departamento do Pré-escolar, 1º Ciclo e Expressões e todos os inquiridos do





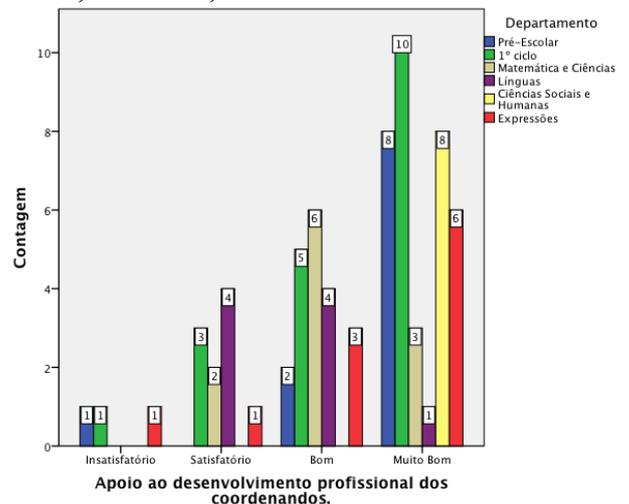
11 de Matemática e Ciências, 9 de Expressões, 8 de Ciências Sociais e Humanas, 6 de Línguas. Apenas um elemento do Pré-escolar e outro do 1º ciclo a classifica como insatisfatória (2,9%).

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos 86,95% dos inquiridos classifica-a entre boa (36,23%) e muito boa (50,72%) – 16 elementos do 1º Ciclo, 10 do Pré-escolar,

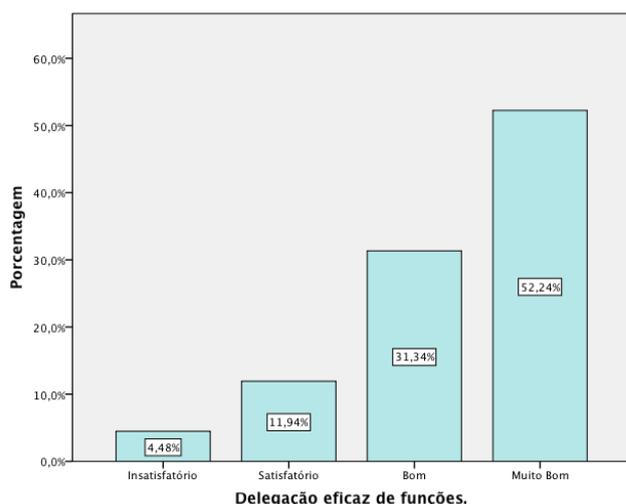


“satisfatória” (4 elementos de Línguas, 3 elementos do 1º Ciclo, 2 elementos de Matemática e Ciências e 1 elemento de Expressões) e 4,35% classificou-a como “insatisfatório” (1 elemento do Pré-escolar, 1

No “Apoio ao desenvolvimento profissional dos coordenados” 81,16% dos inquiridos classificou esta competência entre o “bom” e “muito bom”, mas 14,49% classificou-a como



elemento do 1º Ciclo e 1 elemento de Expressões). Apesar de termos de considerar estas classificações como bastante boas, a percentagem de pessoas a atribuir a classificação de “insatisfatório” é ligeiramente mais alta do que nas outras competências desta dimensão; o que poderá estar relacionado com o facto desta questão se direccionar mais para a vida profissional e individual de cada um dos coordenados e menos para as competências que atingem como um grupo.



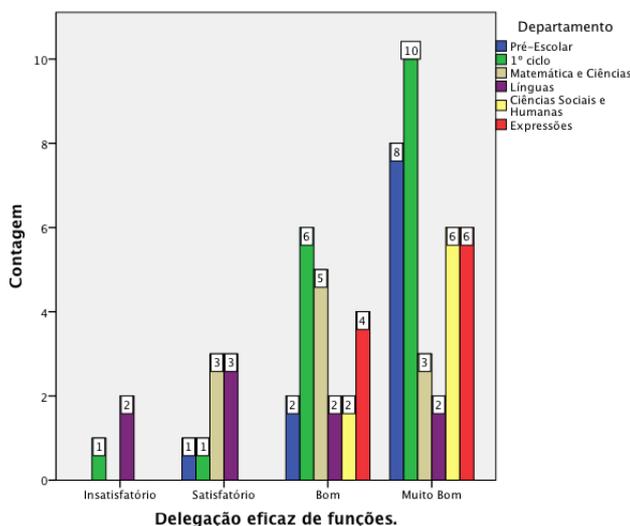
83,58% dos inquiridos classificou esta competência entre o “Bom” e “Muito Bom”, à exceção 5 docentes do departamento de Línguas (3 classificaram com “satisfatório” e 2 classificaram com “insatisfatório”) e dois elementos do 1º Ciclo (um classificou-a com “satisfatório” outro

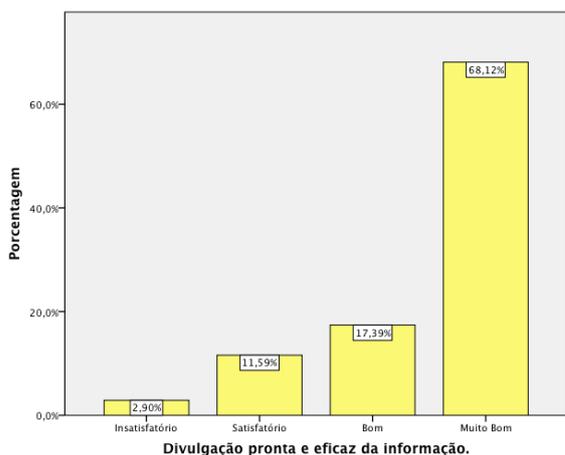
“insatisfatório”).

Relativamente ao departamento de Ciências Sociais e Humanas esta é uma das poucas competências que não reúne consenso em torno da classificação “Muito bom”, com dois docentes a classificarem-na com “bom”.

É interessante observar que esta competência está diretamente relacionada com a “Gestão de

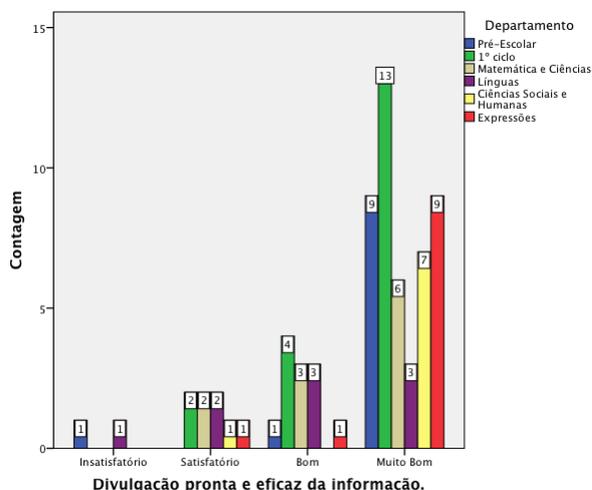
Recursos Humanos” (anteriormente referida), no entanto a “delegação eficaz de funções” não reuniu um consenso tão grande em torno das classificações “bom” e “muito bom”, tendo obtendo uma percentagem de quase o dobro na classificação “insatisfatório”.



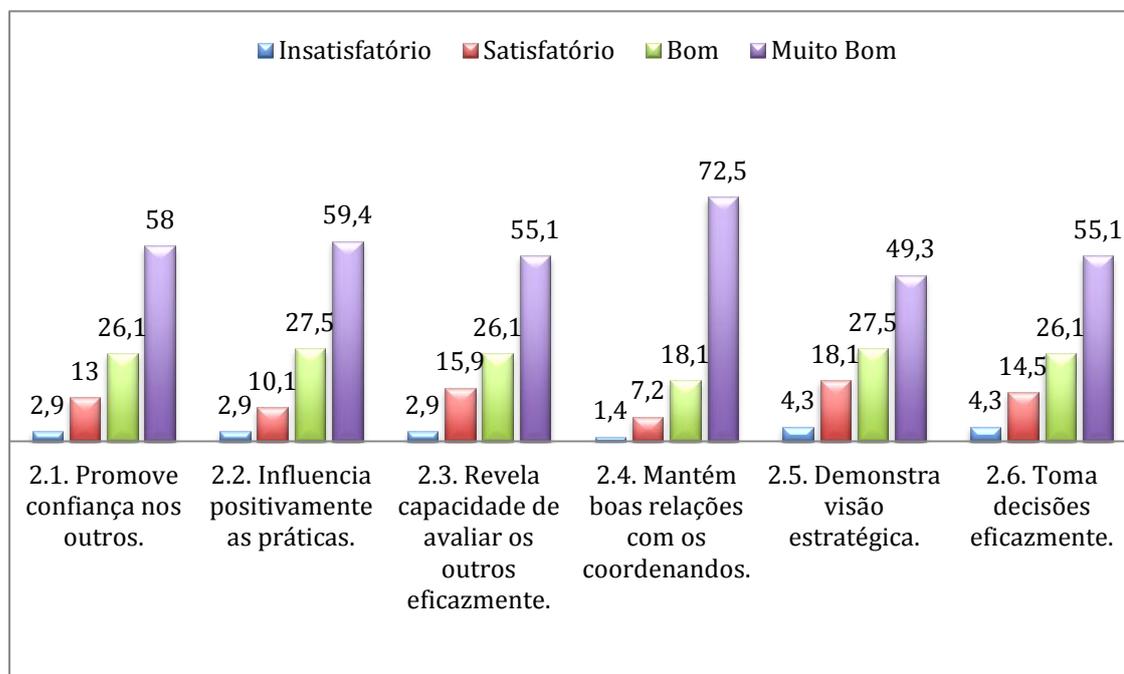


A “Divulgação pronta e eficaz da informação” foi classificada como “Muito bom” ou “Bom” por 85,51% dos docentes;

11,59% como “satisfatória” (2 elementos do 1º Ciclo, 2 de Matemática e Ciências, 2 Línguas, 1 Ciências Sociais e Humanas e 1 de Expressões) e 2,9% “insatisfatório” (1 elemento do pré-escolar e outro de Línguas).



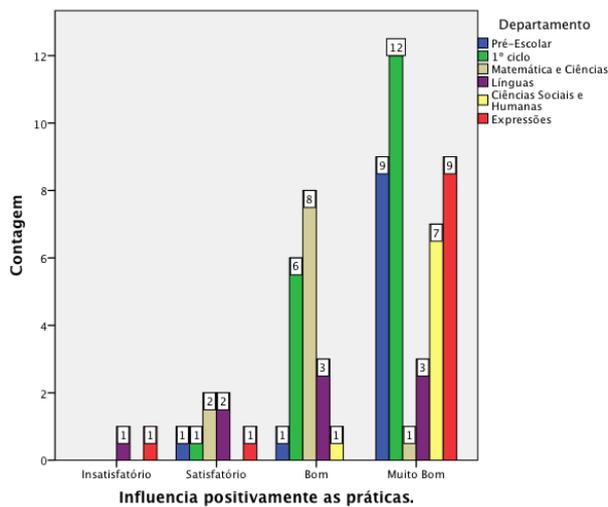
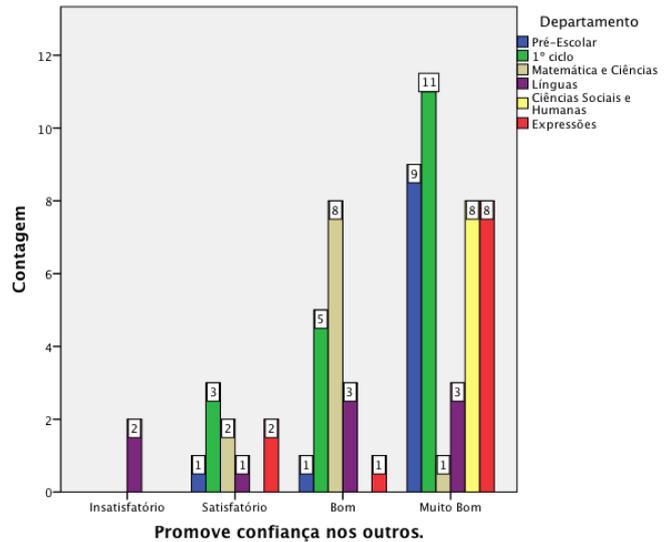
Na segunda questão foi pedido aos docentes que classificassem as **Qualidades de Liderança** do(a) Coordenador(a)” apresentando-as em seis itens:



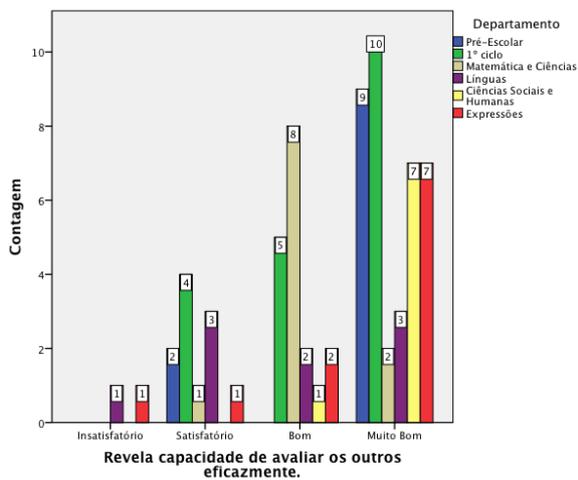
Nas qualidades de liderança destacam-se as seguintes competências: “Mantém boas relações com os coordenandos” pois 72,5% da amostra classificou os seus coordenadores com “Muito Bom” e apenas 1,4% atribuiu a classificação de “Insatisfatório”; “Demonstra visão estratégica” é a qualidade onde as classificações se

dispersaram mais, ainda assim 49,3% classificou o seu coordenador com “Muito Bom” e 27,5% com “Bom”.

Quando analisamos a qualidade “Promove a Confiança nos outros” por departamento verificamos que apenas dois docentes do departamento de Línguas classificaram esta qualidade como “insatisfatória”; todos os inquiridos do departamento de Ciências Sociais e Humanas classificaram-na com “Muito Bom” e mais de metade dos docentes do Pré-escolar, 1º Ciclo e Expressões também classificam com “Muito Bom” esta qualidade.



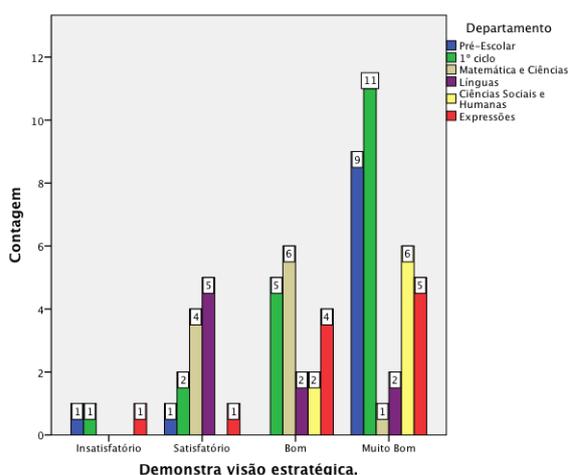
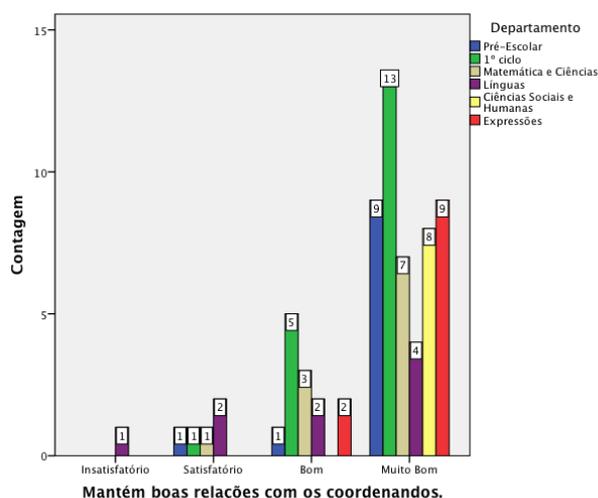
Na qualidade “Influencia positivamente as práticas” mais de dois terços da nossa amostra (86,9%) classifica-a entre “Muito Bom” e “Bom” e apenas um docente do departamento de Línguas e outro do departamento de Expressões classificou esta qualidade com “Insatisfatório”.



Na qualidade “Revela capacidade de avaliar os outros eficazmente” mais de metade dos inquiridos nos departamentos do Pré-escolar, 1º Ciclo, Ciências Sociais e Humanas e Expressões classificaram esta qualidade com “Muito bom”. Quase todos (8) os elementos do departamento de Ciências e Matemática que responderam ao inquérito classificaram esta qualidade com “Bom”. Apenas classificou com

“insatisfatório” um elemento do Departamento de Línguas e um elemento do Departamento de Expressões.

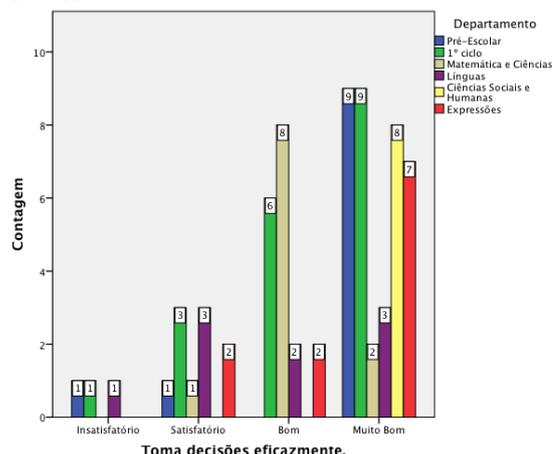
Mais de metade dos inquiridos nos departamentos do Pré-escolar, 1º Ciclo, Ciências Sociais e Humanas e Expressões classificaram a qualidade “Mantém boas relações com os coordenados” com “Muito bom”. Quase todos (8) os elementos do departamento de Ciências e Matemática que responderam ao inquérito classificaram esta qualidade com “Bom”. Apenas um elemento do Departamento de expressões classificou com “insatisfatório” o seu coordenador.



No âmbito da qualidade “Demonstra visão estratégica” há alguma dispersão nos resultados. Enquanto que nos departamentos do Pré-escolar, Primeiro Ciclo e Ciências Sociais e Humanas mais de metade dos inquiridos classificaram o seu coordenador com “Muito Bom”; nos departamentos de Matemática e Ciências e Expressões a classificação divide-se entre

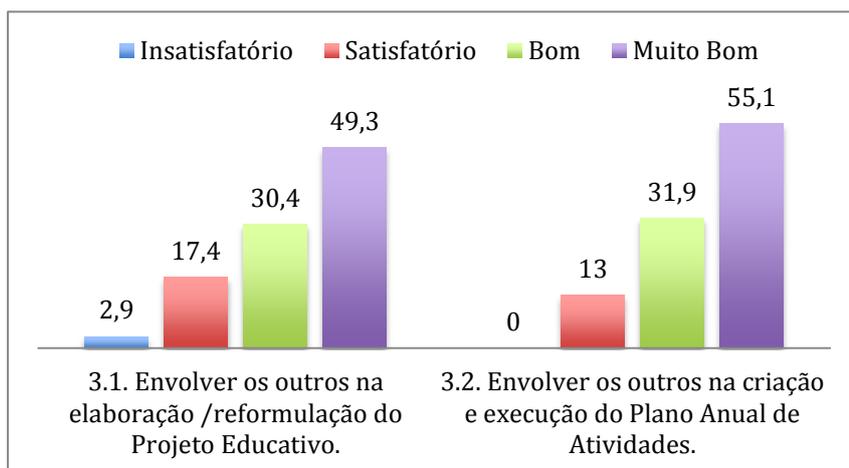
“bom” e “satisfatória”. Apenas um elemento do departamento do Pré-escolar e outro do 1º Ciclo classificaram esta qualidade com “insatisfatório”.

No departamento de Ciências Sociais e Humanas todos os inquiridos foram unânimes classificando a tomada de decisão do seu coordenador com “Muito Bom”. Mais de metade dos elementos inquiridos do departamento de Matemática e Ciências



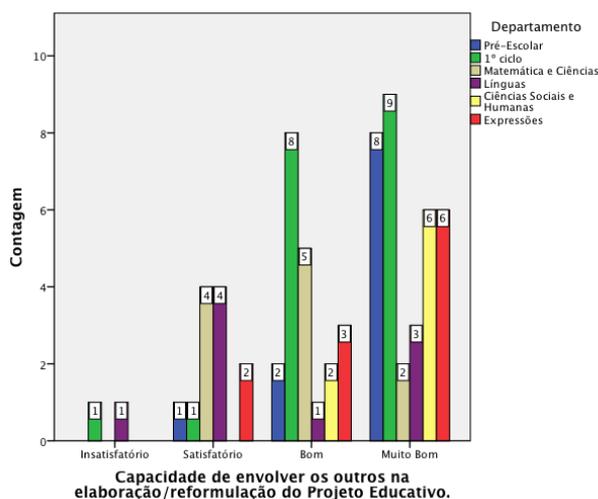
atribuíram “Bom” ao seu coordenador na qualidade “toma decisões eficazmente”. Nos outros departamentos as classificações dividiram-se entre o “Muito bom”, “Bom” e “Satisfatório” e apenas três elementos atribuíram a classificação “insatisfatório” (um elemento do Pré-escolar, um elemento do 1º Ciclo e um elemento de Línguas).

Na terceira questão foi solicitado aos docentes que classificassem a capacidade do Coordenador(a) em envolver os outros na elaboração/reformulação/execução dos **Documentos Estruturantes** do Agrupamento de Escolas:



Na capacidade de envolver os docentes nos documentos estruturantes do agrupamento 79,7% classificaram a capacidade de “Envolver os outros na elaboração/reformulação do Projeto Educativo” entre o “Muito bom” e o “Bom”, apenas dois docentes classificaram os seus coordenadores com a “Insatisfatório”. 87% dos inquiridos acha “muito bom” ou “bom” a capacidade de “envolver os outros na criação e execução do Plano Anual de Atividades” e apenas 13% atribuiu a esta capacidade a classificação

“Satisfatório”.



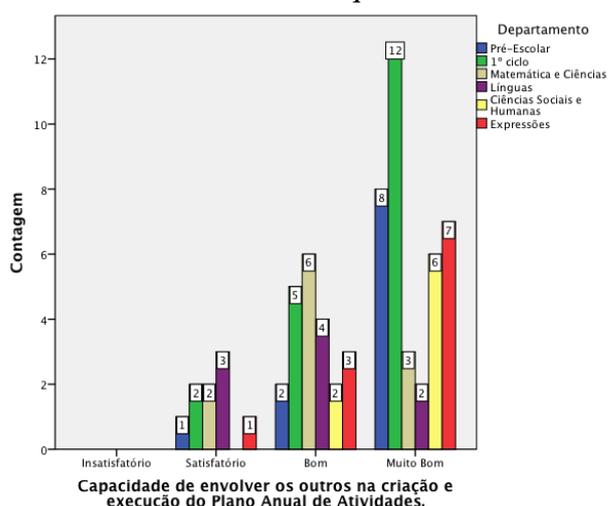
No Departamento do 1º Ciclo os inquiridos dividiram maioritariamente as suas classificações entre o “Muito bom” e o “Bom” e dois elementos classificaram a “capacidade de envolver os outros na elaboração/reformulação do Projeto Educativo”

com “insatisfatório” e “satisfatório”.

O Departamento de Línguas e de Matemática e Ciências dividiu maioritariamente as suas classificações entre o “Satisfatório” e “Bom”. Um elemento do departamento de Línguas classificou o seu coordenador com “Insatisfatório”. Os Departamentos do Pré-escolar e Expressões maioritariamente classificaram esta capacidade com “Muito Bom” e pequenas percentagens de inquiridos classificaram-na com “Satisfatório” e “Bom” (Pré-escolar “Bom” 18,18% e “Satisfatório” 9,09%; Expressões “Bom” 27,27% e “Satisfatório” 18,18%).

75% dos inquiridos do Departamento de Ciências Sociais e Humanas classificou com “Muito bom” esta capacidade, os restantes com “Bom”.

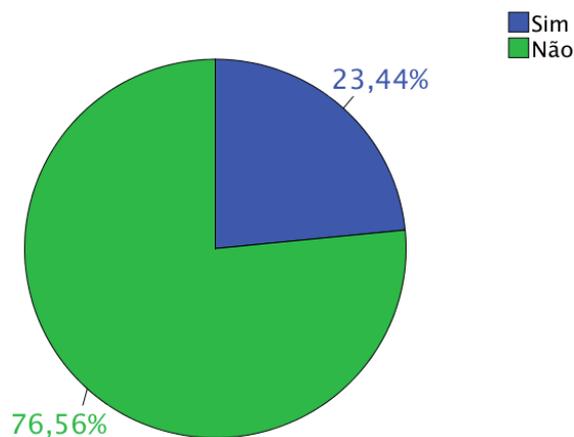
Nos Departamento do Pré-escolar, 1º Ciclo, Expressões, Ciências Sociais e Humanas a maioria dos inquiridos classificaram a “Capacidade de envolver os outros na



criação e execução do Plano Anual de Atividades” com “Muito bom”. No Departamento de Matemática e Ciências as classificações tenderam mais para a classificação “Bom” e com pequenas percentagens a classificarem com “Muito bom” e “Satisfatório” (18,18% e 27,27% respectivamente). No Departamento de Línguas houve uma dispersão nas

classificações com quatro elemento a classificarem este coordenador com “Bom”, três com “Satisfatório” e dois com “Muito bom”.

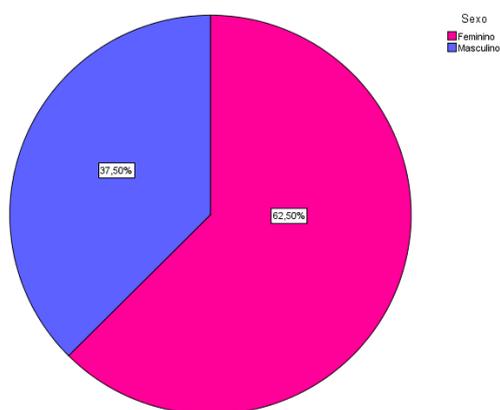
Na última questão, “No seu ponto de vista há aspetos a melhorar no funcionamento do seu Departamento?”,



Aqui pretendia-se que os docentes dessem a sua opinião relativamente a aspetos que considerassem pertinentes, tendo em vista a melhoria do funcionamento do seu Departamento Curricular. Assim, a maioria respondeu que não há aspetos a melhorar (76,6%); apenas 23,4% dos inquiridos afirmaram que haveria aspectos que gostariam de ver melhorados e destes, apenas 9 inquiridos (13,04%), indicaram os aspetos que gostariam de ver melhorados.

## Análise por Departamento

### *Departamento de Ciências Sociais e Humanas*

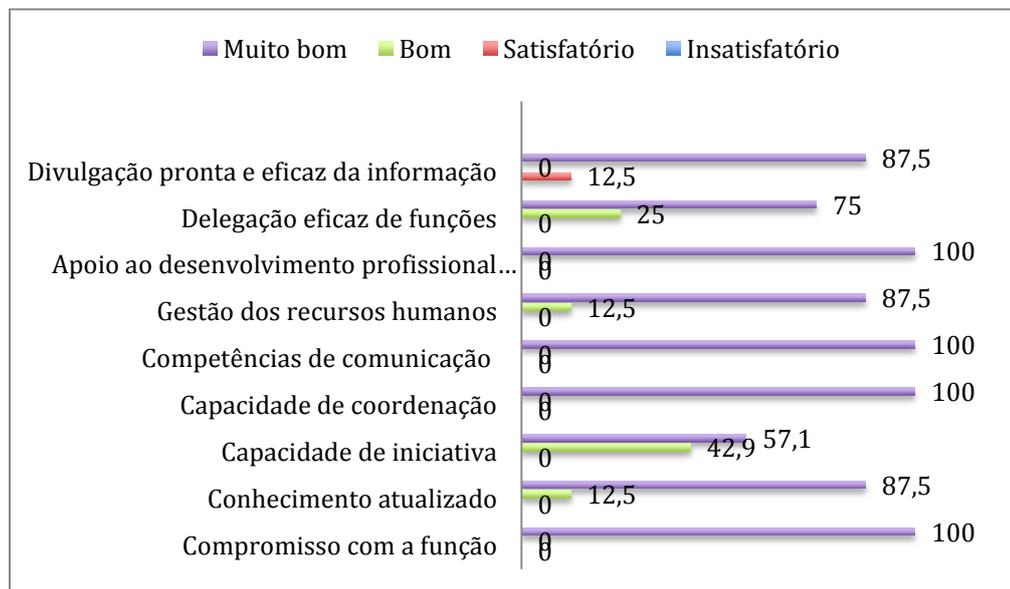


Os inquiridos que pertencem ao Departamento de Ciências Sociais e Humanas são

maioritariamente do sexo feminino (62,5%). 50% têm entre 6 e 15 anos de serviço, 37,5% mais de 16 anos de serviço e 12,5% têm até cinco anos de serviço. O Departamento de Ciências Sociais e Humanas é o departamento com mais elementos, a responder a este inquérito, com menos tempo de serviço, sendo o departamento com maior número de docentes

em início de carreira.

Na dimensão **Competência Profissional e Empenho** é de realçar que a coordenação do Departamento de Ciências Sociais e Humanas foi classificada com

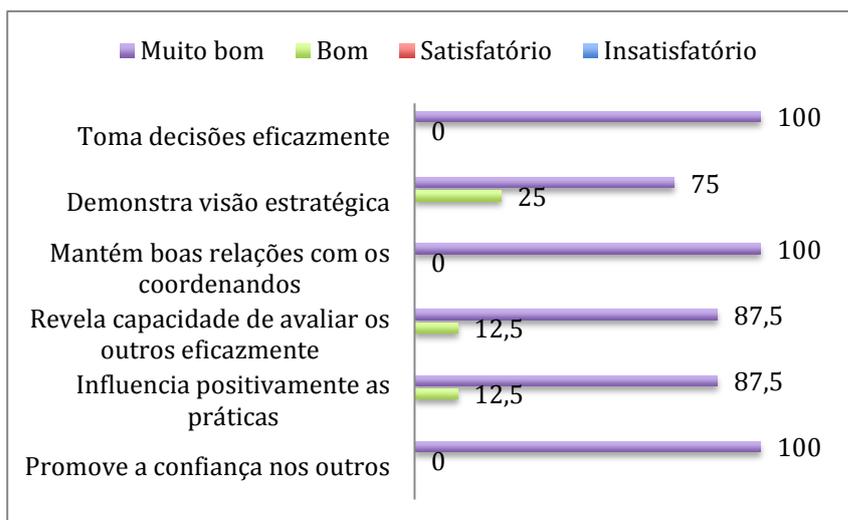


“Muito bom” pela totalidade dos inquiridos nas competências: “Apoio ao desenvolvimento profissional dos coordenados”, “Competências de comunicação”, “Capacidade de

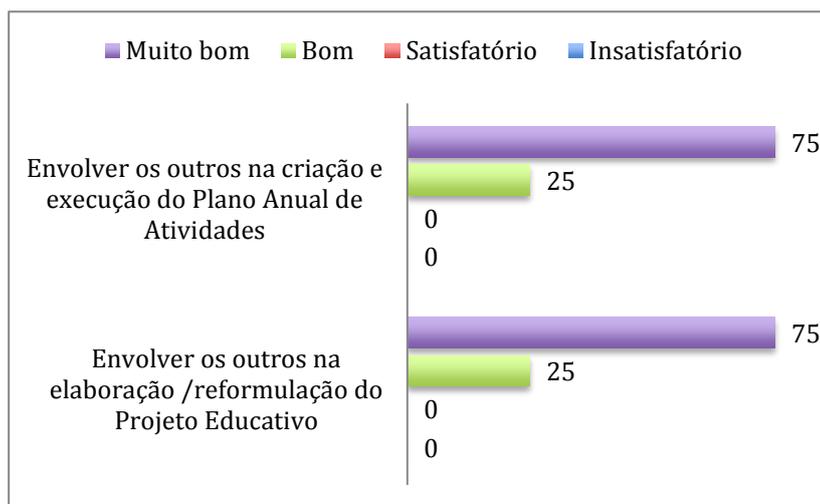
coordenação” e “Compromisso com a função”.

Apesar de nesta primeira questão as classificações se situarem entre o “Muito bom” e “Bom”, à exceção da competência “Divulgação pronta e eficaz da informação” com um elemento a classificá-la com “satisfatório”.

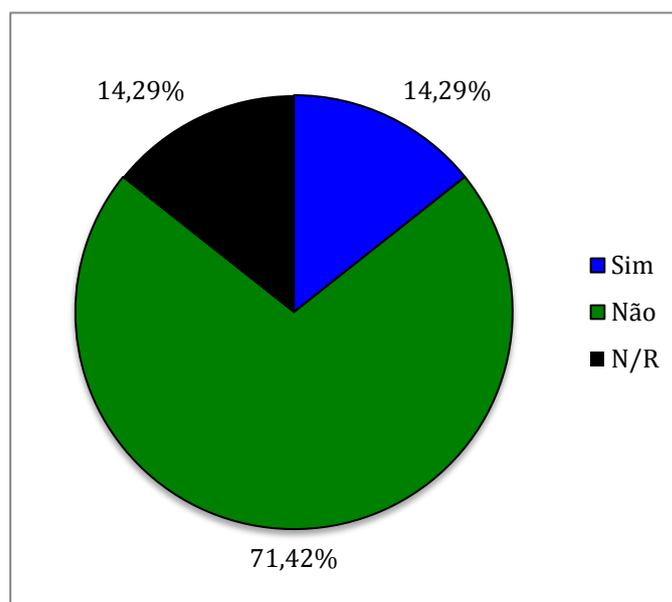
Na segunda questão, **Qualidades de Liderança** do(a) Coordenador(a), pelas classificações dadas pelos inquiridos podemos concluir que este coordenador “toma decisões eficazes”, “mantém boas relações com os coordenados” e “promove a confiança nos outros”.



Na terceira questão, capacidade do Coordenador(a) em envolver os outros na elaboração/reformulação/execução dos **Documentos Estruturantes**, as classificações oscilaram entre o “muito bom” e o “bom”, sendo os resultados francamente positivos.



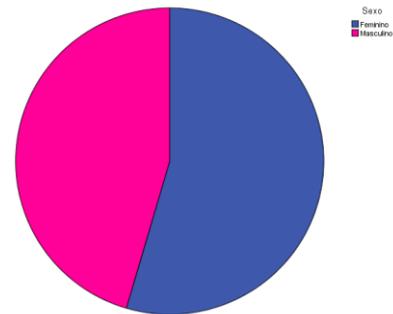
Na última questão, “No seu ponto de vista há aspetos a melhorar no funcionamento do seu Departamento?”, os resultados foram:



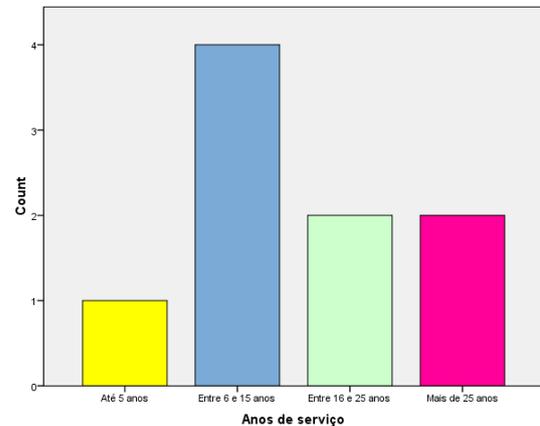
Um elemento do departamento de Ciências Sociais e Humanas indicou que um aspecto que gostaria de ver melhorado era: “realizar mais trabalho em equipa, cooperativo”.

### Departamento de Expressões

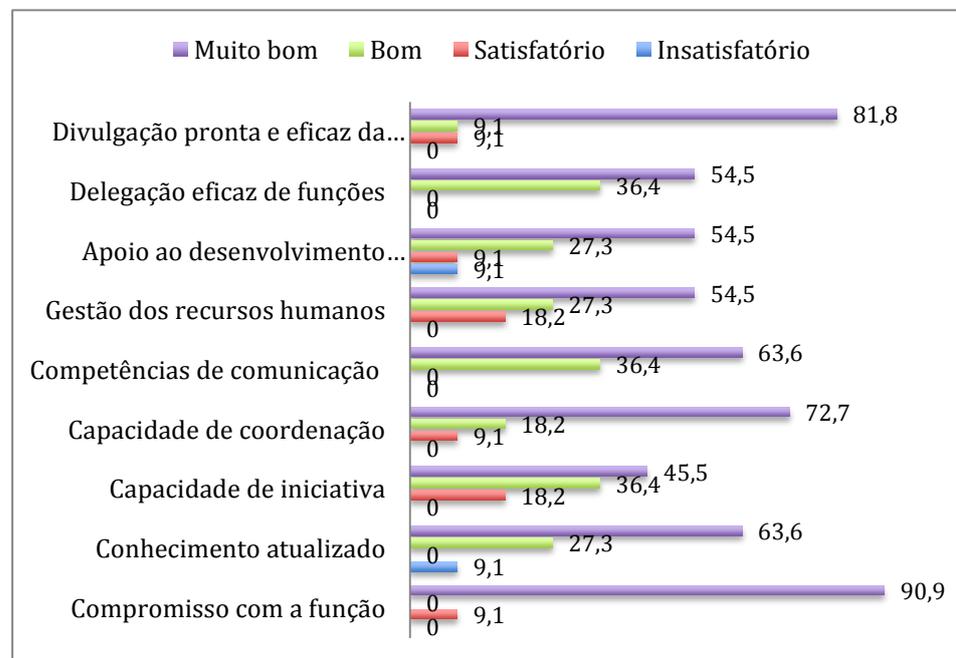
Os inquiridos que pertencem ao Departamento de Expressões são maioritariamente do sexo feminino (54,5%). 36,4% têm entre 6 e 15 anos de serviço, 18,2% entre 16 e 25 anos de serviço, 18,2% têm mais de 25 anos de serviço, apenas 9,1% têm até cinco anos de



serviço. Dois inquiridos deste Departamento não responderam à questão que se relacionava com o tempo de serviço.



Na dimensão **Competência Profissional e Empenho** é de realçar que a coordenação do Departamento de Expressões foi classificado com “Muito bom” por uma grande parte dos inquiridos, com percentagens na classificação “Muito Bom” entre 90,9% e os 45,5%. As competências onde o Coordenador do Departamento de Expressões se destaca mais, pois obteve melhores classificações, foram:



“Compromisso com a função” com 90,9% a classificá-la com “Muito bom” e apenas 9,1% com “Satisfatório”; “Divulgação pronta e eficaz da informação” com 81,8% a classificá-la com “Muito bom”, 9,1% com “Bom e 9,1% com “Satisfatório”; “Capacidade

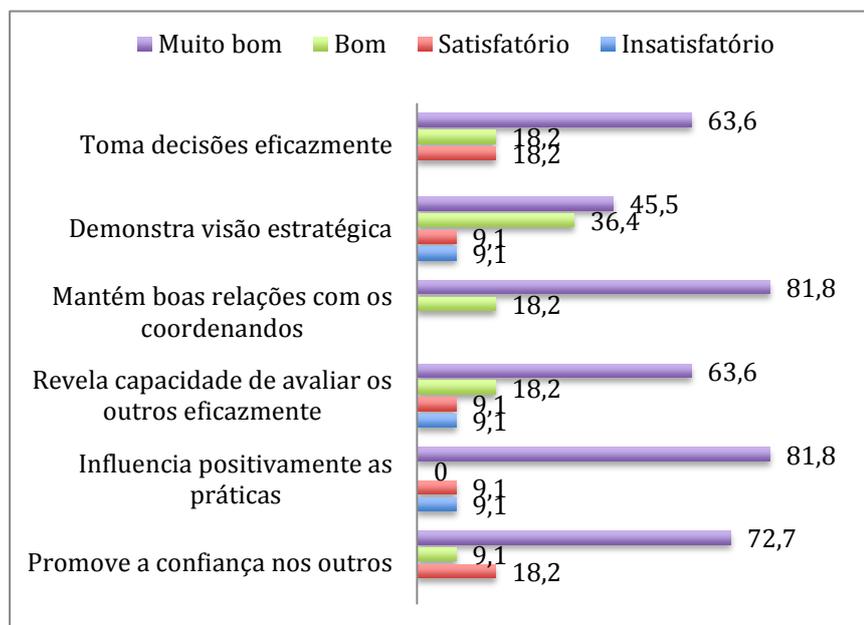
de coordenação” com 72,7% dos inquiridos a classificá-la com “Muito bom”, 18,2% com “Bom” e 9,1% com “Satisfatório”.

Apesar de nesta primeira questão as classificações serem boas poderão ainda ser melhoradas, na perspectiva dos inquiridos, as seguintes competências: “Apoio ao desenvolvimento profissional dos seus coordenados” com 9,1% a classificar esta competência com “Insatisfatório”; “Conhecimento atualizado” com 9,1% a classificá-la com “Insatisfatório”.

As competências “Capacidade de iniciativa” e “Gestão de Recursos Humanos” foram, nesta questão, as com maior dispersão de classificações.

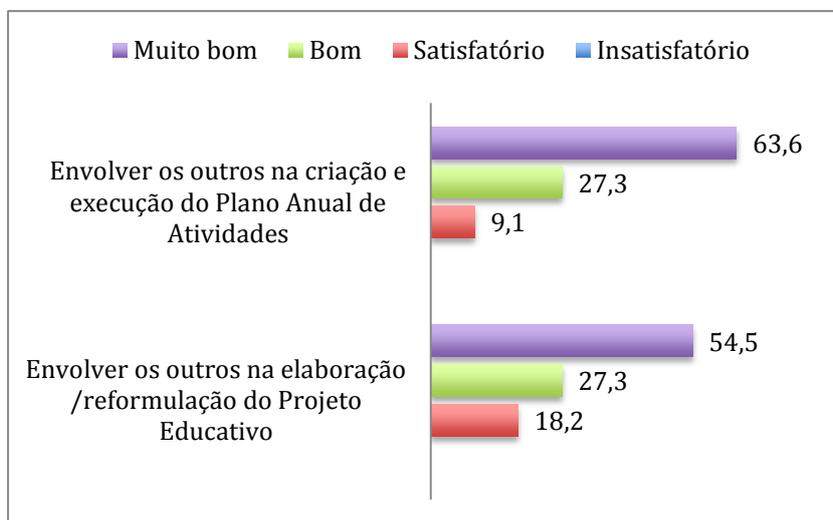
Na Dimensão “**Qualidades de Liderança**” destacam-se as capacidades “Influencia positivamente as práticas” e “Mantém boas relações com os coordenados”

com 81,8% dos inquiridos a classificarem este coordenador com “Muito bom”. Nas restantes qualidades desta dimensão há uma maior dispersão de resultados e uma menor tendência para a classificação “Muito Bom”. Os resultados

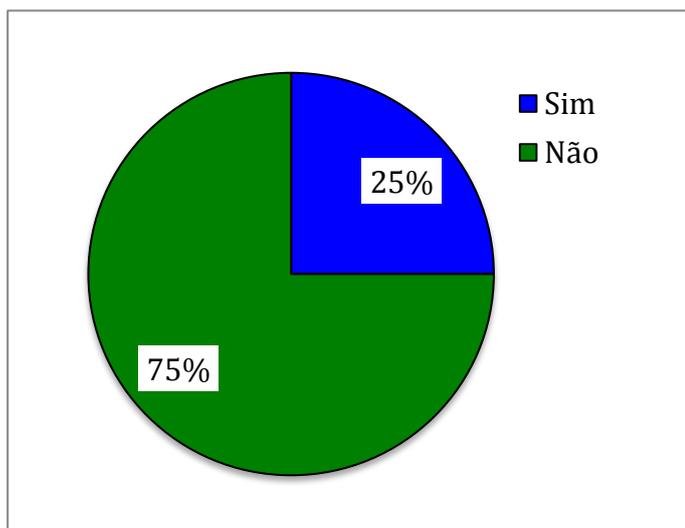


são bons, contudo poderão ainda ser melhoradas, na perspectiva dos inquiridos, as seguintes qualidades: “Demonstra visão estratégica” com 9,1% dos inquiridos a classifica-la com “Insatisfatório”; “Revela capacidade de avaliar os outros eficazmente” com 9,1% a classificar esta qualidade com “Insatisfatório”.

Na terceira questão, capacidade do Coordenador em envolver os outros na elaboração/reformulação/execução dos **Documentos Estruturantes**, as classificações oscilaram entre o “Muito bom”, “Bom” e “Satisfatório”.

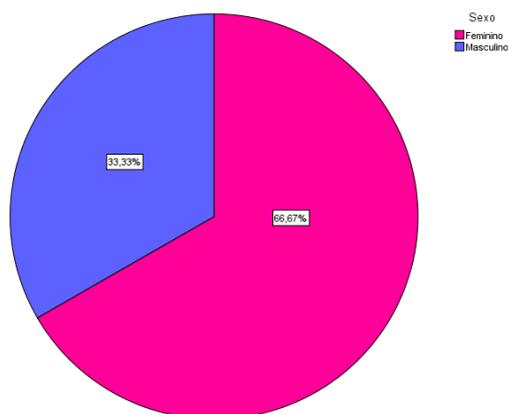


Na última questão, “No seu ponto de vista há aspetos a melhorar no funcionamento do seu Departamento?”, os resultados foram os seguintes:

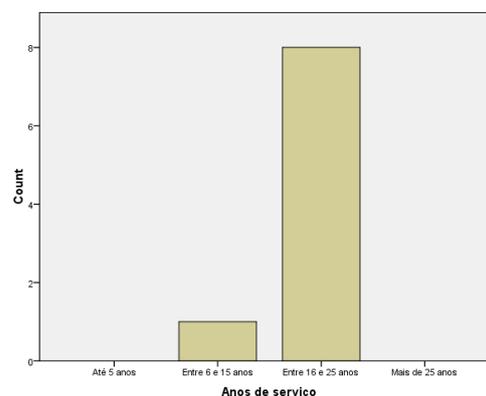


Um elemento indicou que os aspetos que gostaria de ver melhorados são: “As estruturas intermédias são muito importantes na ação da escola. A este nível de decisão, bem como em todos os outros, a ação a desenvolver deve ser feita de acordo com o conhecimento e/ ou enquadramento legal respetivo. Assim, deve o coordenador de departamento exigir, quer aos coordenados, quer aos superiores hierárquicos a fundamentação de todas as ações”.

### Departamento de Línguas

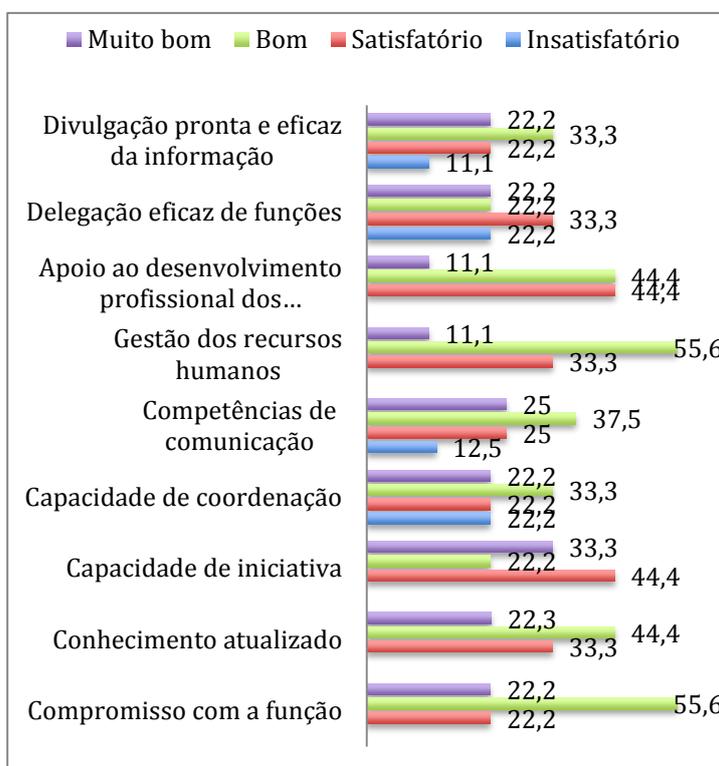


Os inquiridos que pertencem ao Departamento de Línguas são maioritariamente do sexo feminino (66,67). 88,9% dos inquiridos do departamento de Línguas têm entre 16 e 25 anos de serviço e apenas 11,1% têm entre 6 e 15 anos de serviço.



### Na dimensão **Competência**

**Profissional e Empenho** a coordenação do Departamento de Línguas foi classificado com “Bom” por mais de metade dos inquiridos nas seguintes competências: “Gestão de Recursos Humanos” e “Compromisso com a função”. Apesar de nesta primeira questão as classificações serem boas e estarem na sua maioria entre o “Bom” e o “Muito bom”, poderão ainda ser melhoradas, na perspectiva dos inquiridos, as seguintes competências:

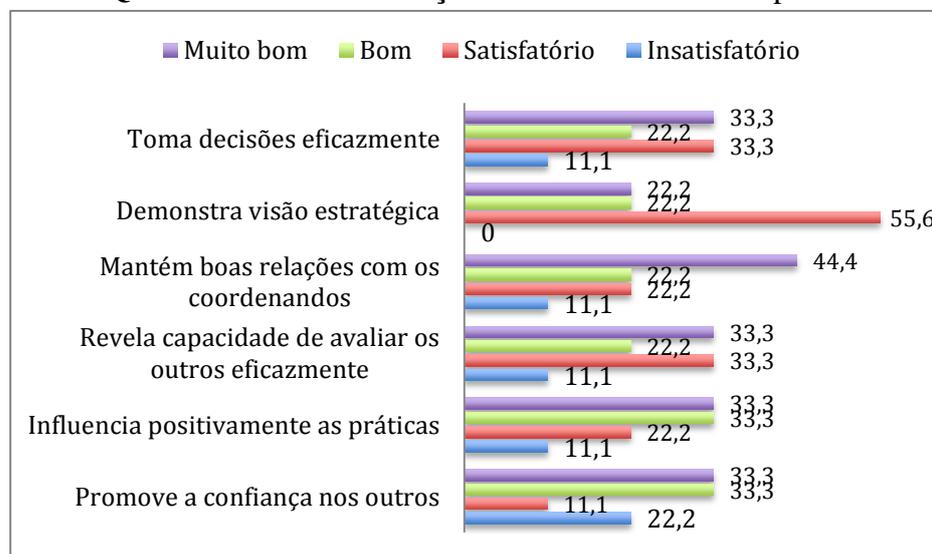


“Divulgação pronta e eficaz da informação” com 11,1% a classificar esta competência com “Insatisfatório”; “Delegação eficaz de funções” com 22,2% a classificá-la com “Insatisfatório”; “Competências de comunicação” com 12,5% a classificar esta

competência com “Insatisfatório”; e “Capacidade de coordenação” com 22,2% classificá-la com “Insatisfatório”.

Na Dimensão “**Qualidades de Liderança**” o coordenador do departamento de

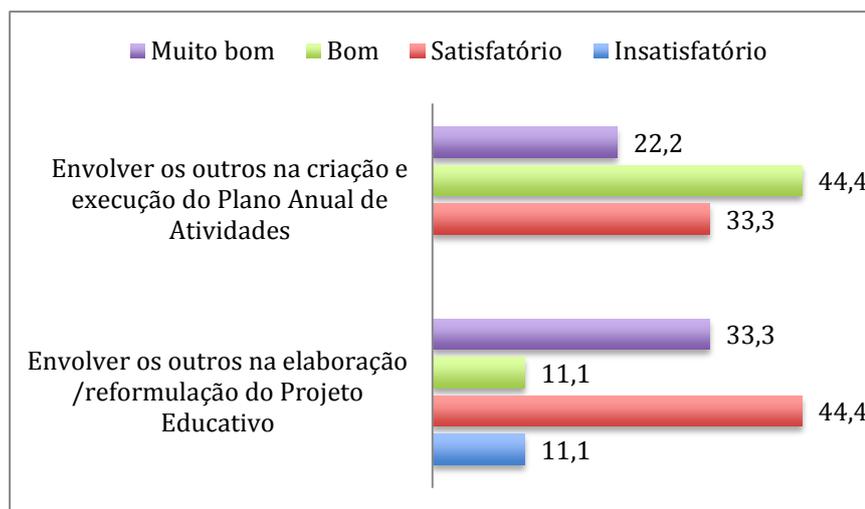
Língua  
destaca-se nas  
capacidades:  
“Mantém  
boas relações  
com os  
coordenados”  
com 44,4%  
dos inquiridos  
a



classificarem este coordenador com “Muito bom” e 22,2% com “Bom”.

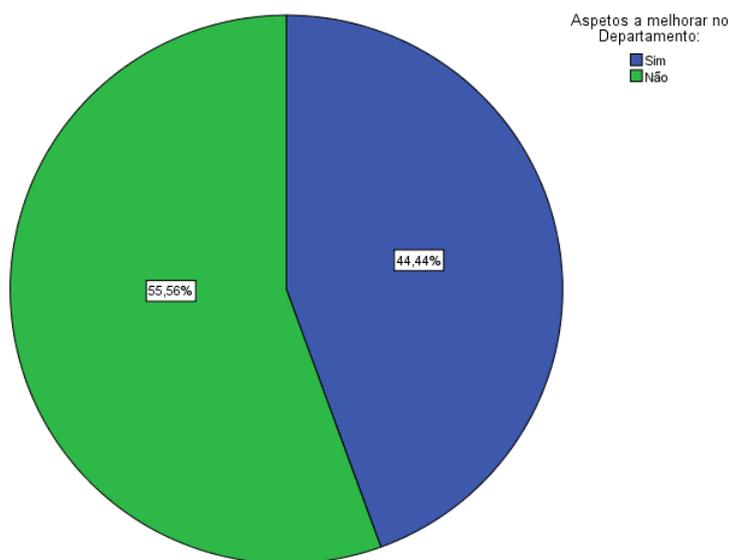
Apesar das classificações serem bastante satisfatórias, poderão ser melhoradas, na perspectiva dos inquiridos, as seguintes qualidades: “Promove a confiança nos outros” com 22,2% dos inquiridos a classifica-la com “Insatisfatório”; “Influencia positivamente as práticas” com 11,1% a classificar esta qualidade com “Insatisfatório”; “Revela capacidade de avaliar os outros eficazmente” com 11,1% classificar esta qualidade com “Insatisfatório”. Na qualidade “Demonstra visão estratégica” houve uma maior concentração na classificação “Satisfatório”, ao contrário das outras qualidades desta dimensão cujas classificações obtiveram resultados mais dispersos.

Na terceira questão, capacidade do Coordenador em envolver os outros na

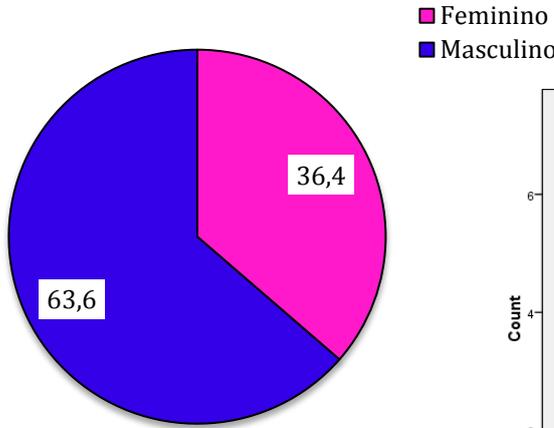


elaboração/reformulação/execução dos **Documentos Estruturantes**, 66,6% dos inquiridos deste departamento atribuíram as classificações entre o “Muito bom” ou “Bom”, na capacidade de “Envolver os outros na criação e execução do Plano Anual de Atividades, já na capacidade de “envolver os outros na elaboração/reformulação do Projeto Educativo” houve uma maior dispersão das classificações atribuídas com 44,4% atribuir a classificação de “Satisfatório”, 33,3% “Muito bom”, 11,1% de “Bom” e 11,1% a considerarem que que essa capacidade pode ser melhorada atribuindo a classificação de “Insatisfatório”.

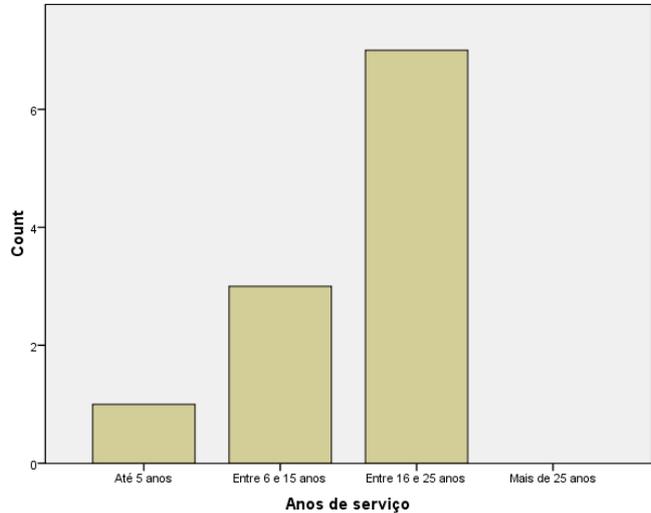
Na última questão, “No seu ponto de vista há aspetos a melhorar no funcionamento do seu Departamento?”, os resultados foram os seguintes: 55,56% considera que não há aspetos a melhorar no seu departamento, enquanto que 44,44% julga que há. Dos 44,44% que consideram que há aspetos a melhorar, apenas três elementos indicaram quais: “as informações do pedagógico serem transmitidas a tempo”; “Auscultar os professores sobre questões importantes para o grupo, pela coordenadora, antes das reuniões do pedagógico”; “Todos”; “Partilha de tarefas de forma equitativa e maior capacidade para envolver todos os elementos”.



**Departamento de Matemática e Ciências**

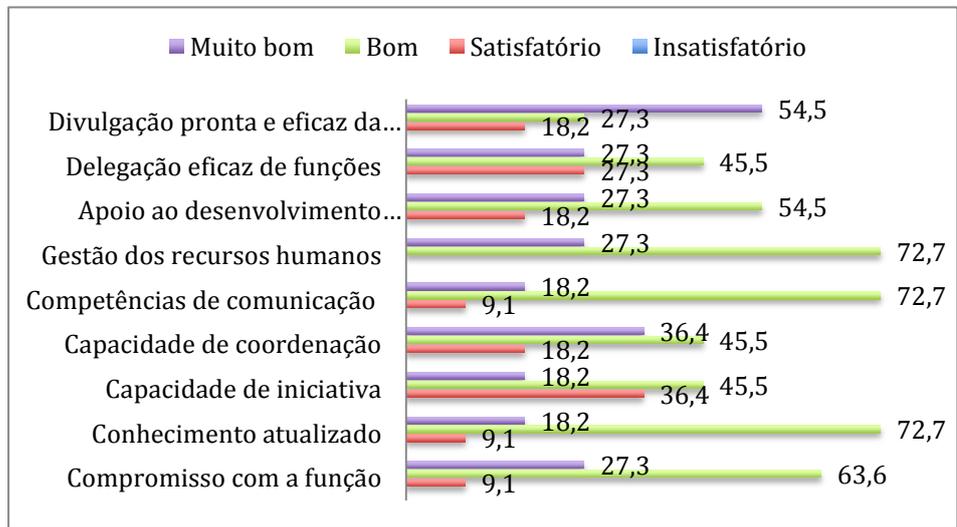


Os inquiridos que pertencem ao Departamento de Matemática e



Ciências são maioritariamente do sexo masculino (63,6%). 9,1% dos inquiridos têm até 5 anos de serviço, 27,3% têm entre 6 e 15 anos de serviço e 63,6% têm entre 16 e 25 anos de serviço.

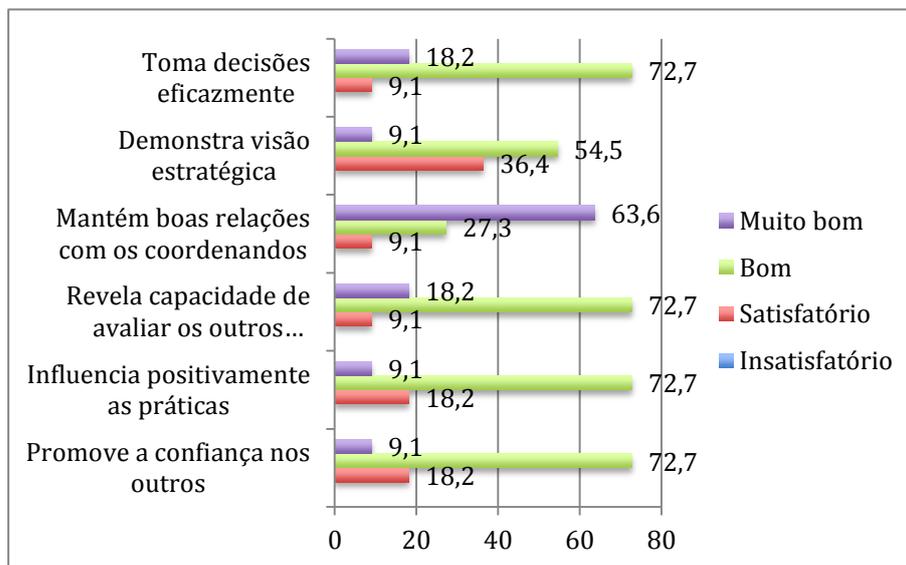
Na dimensão **Competência Profissional e Empenho** a coordenação do Departamento de Matemática e Ciências foi



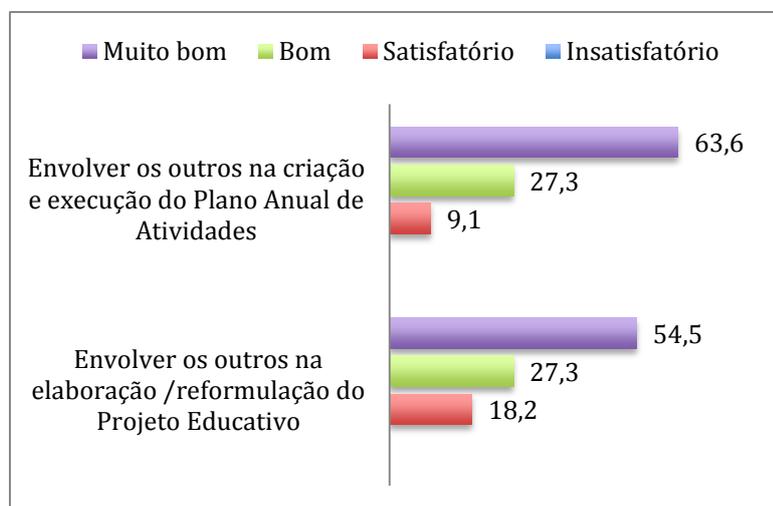
classificado com “Muito Bom” por mais de metade dos inquiridos na competência “Divulgação pronta e eficaz da informação” e com “Bom” nas seguintes competências: “Gestão de Recursos Humanos” (72,7%), “Competências de comunicação” (72,7%), “Conhecimento atualizado” (72,7%), “Compromisso com a função” (63,6%) “Apoio ao desenvolvimento profissional dos coordenados” (54,5%).

Na Dimensão “Qualidades de Liderança” o coordenador do departamento de Matemática e Ciências destaca-se nas capacidades: “Mantém boas relações com os coordenados”

com 63,6% dos inquiridos a classificarem este coordenador com “Muito bom” e 27,3% com “Bom”; “Toma decisões eficazmente”, “Revela



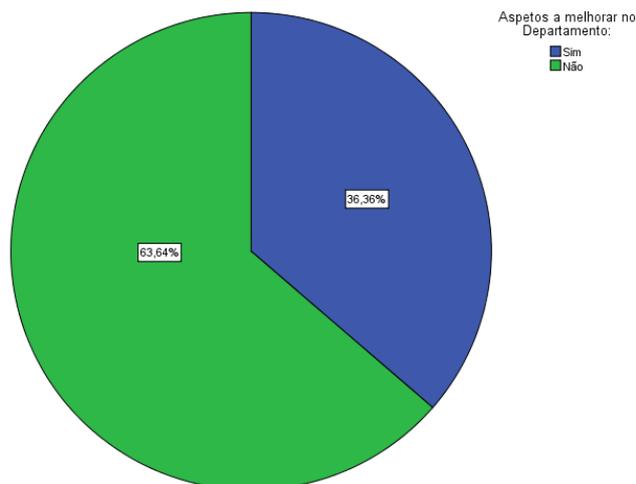
capacidade de avaliar os outros”, “Influencia positivamente as prática” e “Promove a confiança nos outros” com 72,7% dos inquiridos a classificar a coordenação do departamento com “Bom”.



Na terceira questão, capacidade do Coordenador em envolver os outros na elaboração/reformulação/execução dos **Documentos Estruturantes**, as classificações na capacidade de “Envolver os outros na criação e execução do Plano Anual de Atividades” a grande maioria dos inquiridos (90,9%) classificaram-na com “Muito bom” ou “Bom” sem nenhum dos inquiridos atribuir a classificação de “Insatisfatório”. Na capacidade de “Envolver os outros na elaboração/reformulação do Projeto Educativo” 81,7% classificou-a com “Muito bom” e “Bom”.

Na terceira questão, capacidade do Coordenador em envolver os outros na elaboração/reformulação/execução dos **Documentos Estruturantes**, as classificações na capacidade de “Envolver os outros na criação e execução do Plano

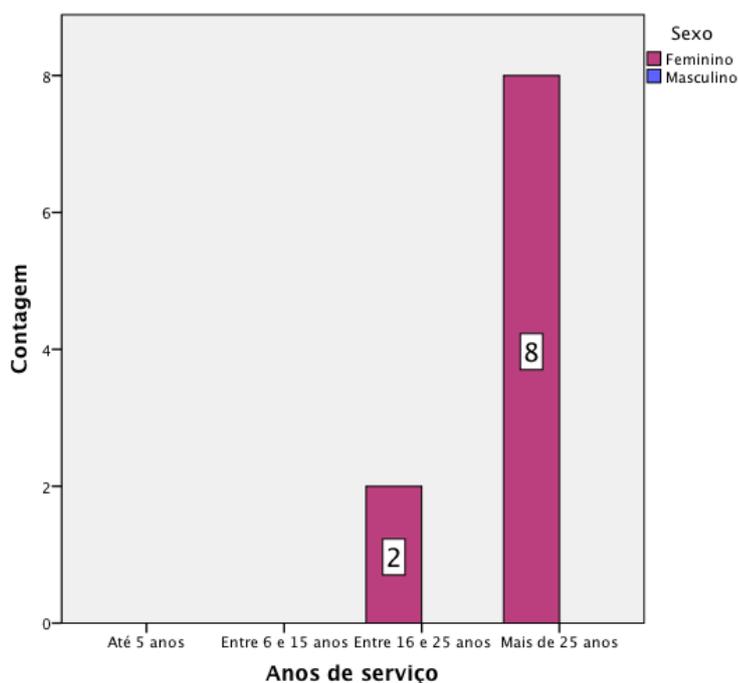
Na última questão, “No seu ponto de vista, há aspetos a melhorar no funcionamento do seu Departamento?”, os resultados foram os seguintes: 63,64% dos inquiridos deste departamento considera que não e 36,36% considera que sim. Apenas três elementos mencionaram quais os aspectos que gostariam de ver



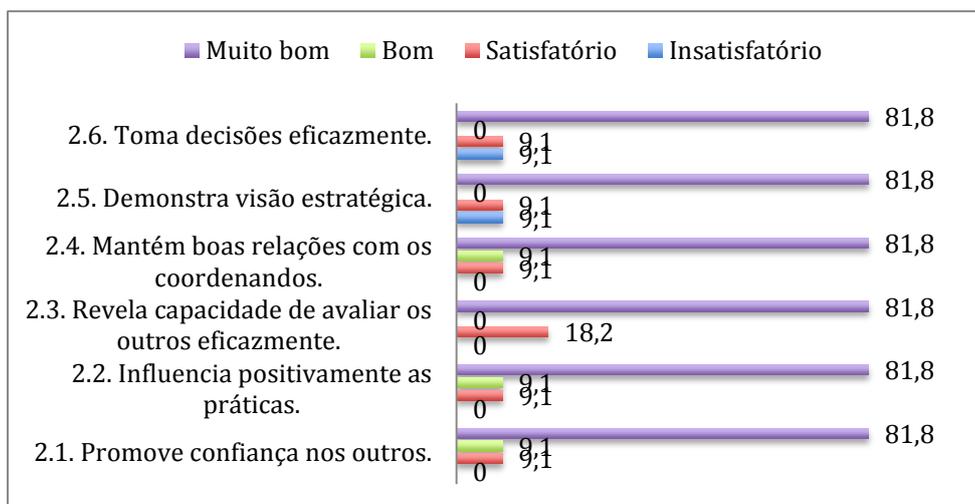
melhorados: “Melhoria do tempo dado a cada intervenção que muitas vezes ultrapassam o razoável”; “Não permitir a intervenção despropositada de alguns elementos”; “Limitar o tempo de intervenção aos intervenientes”.

### Departamento de Pré-escolar

No Departamento do Pré-escolar responderam ao inquérito maioritariamente docentes com mais de 25 anos de serviço (80%) e todos do sexo feminino.



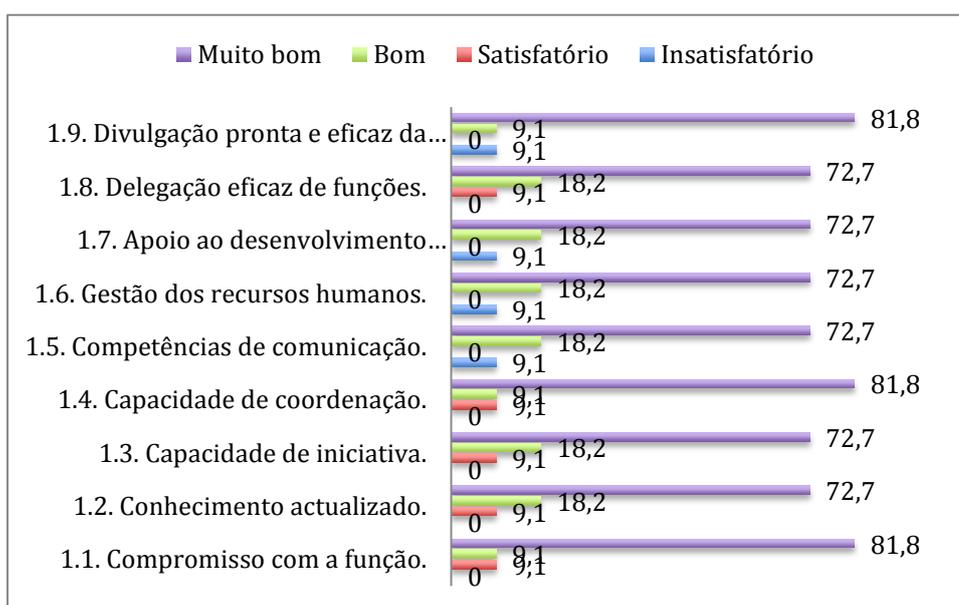
Na dimensão **Competência Profissional e Empenho** a coordenação do Departamento do Pré-escolar foi classificada com “Muito Bom” por mais de metade dos



inquiridos (entre 81,8% e 72,7%) na totalidade das competências desta dimensão.

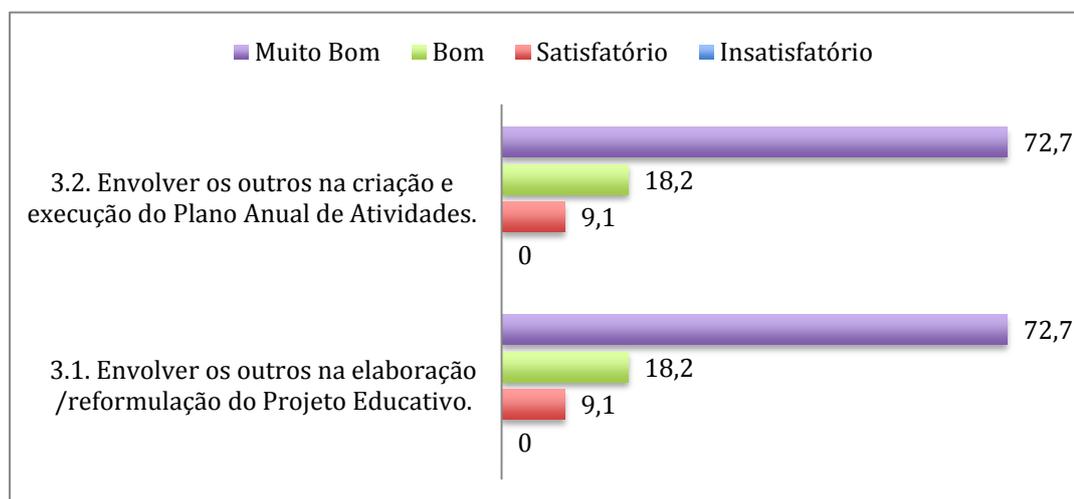
Apesar de nesta primeira questão as classificações serem muito boas, podem ser melhoradas, na opinião de 9,1% do inquiridos, que classificaram com “Insatisfatório” as seguintes capacidades: “Competências de comunicação”, “Gestão de recursos humanos”, “Apoio ao desenvolvimento profissional dos coordenados” e “Divulgação pronta e eficaz da informação”.

Na dimensão “Qualidades de Liderança” o coordenador do departamento do Pré-escolar foi classificado por 81,8% dos inquiridos com “Muito bom” em todas as qualidades desta dimensão, ainda assim 9,1% dos inquiridos classificaram-na com



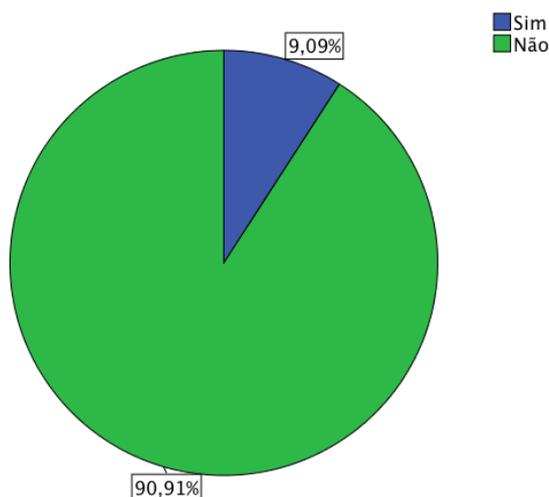
“Insatisfatório”, pois consideram que se pode melhorar as seguintes qualidades: “Toma decisões eficazmente” e “Demonstra visão estratégica”.

Na terceira questão, capacidade do Coordenador em envolver os outros na elaboração/reformulação/ execução dos **Documentos Estruturantes**, nos dois itens o



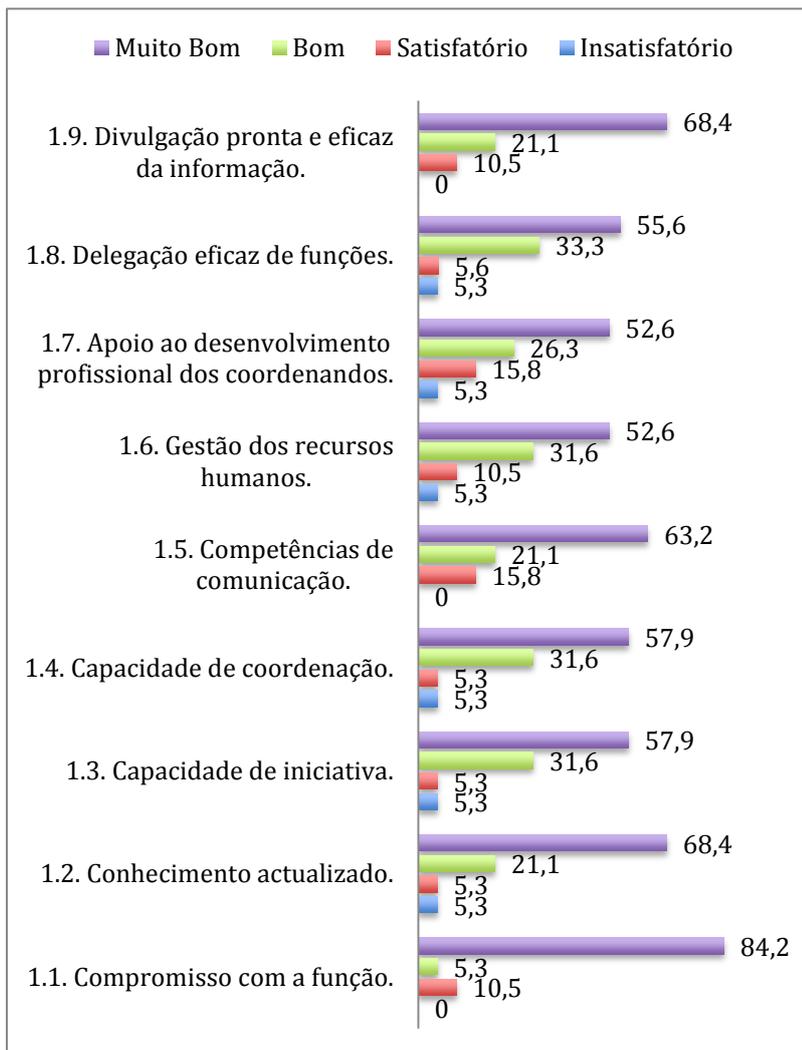
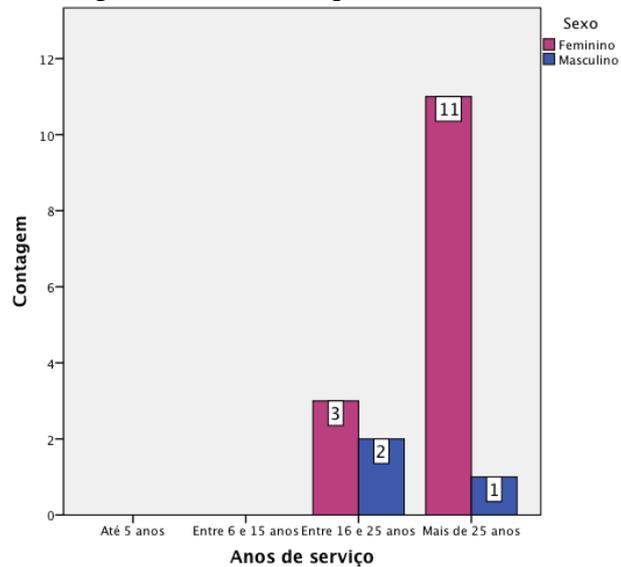
coordenador foi classificado por 72,7% dos inquiridos com a classificação “Muito bom” e 18,2% “Bom”.

Na última pergunta do questionário, “no seu ponto de vista há aspetos a melhorar no funcionamento do seu Departamento”, a maioria respondeu que não há aspetos a melhorar (90,9%) e apenas 9,1% dos inquiridos afirmaram que há coisas que gostaria de ver alteradas - este elemento referiu que gostaria que as reuniões fossem mais curtas e melhor organizadas.



### Departamento do Primeiro ciclo

No Departamento do 1º Ciclo, responderam ao inquérito maioritariamente mulheres (84,2%) e 70,6% dos inquiridos têm mais de 25 de serviço; os restantes inquiridos (29,4%) têm entre os 16 anos e 25 anos de serviço.

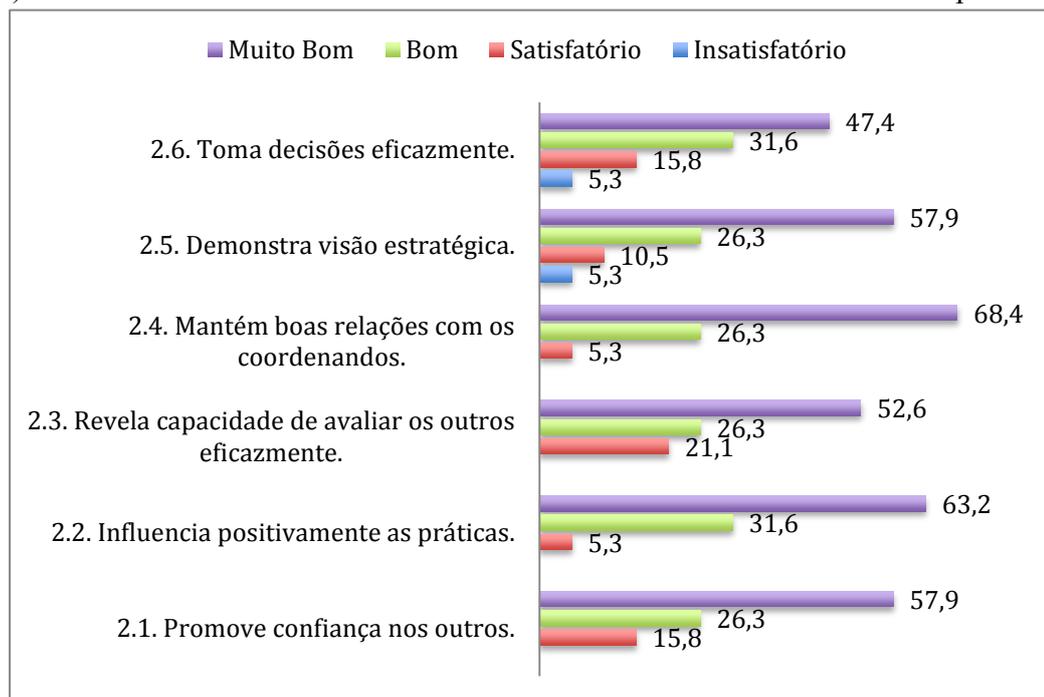


Na dimensão **Competência Profissional e Empenho** a coordenação do Departamento do 1º Ciclo foi classificada com “Muito Bom” por mais de metade dos inquiridos (entre 84,2% e 52,6%) na totalidade das competências desta dimensão.

Apesar de nesta primeira questão as classificações serem muito boas, podem ser melhoradas, na opinião de 5,3% do inquiridos que classificaram com “Insatisfatório”, as seguintes capacidades: “Capacidade de iniciativa”,

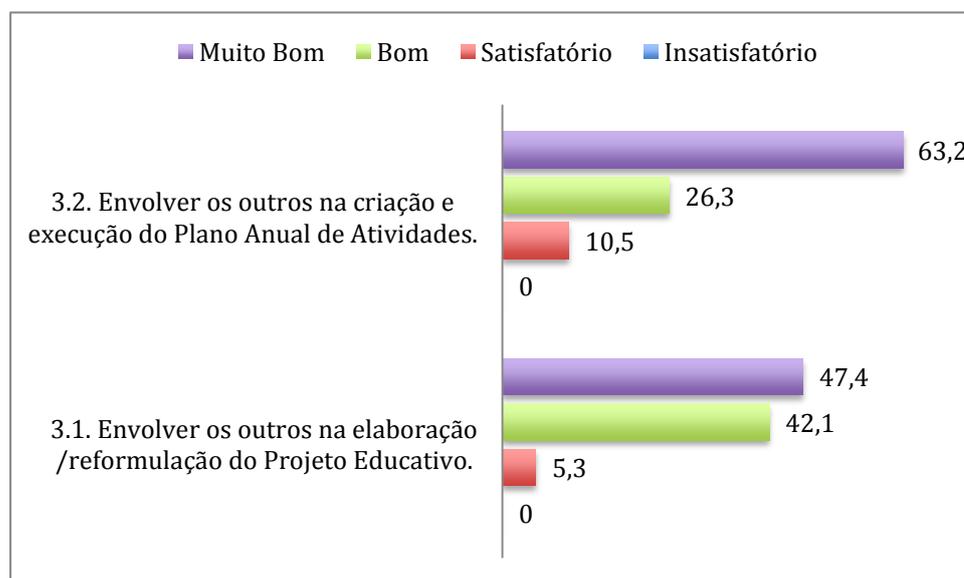
“Conhecimento atualizado”, “Capacidade de coordenação”, “Gestão dos recursos humanos”, “Apoio ao desenvolvimento profissional dos seus coordenados”, “Delegação eficaz de funções” comunicação”, “Gestão de recursos humanos” e “Apoio ao desenvolvimento profissional dos coordenados”.

Na dimensão **Qualidades de Liderança**, mais de metade dos inquiridos (68,4% a 52,6%) classificaram o seu coordenador com “Muito bom” na maioria das capacidades.



Para 5,3% dos inquiridos deste departamento podem ser melhoradas as seguintes qualidades de liderança “Demonstra visão estratégica” e “Toma decisões eficazmente” pois as classificaram com “Insatisfatório”.

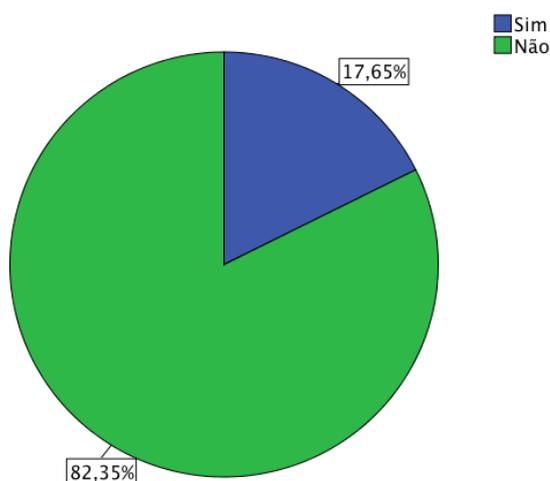
Na dimensão **Documentos Estruturantes**, os resultados foram diferentes nos dois itens avaliados.



Assim, na capacidade de “Envolver os outros na elaboração /reformulação do Projeto Educativo”, as classificações dividiram-se entre o “Bom” e o “Muito Bom”, 42.1% para o primeiro e 47.4% para o segundo. No item “Envolver os outros na criação e execução do Plano Anual de Atividades” a maioria dos inquiridos (63.2%) atribui a classificação de “Muito Bom”.

Na última questão: “No seu ponto de vista, há aspetos a melhorar no funcionamento do seu Departamento?”

82,35% dos inquiridos respondeu que não e apenas 17,65% afirmaram que havia alguns aspetos a melhorar. Apenas um elemento indicou que um dos aspetos que gostaria de ver melhorado era que as reuniões fossem “mais céleres e mais estruturadas”.



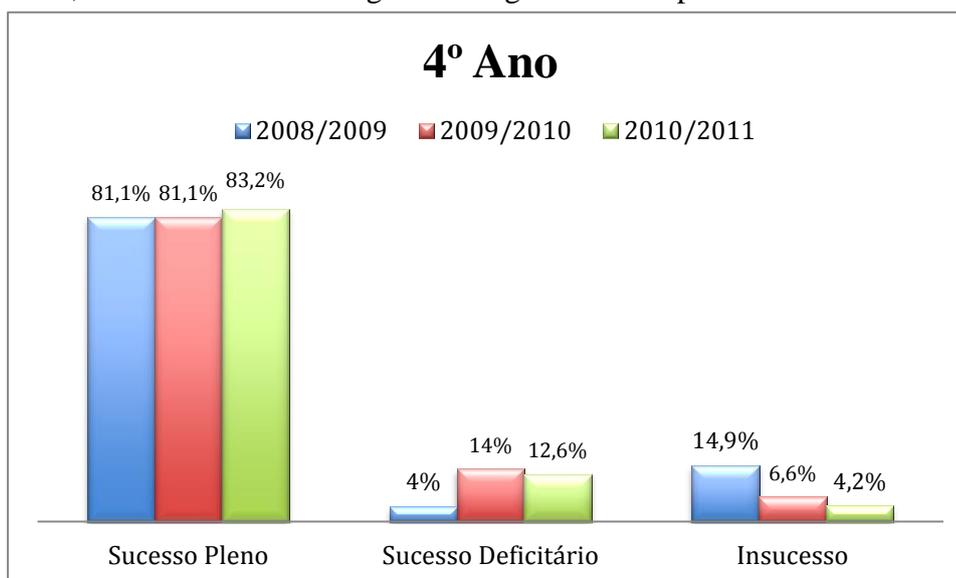
## 2. Sucesso Educativo

Na dimensão Sucesso Educativo propusemo-nos avaliar a qualidade do sucesso nos três últimos anos letivos (2008/2009, 2009/2010 e 2010/2011), no término do 1º, 2º e 3º ciclos. Para isso, recorremos à consulta das pautas de final de ano letivo recolhendo informação relativamente ao número de alunos inscritos, ao número de alunos que ficaram retidos em cada ano letivo (níveis de insucesso), ao número de alunos que transitaram obtendo níveis positivos a todas as disciplinas (sucesso pleno) e ao número de alunos que transitaram de ano com um ou mais níveis negativos (sucesso deficitário). Assim, entende-se por sucesso pleno a transição de ano com aprovação em todas as disciplinas do respetivo ano de escolaridade e por sucesso deficitário, a transição com níveis negativos em algumas disciplinas. A qualidade do sucesso tem pois, em conta, as aprovações com e sem classificações negativas.

Para além desta recolha de dados tentamos ainda perceber quais as disciplinas mais associadas ao sucesso deficitário, ou seja, dentro do número de alunos que transitam com níveis negativos, quais as disciplinas em que sentem mais dificuldades.

### 1º Ciclo do Ensino Básico

No 1º ciclo analisamos as pautas do final dos anos lectivos 2008/2009, 2009/2010 e 2010/2011, conforme indicam os gráficos seguidamente apresentados:



Através da análise do gráfico verificamos que o sucesso pleno no final do 1º ciclo do ensino básico tem vindo a aumentar ao longo dos três anos analisados, ainda que

ligeiramente, pois durante os anos 2008/2009 e 2009/2010 manteve-se nos 81,1% e no ano 2010/2011 a percentagem de alunos que atingiram o sucesso pleno aumentou para os 83,2%.

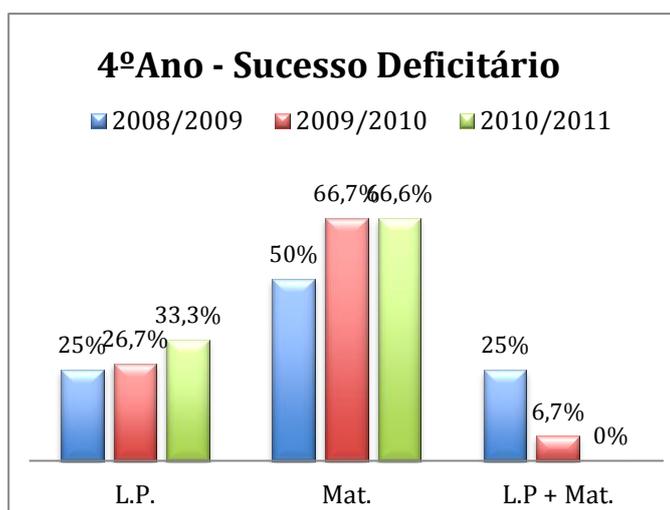
Relativamente ao sucesso deficitário podemos constatar que o ano em que este sucesso foi mais baixo foi no ano 2008/2009, no entanto foi também nesse ano letivo que se verificou o maior nível de insucesso, atingindo 14,9% dos alunos inscritos. De salientar ainda, que ao longo dos três anos letivos analisados as taxas de insucesso têm vindo a diminuir, passando dos 14,9% (15 alunos) em 2008/2009, para os 4,2% (4 alunos) em 2010/2011.

Feita esta primeira análise, passou-se a uma segunda fase de recolha de informação, verificando os números de níveis negativos a cada disciplina no caso do sucesso deficitário, conforme podemos constatar no gráfico e tabela seguintes:

4º Ano	Total alunos	L.P		Mat		L.P. e Mat.	
		N	%	N	%	N	%
<b>2008/2009</b>	4	1	25%	2	50%	1	25%
<b>2009/2010</b>	15	4	26,7%	10	66,7%	1	6,7%
<b>2010/2011</b>	12	4	33,3%	8	66,6%	0	0%

É possível verificar que relativamente aos alunos que transitaram de ano com níveis negativos, as suas maiores dificuldades residem na disciplina de matemática.

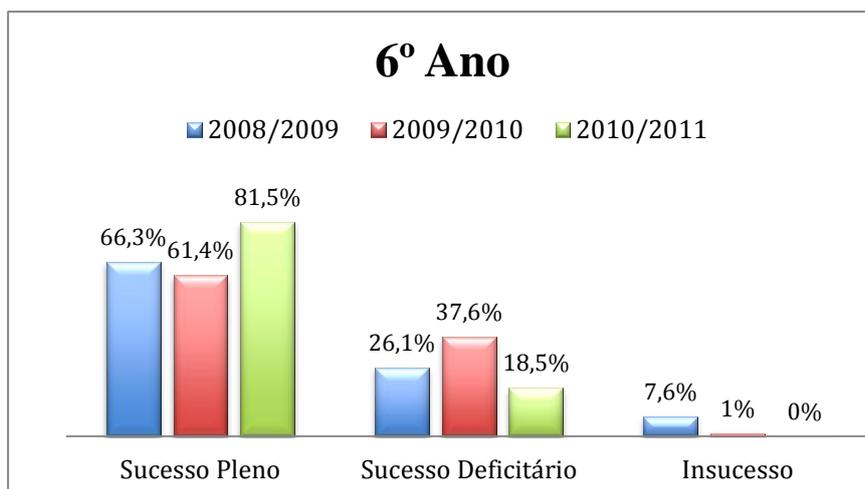
De salientar ainda que o número de alunos a transitar de ciclo com nível negativo a Língua Portuguesa e Matemática desceu progressivamente ao longo dos três anos analisados, sendo de 0% no ano letivo 2010/2011.



## 2º Ciclo do Ensino Básico

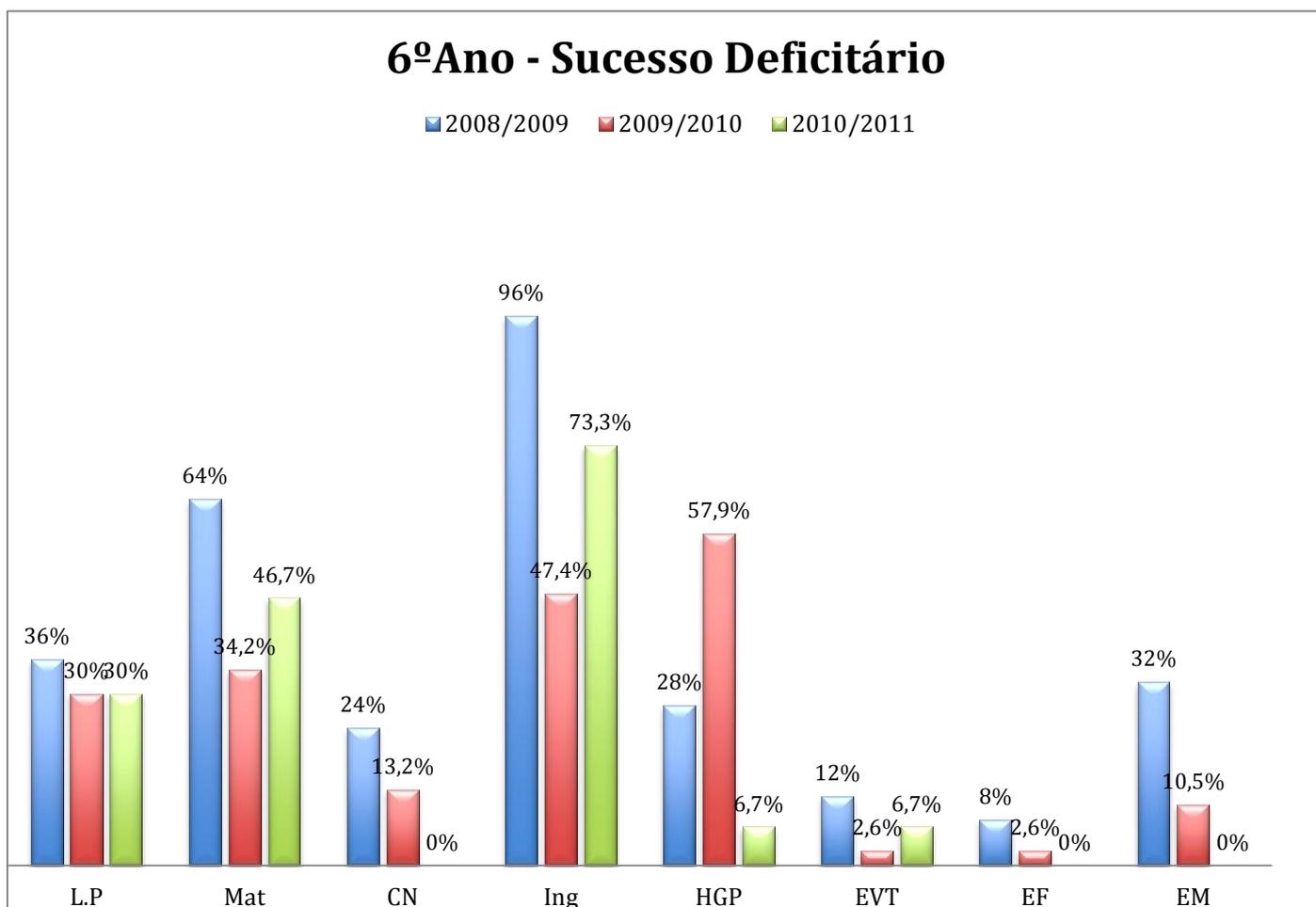
Relativamente à qualidade do sucesso no término do 2º ciclo de ensino básico, verificamos que os níveis de sucesso pleno têm vindo a aumentar, passando de 66,3% em 2008/2009 para 81,5% em 2010/2011, verificando-se ainda uma diminuição progressiva

dos níveis de insucesso, que eram de 7,6% em 2008/2009, para 0% em 2010/2011. Através da análise do gráfico é possível verificar que também o número de alunos com sucesso deficitário tem vindo a



diminuir, sugerindo uma melhoria das aprendizagens no 2º ciclo de ensino básico.

Apresenta-se de seguida a tabela e gráfico relativo ao sucesso deficitário nos três anos letivos em análise.



As disciplinas com maior número de alunos a transitarem para o ano seguinte mas com

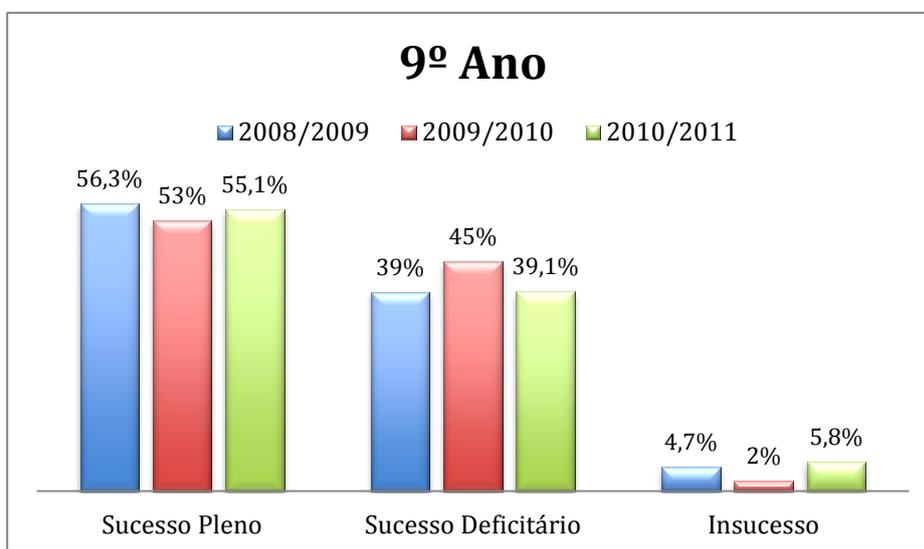
6º Ano	Total alunos	L.P		Mat		CN		Ing		HGP		EVT		EF		EM	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2008/2009	24	9	36	16	64	6	24	24	96	7	28	3	12	2	8	8	32
2009/2010	38	11	28,9	13	34,2	5	13,2	18	47,4	22	57,9	1	2,6	1	2,6	4	10,5
2010/2011	15	3	20	7	46,7	0	0	11	73,3	1	6,7	1	6,7	0	0	0	0

nível negativo são: Inglês - que no ano letivo 2010/2011 cresceu de 47,4% para 73,3%; e em seguida Matemática - que também subiu de 34,2% para 46,7% (de 2009/2010 para 2010/2011). A História e Geografia de Portugal, no ano letivo 2008/2009, transitaram de ano 7 alunos com negativa, no ano letivo seguinte esse número subiu para 22, mas já ano letivo 2010/2011 houve uma descida acentuada para apenas um aluno. A Ciências Naturais houve também uma diminuição do número de alunos a transitarem de ano com nível negativo, que no ano 2010/2011 foi de 0%.

### 3º Ciclo do Ensino Básico

Relativamente ao término do 3º ciclo de ensino básico é possível constatar que neste ciclo

o Sucesso Pleno está abaixo dos valores alcançados no 4º e 6º anos, que por exemplo, no ano 2010/2011 rondou os 80%. Contudo,

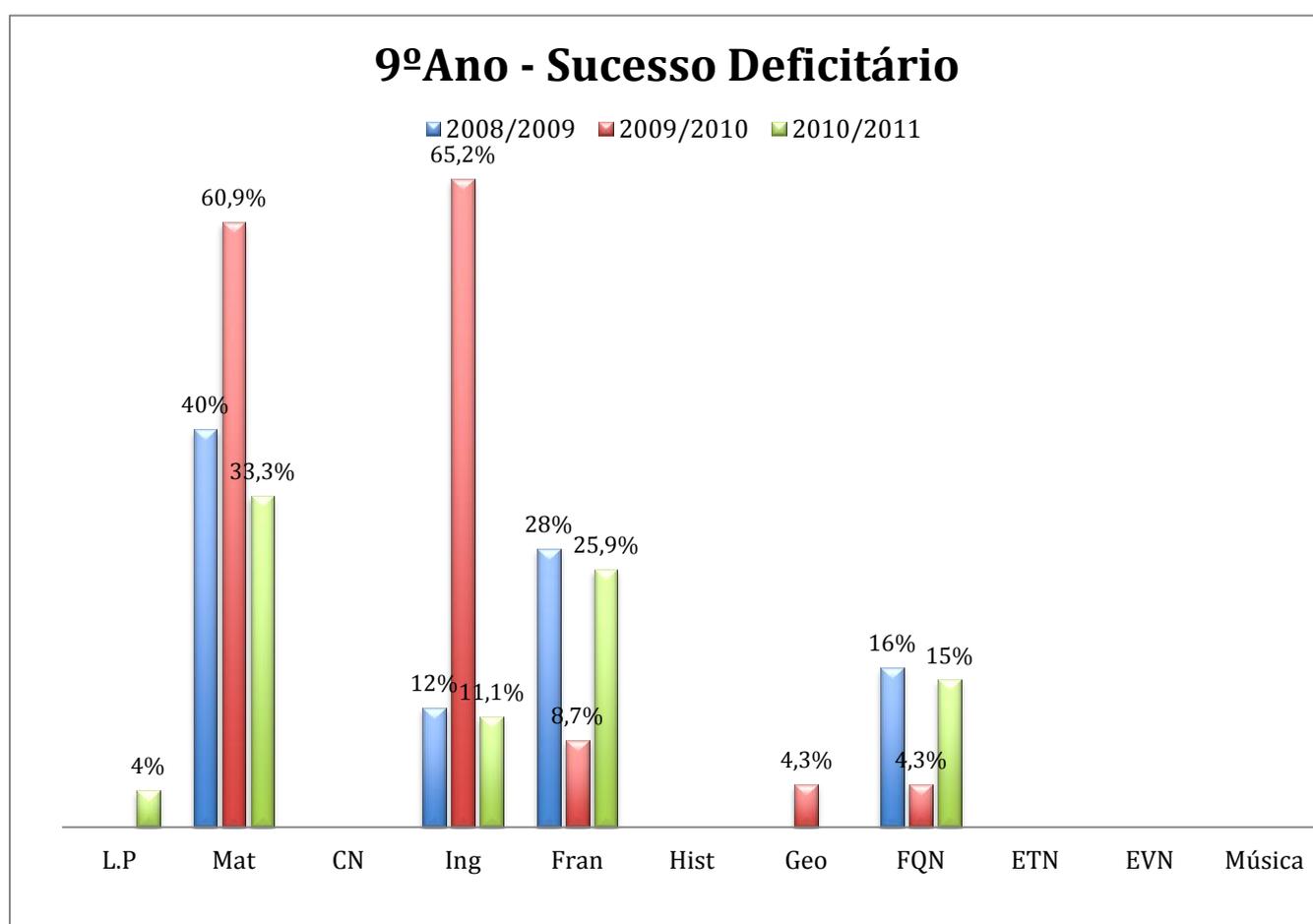


nos três anos letivos analisados, mais de metade dos alunos do 9º ano transitaram com sucesso pleno, isto é, sem qualquer nível negativo. O ano letivo em que o sucesso deficitário foi mais elevado foi em 2009/2010 em que atingiu os 45% dos alunos que transitaram, mas também foi neste ano letivo, que o insucesso entre os alunos que frequentavam o 9ºano, foi mais baixo(2%).

As disciplinas que se destacam com maior número de alunos a transitarem com

9º Ano	Total alunos	L.P		Mat		CN		Ing		Fran		Hist		Geo		FQN		ETN		EVN		Música	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2008/2009	25	0	0	10	40	0	0	3	12	7	28	0	0	0	0	4	16	0	0	0	0	0	0
2009/2010	23	0	0	14	60,9	0	0	15	65,2	2	8,7	0	0	1	4,3	1	4,3	0	0	0	0	0	0
2010/2011	27	1	3,7	9	33,3	0	0	3	11,1	7	25,9	0	0	0	0	4	14,8	0	0	0	0	0	0

nível negativo são: Inglês desceu de 65,2% no ano letivo 2009/2010 para 11,1% em 2010/2011; Francês cujos níveis negativos cresceram de 8,7% para 25,9% em 2010/2011;



Matemática que desceu de 60,9% em 2009/2010 para 33,3% no ano letivo 2010/2011; a disciplina de Físico-química de 2009/2010 para 2010/2011 teve um aumento de aproximadamente 10%.

## Pontos Fortes e Aspectos a Melhorar

<b>Liderança</b>		
	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>ASPECTOS A MELHORAR</b>
<b>Departamento Ciências Sociais e Humanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Apoio ao desenvolvimento profissional dos coordenados;</li> <li>⇒ Competências de comunicação;</li> <li>⇒ Capacidade de coordenação;</li> <li>⇒ Compromisso com a função;</li> <li>⇒ Toma decisões eficazmente;</li> <li>⇒ Mantem boas relações com os coordenados;</li> <li>⇒ Promove a confiança nos outros;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Divulgação pronta e eficaz da informação;</li> </ul>
<b>Departamento Expressões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Divulgação pronta e eficaz da informação;</li> <li>⇒ Compromisso com a função;</li> <li>⇒ Mantém boas relações com os coordenados;</li> <li>⇒ Promove a confiança nos outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Apoio ao desenvolvimento profissional dos coordenados;</li> <li>⇒ Conhecimento atualizado;</li> <li>⇒ Visão estratégica;</li> <li>⇒ Capacidade de avaliar os outros eficazmente</li> </ul>
<b>Departamento Línguas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Gestão dos recursos humanos;</li> <li>⇒ Compromisso com a função;</li> <li>⇒ Demonstra visão estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Delegação eficaz de funções;</li> <li>⇒ Capacidade de coordenação;</li> <li>⇒ Promover a confiança nos outros;</li> <li>⇒ Envolvimento dos outros na elaboração/ reformulação do projeto educativo.</li> </ul>
<b>Departamento Matemática e Ciências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Divulgação pronta e eficaz da informação;</li> <li>⇒ Gestão dos recursos humanos;</li> <li>⇒ Competências de comunicação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Capacidade de iniciativa;</li> <li>⇒ Visão estratégica</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Toma decisões eficazmente,</li> <li>⇒ Mantem boas relações com os coordenados</li> </ul>	
<b>Departamento Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Capacidade de coordenação;</li> <li>⇒ Compromisso com a função;</li> <li>⇒ Mantem boas relações com os coordenados;</li> <li>⇒ Promove a confiança nos outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Visão estratégica;</li> <li>⇒ Tomar decisões eficazmente</li> </ul>
<b>Departamento 1º ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Divulgação pronta e eficaz da informação;</li> <li>⇒ Compromisso com a função;</li> <li>⇒ Mantem boas relações com os coordenados;</li> <li>⇒ Influencia positivamente as práticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Gestão dos recursos humanos;</li> <li>⇒ Visão estratégica;</li> <li>⇒ Tomar decisões eficazmente</li> </ul>
<b>Sucesso escolar</b>		
	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>ASPECTOS A MELHORAR</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Diminuição dos níveis de insucesso nos finais de ciclo, ao longo dos três anos analisados;</li> <li>⇒ Aumento do sucesso pleno nos anos analisados;</li> <li>⇒ Diminuição progressiva da transição para o 2º ciclo com nível negativo a matemática e português;</li> <li>⇒ 0% de insucesso nos alunos que terminaram o 2ºCiclo, no ano letivo 2010/2011;</li> <li>⇒ Aumento do Sucesso Pleno no final do 3º Ciclo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Implementação de projetos no 1º Ciclo, na área da matemática com vista à melhoria das aprendizagens, pois no final do 1º ciclo, mais de metade dos alunos que apresentaram sucesso deficitário, tinham nota negativa a matemática;</li> <li>⇒ Podem ser pensadas estratégias de melhoria às aprendizagens, no 2º ciclo, às seguintes disciplinas: inglês, matemática, língua</li> </ul>

	<p>⇒ Diminuição do Sucesso Deficitário no final do 3º Ciclo.</p>	<p>portuguesa e história e geografia de Portugal dado que nestas se verificam níveis elevados de sucesso deficitário (isto é, transição com nível negativo a estas disciplinas);</p> <p>⇒ Embora os níveis de sucesso no 3º ciclo às disciplinas de inglês, francês, matemática e físico-química tenham vindo a melhorar, estas são áreas disciplinares onde ainda se podem implementar projetos de modo a promover o sucesso nestas áreas do conhecimento.</p>
--	--	---

## Considerações finais

Os dados recolhidos pela equipa de avaliação interna permitiram conhecer melhor a realidade do agrupamento, nomeadamente as áreas disciplinares em que os nossos alunos sentem maiores dificuldades, bem como os pontos fortes e aspetos a melhorar nas lideranças intermédias; pois segundo Nóvoa a “análise sistemática de uma escola, realizada pelos membros de uma comunidade escolar com vista a identificar os seus pontos fortes e fracos que possibilita a elaboração de planos de melhoria”.

Ao longo deste processo, a Equipa de Avaliação Interna deparou-se com algumas dificuldades: a pouca formação específica neste âmbito para a maioria dos elementos que a constituem; a dificuldade em sincronizar o trabalho em equipa para a elaboração das diversas etapas deste processo, para o debate de ideias e o delinear de estratégias profícuas de acção.

Com persistência, os obstáculos foram sendo ultrapassados e o trabalho desenvolvido deu-nos informações que consideramos relevantes para o processo de mudança no Agrupamento.

