

**Mestrado em Ciências da Educação –
Administração Educacional**

**A Importância da Comunicação
para a Construção da
Imagem da Escola**

RELATÓRIO DE
ATIVIDADE E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

João António Nunes Carvalho

Relatório destinado à obtenção do grau de Mestre em Ciências de
Educação – Administração Educacional



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

setembro de 2012

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Unidade Científico – Pedagógica de Ciências de Educação

A Importância da Comunicação
para a construção da
Imagem da Escola

RELATÓRIO DE
ATIVIDADE E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Relatório no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação –
Administração Educacional

Mestrando: João António Nunes Carvalho

Orientador: Prof. Doutor Marco Ferreira

Co-orientadora: Mestre Ana Patrícia Almeida

setembro de 2012

Índice

Resumo	04
Abstract	05
Introdução	06
1 - Cargos e funções de desenvolvimento profissional na área da administração educacional	08
1.1- Percurso académico.....	08
1.2 – Formação contínua	09
1.3 - Atividade profissional	10
1.4 – Publicações e participações em congressos	14
1.5 – Prémios ou distinções recebidas	14
1.6 – Participação ou representação	14
2 – A visão empresarial da escola e a importância da comunicação	15
2.1 – Enquadramento teórico	15
2.2 – Enquadramento institucional	21
2.2.1 – Apresentação	21
2.2.2 – Missão/ Objetivos	22
2.2.3 – Visão	22
2.2.4 – Projeto Educativo	22
2.2.5 – Serviços	23
2.2.6 – Recursos Humanos	23
2.2.7 – Recursos Materiais	24
2.2.8 – Formas de articulação com a comunidade.....	25
2.2.9 – Organograma	26
2.3 – Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Catujal – Unhos	28
2.3.1 – Problemática	28
2.3.2 – Plano de Intervenção	29
2.3.3 – Estratégias	29
2.3.4 – Metodologia de avaliação	29
3. – Considerações finais	31
Bibliografia	34
Anexos	36

Resumo

Este relatório dá conta do meu percurso profissional na área da administração educacional. Neste sentido, num primeiro momento apresento o meu percurso profissional, com indicação de locais e cargos\funções desempenhadas ao nível das várias estruturas da escola.

Num segundo momento é feita uma abordagem à escola enquanto empresa educativa que com a sua cada vez maior autonomia e as alterações legislativas que tem ocorrido levam cada vez mais à livre escolha, por parte dos pais, da escola dos seus filhos. Tornando, assim, o sistema de comunicação interno e externo de uma escola como um importante veículo de promoção da imagem da escola.

Na parte final é apresentada uma proposta de intervenção, que tem como ponto de partida reflexões pessoais ao longo do percurso profissional e que pretende melhorar a comunicação interna do agrupamento de escolas e dar a conhecer as suas atividades na comunidade onde está inserida.

Abstract

This report reflects my professional route in what school administration is concerned. So, to start with, I present my professional route by giving information connected with places and post/functions that I hold in the several school structures..

In the second part of this report there is an approach to school as an educative enterprise. To school is given, day by day, more autonomy and the Laws, which are constantly changing, allow, more and more, parents to choose the school they want their children to attend turning, thus, all the communicative system of a school, either internal or external, an important vehicle of promoting the school image.

In the last part of the report, I present a proposal of intervention which has, as a start, personal reflections made throughout my professional route which pretends not only to improve the internal communication of the school, but also to allow others to be acquainted with the school activities in the community.

Introdução

O relatório que aqui se dá conta surge no âmbito do curso de Mestrado em Administração Educacional e tem como objetivo principal desenvolver uma reflexão em torno de um percurso individual nesta mesma área.

Desta forma este relatório encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte é feita uma descrição da minha atividade profissional, relativamente a cargos e funções de desenvolvimento profissional, na área da administração educacional.

É feita uma apresentação do meu percurso académico, percurso profissional, com destaque para os cargos desempenhados nas diversas escolas, participação em congressos, distinções recebidas e participação ou representação em organizações.

Na segunda parte é feita uma reflexão em torno da temática da escola como empresa, a livre escolha dos pais e a importância da comunicação e da forma mais rápida e expedita para fazer circular a informação numa organização e, nessa sequência é apresentada uma proposta de intervenção para implementação da melhoria do sistema de comunicação interna e externa num Agrupamento de Escolas.

Com efeito, a direção dada a esta segunda parte relaciona-se com as funções que tenho vindo a exercer como Diretor de um agrupamento de Escolas e, de forma genérica, com questões relacionadas com a imagem do estabelecimento de ensino e, de forma particular, com a comunicação externa do mesmo. Assim em primeiro lugar, é feita uma pequena revisão da literatura, que procura enquadrar esta temática, sendo desenvolvidas uma abordagem à visão da escola como empresa, que com a crescente autonomia da escola, começa a criar lógicas de mercado, onde os pais têm cada vez liberdade de escolha

Decorrente desta revisão de literatura e de reflexões feitas ao longo do percurso profissional e do exercício das funções de Diretor do agrupamento de escolas, em particular, é feita a apresentação do Agrupamento de Escolas de Catujal -Unhos, bem como uma proposta de melhoria da circulação da comunicação interna e da comunicação com o exterior, divulgando as suas atividades à comunidade onde está inserido, para que possa cativa a atenção dos seus prováveis utentes, tendo em conta o facto de as orientações atuais apontarem para a livre escolas do estabelecimento de ensino para a frequência dos seus educandos.

1. Cargos e funções de desenvolvimento profissional na área da administração educacional

Nesta parte do relatório é feita a apresentação do meu percurso académico ao longo dos anos e a formação contínua realizada, sendo notório em ambas as situações a ligação à área da administração educacional.

Também é feita uma apresentação do meu percurso profissional ao longo dos anos, que está ligado ao desempenho de vários cargos ao nível das estruturas intermédias e de topo da gestão de uma escola.

Nesta primeira parte são, ainda, destacadas as participações em congressos, a participação em organismos locais e uma distinção que me foi atribuída na sequência do meu desempenho enquanto Assessor do Conselho Executivo.

1.1 - Percurso académico

Ao longo do meu percurso profissional fui procurando sustenta-lo com uma procura de formativa que permitisse melhorar a minha prática profissional, especialmente, na área da administração educacional. Esta foi sem dúvida uma área que sempre me interessou e que me motivou nesta busca de mais formação.

No período de março de 2008 a março de 2010, frequentei a parte curricular do mestrado em administração educacional, no Instituto Superior de Educação e Ciências. A realização deste relatório visa terminar este mestrado.

No período de novembro de 2004 a fevereiro de 2006, frequentei e terminei o curso de especialização em administração educacional, no Instituto Superior de Educação e Ciências, tendo obtido a classificação final de 17 valores. O trabalho final/monografia realizada neste curso intitulou-se “Desporto Escolar – Uma relação para além dos normativos”.

De março de 2003 a dezembro de 2003, frequentei a Pós-graduação em administração e gestão escolar, no Instituto Superior de Educação e Ciências, tendo terminado com a classificação final de 15 valores.

A minha formação inicial, na área da educação decorreu de outubro de 1991 a julho de 1995, no Instituto Superior de Ciências Educativas, em Odivelas, onde frequentei o Curso de Professores do Ensino Básico, na variante de Educação Física, tendo terminado com a média final de 15 valores.

1.2 - Formação contínua

Tal como no percurso académico, na área da formação contínua, também desenvolvi o interesse pela área da administração educacional, e assim em paralelo com a formação específica para a minha área científica, realizei formação relacionada com a administração e gestão das escolas, melhorando e aprofundando desta forma os meus conhecimentos nesta área.

Assim, passo a referir as formações realizadas no âmbito da gestão e administração escolar:

- “Direito aplicado às organizações educativas e escolares” – 50 horas – ainda não é possível indicar a avaliação por estar a aguardar a emissão do certificado;
- “A Gestão Administrativa e Estratégica das Escolas: Plataformas Electrónicas de Contratação Pública” - 16 horas - 9,5 valores (Excelente);
- “A Gestão Administrativa e Estratégica das Escolas: Prestação de Contas na Administração Pública ” – 15 horas - 10,0 valores (Excelente);
- “A Gestão Administrativa e Estratégica das Escolas: Contratação Pública” - 15 horas - 10,0 valores (Excelente);
- “A Gestão Administrativa e Estratégica das Escolas: O Balance Scorecard e o SIADAP (Articulação, Integração e Desenvolvimento) ” - 15 horas - 9,0 valores (Excelente);
- “O novo SIADAP na Administração Pública – sua Aplicação em Contexto Escolar” – 15 horas – 8,9 valores (Muito bom);
- “As alterações ECD: Os novos regimes de progressão e promoção e de avaliação do pessoal docente” – 15 horas – 10,0 valores (Excelente).

1.3– Atividade Profissional

O meu início de funções enquanto docente teve lugar no ano letivo de 1994/1995, ficando colocado em duas escolas do 1.º ciclo, uma na Castanheira do Ribatejo e a outra em Camarate. De dezembro a fevereiro lecionei na Escola Básica do 1.º ciclo da Castanheira do Ribatejo, sendo titular de uma turma do 4.º ano de escolaridade. De março a agosto do mesmo ano fiquei colocado na Escola do Ensino Básico da Vila Lorena, em Camarate, tendo à minha responsabilidade também uma turma do 4º ano de escolaridade.

No ano letivo 1996/1995 dei início às minhas funções como docente do 2º e 3º ciclos do Ensino Básico, sendo colocado na escola dos 2º e 3º ciclos com secundário Dr. Manuel Ribeiro Ferreira, em Alvaiázere. Nesta escola não desempenhei funções ligadas a qualquer estrutura intermédia de gestão. Para além das turmas que lecionava, era responsável por um grupo/equipa do Desporto Escolar (basquetebol – iniciados masculinos).

No ano letivo de 1996/1997 desempenhei funções na escola dos 2º e 3º ciclos com secundário de Nisa. Nesta escola, para além da lecionação, fui Diretor de Turma e Coordenador do Desporto Escolar. Foi nesta escola que tive o meu primeiro contacto com as estruturas intermédias de gestão escolar. Enquanto Diretor de Turma era responsável pelos processos dos alunos da turma, relativamente à sua assiduidade, avaliação, e efetuava todos os contactos com os encarregados de educação, constituindo um elo de ligação entre a escola e a família.

Enquanto Coordenador do Desporto Escolar era responsável pela organização das atividades desportivas que se faziam na escola. Quando as atividades eram desenvolvidas fora da escola tinha de arranjar transporte através de contactos efetuados com a Câmara Municipal de Nisa ou com a Escola Profissional de Nisa que disponibilizavam transportes para nos cederem. Também, fazia a gestão das verbas que entravam para o projeto, em colaboração com o Conselho Diretivo e a secretaria.

Em 1997/1998 estive colocado na EB 2,3 de Merceana. Nesta escola não desempenhei qualquer cargo relacionado com as estruturas intermédias de orientação e administração da escola.

Do ano letivo 1998/1999 a 2000/2001 estive colocado no Agrupamento de Escolas do Carregado, onde desempenhei funções de Diretor de Turma, Coordenador do Departamento de Educação Física e de Professor Cooperante do Instituto Jean Piaget. As funções de Diretor de Turma foram desempenhadas em regime de substituição, durante um período.

Durante o ano letivo de 2000/2001 desempenhei a função de Coordenador do Departamento de Educação Física, participando nas reuniões do Conselho Pedagógico representando neste órgão as posições do grupo disciplinar de Educação Física e coordenava as atividades que eram realizadas na escola pelos professores de Educação Física.

Enquanto Professor Cooperante do Instituto Superior Jean Piaget de Almada, fiz o acompanhamento dos alunos do curso de Professores do Ensino Básico de 2.º Ciclo, na variante de Educação Física, no ano letivo 1999/2000.

Desde 2001/2002 até à atualidade estou colocado na EB 2,3 Alto do Moinho-Catujal onde desempenhei os cargos de Diretor de Turma e de Coordenador do Desporto Escolar. Neste período fui convidado pelo Presidente do Conselho Executivo para fazer parte da equipa de elaboração dos horários dos alunos e dos docentes.

Desempenhei funções na EB 2,3 Alto do Moinho-Catujal, onde para além do trabalho letivo que me estava distribuído era Assessor do Conselho Executivo, de acordo com o estipulado no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, no seu artigo 23.º e também desempenhei o cargo de Diretor de Turma.

No ano de 2008/2009 para além das funções referidas anteriormente estive a desempenhar funções na Equipa de Apoio às Escolas (EAE) de Loures, Odivelas e Vila

Franca de Xira, como professor responsável pelas modalidades coletivas do Desporto Escolar.

Enquanto Assessor Técnico-Pedagógico do Presidente do Conselho Executivo, tinha a responsabilidade da segurança escolar, da gestão do pavilhão desportivo e era gestor dos programas de alunos e de gestão integrada (GIAE). Ainda, presidi o Clube do Desporto Escolar, por delegação de competências do Presidente do Conselho Executivo.

Como responsável pela segurança, tinha de comunicar as ocorrências disciplinares, através do registo na plataforma do Gabinete de Segurança do Ministério da Educação.

No período em que fui Assessor, foi construído e entrou em funcionamento o Pavilhão Desportivo da escola sede do Agrupamento. Esta instalação ficou sob minha responsabilidade, devido ao facto de estar relacionado com o meu grupo disciplinar (Educação Física). Assim, fui responsável pela elaboração do regulamento de utilização, dos protocolos de utilização por parte dos clubes, responsável pela gestão dos espaços e pela elaboração das guias de pagamento mensais, dos clubes e particulares que faziam a utilização do pavilhão, no período pós letivo, de acordo com o protocolo de gestão, assinado entre o Agrupamento de Escolas e a Câmara Municipal de Loures.

A Escola sede, em 2006, introduziu a utilização dos cartões eletrónicos permitindo, desta forma, um controle da entrada dos alunos na escola e a aquisição de produtos sem a circulação de dinheiro. Com a introdução dos cartões deu-se início à informatização dos serviços administrativos através da aquisição de programas para a gestão de alunos, do pessoal, gestão financeira e da Ação Social Escolar. Fui indicado para fazer toda a formação relacionada com os programas, de forma a desempenhar as funções de gestor dos mesmos.

Enquanto Presidente do Clube do Desporto Escolar representava a escola nas diversas reuniões convocadas superiormente e constituía o elo de ligação entre o Coordenador do Desporto Escolar e o Conselho Executivo na organização dos eventos desportivos na escola e na marcação de transportes. Fazia ainda a ligação com a Direção

Regional de Lisboa e Vale do Tejo na organização de provas Regionais e Nacionais que se realizavam nas instalações da Escola Alto do Moinho.

Desempenho o cargo de Diretor no Agrupamento de Escolas de Catujal-Unhos desde o dia 18 de junho de 2009. Candidatei-me a Diretor na sequência da publicação do Aviso n.º 6047 na 2.ª série do Diário da República, em 23 de Março de 2009. Apresentei em seguida, nos termos do disposto no n.º 3 do Artigo 6º da Portaria n.º 604/2008, de 09 de Julho, um projeto de intervenção que foi apreciado e votado pelo Conselho Geral Transitório. Nesse projeto de intervenção constava a identificação dos problemas, a definição dos objetivos e estratégias, a programação das atividades a realizar, bem como os recursos a mobilizar para o efeito, no Agrupamento de Escolas de Catujal – Unhos, durante o mandato de Diretor.

A indigitação como Diretor do Agrupamento de Escolas de Catujal-Unhos, foi publicada em Diário da Republica no dia 1 de julho de 2009, conforme Despacho n.º 14763/2009, que se encontra no anexo 1.

As minhas funções, enquanto Diretor, são regulamentadas através do Decreto-Lei n.º 75/ 2008 de 22 de abril e estão definidas no artigo 20º.

Para além de Diretor, desempenho as funções de Presidente do Conselho Pedagógico conforme é indicado no ponto 3 do artigo 32.º do diploma atrás citado e Presidente do Conselho Administrativo conforme a alínea a) do artigo 37.º do mesmo diploma.

1.4 - Publicações /participações em congressos

Em novembro de 2009 fui convidado pela Equipa de Apoio às Escolas de Amadora e Oeiras para participar, como orador, no seminário “Boas Práticas no Desporto Escolar em Escolas da DRELVT”. Neste seminário fiz a apresentação do trabalho desenvolvido no Agrupamento de Escolas de Catujal-Unhos, no âmbito do Desporto Escolar.

1.5 – Prémios ou distinções recebidas

O trabalho desenvolvido por mim, enquanto Assessor do Conselho Executivo de setembro de 2005 a junho de 2009 foi reconhecido pelo Presidente do Concelho Executivo através da atribuição de um louvor que foi publicado em Diário da Republica no dia 29 de junho de 2009, conforme anexo 2.

1.6 - Participação ou representações

Enquanto Diretor do Agrupamento de escolas de Catujal-Unhos, fui eleito pelos Diretores dos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Loures, como seu representante na comissão de acompanhamento da execução do protocolo de descentralização de competências do Ministério da Educação para o Município de Loures, celebrado ao abrigo do Decreto-Lei n.º 144/2008 de 28 de julho.

No ano de 2012 fui convidado pela Câmara Municipal de Loures para fazer parte da secção autónoma da Avaliação de Desempenho do Pessoal Não Docente, em representação dos Diretores dos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Loures.

2. A visão empresarial da escola e a importância da Comunicação

Nesta parte do trabalho é feita uma pequena revisão de literatura relacionada com a visão da escola enquanto empresa, abordando a evolução da escola enquanto instituição ao longo ao mesmo tempo que se faz uma abordagem aos novos desafios que se avizinham para a escola.

Estes desafios prendem-se essencialmente com a possibilidade de escolha por parte dos pais para a escola que pretendem que os seus filhos frequentem. Assim é importante para a escola ter bons mecanismos de comunicação no seu interior e para o exterior, para que desta forma seja dado a conhecer o seu trabalho, constituindo desta forma um meio de captar alunos.

É feita a apresentação institucional do Agrupamento de Escolas de Catujal-Unhos, para o qual é apresentada uma proposta de intervenção para melhorar a sua comunicação interna e externa.

No enquadramento teórico pretende-se fazer a ligação entre algumas das matérias que foram desenvolvidas em algumas das disciplinas abordadas na parte curricular do mestrado.

2.1 – Enquadramento teórico

A Escola é uma organização, embora de um tipo especial, e como qualquer organização é orientada por objetivos que devem ser claros e compreendidos por todos. Nela, existe uma definição e atribuição clara de tarefas e é regida por regulamentos e regimentos.

Quando transpostos para a organização escolar os princípios anteriormente explicitados, encontramos face a uma concepção da escola como empresa educativa. Muñoz e Roman (cit. por Costa 1996:31) sintetizam a noção de escola como empresa educativa na seguinte afirmação:

“A visão produtiva da escola acentua a importância da eficácia (adequação dos resultados aos objectivos previstos) e da eficiência (uso adequado dos recursos): planificação precisa e ajustada, direcção por objectivos, controlo minucioso da qualidade, selecção e promoção do pessoal directivo e docente”.

Citado também por Jorge Costa (1996:33), Martín Moreno identifica onze características da qualquer escola “*taylorista*”:

- Uniformidade curricular onde existe apenas um currículo comum a todo um país, a um nível macro, e a uma escola ou agrupamento de escolas, a um nível micro;
- Metodologias dirigidas para o ensino colectivo onde predomina a lição magistral em que um professor ensina uma turma de vinte e cinco ou mais alunos ao mesmo tempo;
- Agrupamentos rígidos de alunos constituídos com base na idade ou nos conhecimentos adquiridos pelos mesmos, onde o objectivo é constituir turmas de iguais;
- Posicionamento insular dos professores, onde cada professor ensina um aluno ou grupo de alunos por um período de tempo definido, tempo lectivo, período lectivo ou mesmo ano lectivo, passando-o depois a um colega e recomeçando o seu trabalho com um novo aluno ou grupo de alunos;
- Escassez de recursos materiais, uma vez que os materiais didácticos são pouco diversificados e, muitas vezes, sub utilizados;
- Uniformidade na organização dos espaços educativos com “escolas tipo” instaladas em diferentes contextos sociais e geográficos sem ter em conta as especificidades desses mesmos contextos;
- Avaliação descontínua, traduzida na aplicação em determinados momentos de testes de avaliação que definem os progressos escolares;
- Disciplina formal representada pelo professor “agente de autoridade”, único responsável pela manutenção da disciplina dentro da sala de aula;
- Direcção unipessoal como órgão máximo da organização hierárquica existente na escola e único responsável por todos os aspectos da vida escolar.

Num clima de crescente autonomia das escolas, verificamos que os princípios políticos atuais levam à construção de um mercado de educação, entendido numa crescente libertação da escola do Estado, devendo esta ser gerida como se de uma empresa se tratasse, no quadro de um sistema de concorrência de mercado, gerado pela livre-escolha da escola por parte dos pais, não se encontrando estes limitados, como até agora, à oferta de escola da área de residência. Para esta escolha, os pais terão como critérios o que, na sua opinião, distingue uma escola da outra, desde instalações físicas, a condições materiais, projeto educativo de escola, mérito escolar dos alunos, etc.

Esta livre-escolha por parte dos pais permitiria a utilização de critérios de rentabilidade e eficácia baseados na “satisfação do consumidor” cujos efeitos incidiriam sobre o sistema de financiamento público da própria organização educativa, baseado numa comparticipação do Estado consoante o número de alunos matriculados, o que conduziria a uma maior preocupação com o “produto final” que apresenta à sociedade (Machado, 2002:176-177).

Assistiríamos, assim, à introdução de um novo elemento de avaliação do funcionamento das escolas: o grau de satisfação do “cliente”. Esta perspetiva é apoiada pelo trabalho de Licínio Lima quando sustenta que a educação está a ser desregulada, privatizada. As escolas devem ser, por isso, competitivas, permitindo aos pais escolher a escola onde matricularão os seus filhos. Esta livre-escolha traduzir-se-á em modelos de gestão orientados para o cliente (Barroso, 1995:16).

A livre escolha dos pais para a colocação dos seus filhos está consagrada através da publicação do Despacho n.º 5106-A/2012 que define um conjunto de normas relacionadas com as matrículas, distribuição dos alunos por escolas e agrupamentos, regime de funcionamento das escolas e constituição de turmas, que no seu preâmbulo refere:

“As atuais orientações de política educativa, nomeadamente, o claro reconhecimento do direito à liberdade de escolha do projeto educativo e da escola, por parte dos encarregados de educação ou dos alunos, quando maiores, bem como, em consequência e em consonância, o necessário reforço da autonomia das escolas nas referidas matérias, justificam o ajustamento de algumas das respetivas normas, adaptando-as em conformidade”

Tendo em atenção os pressupostos anteriores, torna-se importante aos agrupamentos de escolas o desenvolvimento de um bom sistema de comunicação interno, para uma melhor difusão da informação e um bom sistema de comunicação externa para que a sociedade tenha todas as informações do que se passa na organização.

O processo de comunicação é essencial para que duas ou mais pessoas se entendam, para que as pessoas interajam umas com as outras e para que a sociedade tenha um sentido de conhecimento do que é e do que tem de fazer.

No quadro desta realidade desenvolveu-se nos últimos anos o conceito de Comunicação Organizacional que visa desenvolver o quadro de referência comum da organização, visando a promoção e consolidação da identidade da organização, por um lado, e criar e definir uma imagem externa da mesma, promovendo-a e consolidando o posicionamento identificativo da organização - o logótipo, a marca, entre outros, por outro lado.

Para que exista comunicação devemos garantir um conjunto de princípios que nos garantam a qualidade da mesma. Assim, a comunicação deve ser: clara, coerente, adequada, oportuna, distribuível, adaptável e interessante.

Como se pode verificar, a informação serve para gerir, criar e definir a identidade e a imagem da organização porque ela tem uma função estratégica - legitima a empresa no meio - e uma função de mobilização interna - adesão à missão e ao projecto de empresa. Estamos perante duas vias de comunicar a organização:

- a comunicação interna – fator de mobilização e motivação dos trabalhadores;
- a comunicação marketing – fator de valorização dos produtos, serviços ou marcas face aos clientes.

As organizações necessitam desenvolver e dedicar uma especial atenção ao sistema de comunicação interna para que se crie uma ordem interna, uma coordenação das atividades, uma integração das ações a desenvolver e uma linha orientadora de consolidação do papel que todos têm na organização. Nas organizações, a comunicação interna não deve ser vista somente como a circulação de informação para dar a conhecer

o que deve ser feito, como deve ser feito e quem faz o quê. Ela deve ser entendida e vista como o processo de criação de um sistema de interações.

A Comunicação Organizacional deve ter um papel estratégico na definição do papel que as pessoas têm na organização, contribuindo para o bem estar e o desenvolvimento dos Recursos Humanos. Assim a comunicação é a chave para o estabelecimento de boas relações de trabalho.

Para que as empresas sintam a importância de um bom sistema de comunicação é necessário demonstrar qual o papel que ele pode ter no desenvolvimento dos negócios e das actividades da empresa. Contudo, para que possamos elaborar e definir a política de comunicação e de informação interna é necessário planificar o sistema de comunicação através das seguintes fases (PERRETI, 1997):

FASE 1: RECOLHER AS NECESSIDADES

FASE 2: DEFINIR OS OBJECTIVOS

FASE 3: ESCOLHER OS MEIOS

Com base neste processo de planificação é possível construir o sistema de comunicação interna como política essencial de desenvolvimento das capacidades da empresa, das capacidades pessoais de cada um e da manutenção do espírito de empresa. Desta forma, é necessário identificar quais os meios que devem ser desenvolvidos para se construir este sistema.

Existe atualmente uma gama muito variada de possíveis meios que se podem usar isolada ou conjuntamente. Esses meios, por outro lado, devem ser estruturados de forma a serem usados nas situações mais adequadas, ou seja, nem todos os meios são bons em determinados momentos ou situações e nem todos satisfazem as necessidades e as realidades das escolas.

O conjunto de meios que estão ao dispor da escola para criarem um sistema de comunicação interna são: memorandos, ofícios circulares, notas de serviço, relatórios de atividade, cartas de princípios, manual de acolhimento, folheto, posters, boletim informativo, jornal da escola, mailings internos, vídeo institucional e correio eletrónico.

Para um bom processo de comunicação deverá existir um mix de meios, ou seja, a escola deverá, em função das diferentes necessidades, escolher qual o meio mais adequado a cada momento.

A escola também pode realizar inquéritos periódicos para obter informação acerca do grau de satisfação e impacto que os mesmos possuem na comunidade educativa. É aconselhável que, pelo menos, haja um por ano e desejável que haja um por semestre, em grandes organizações. Nestes inquéritos por questionário, procura-se obter informação sobre as atitudes dos trabalhadores, sobre o clima e até sobre a cultura organizacional.

A comunicação interna é um instrumento muito poderoso e, nessa medida, a direção deverá ter sempre um papel muito ativo na sua gestão e avaliação.

2.2 – Enquadramento institucional

Neste ponto do trabalho vai ser feita a apresentação do agrupamento de escolas de Catujal – Unhos , nomeadamente a sua constituição, as escolas que o compões, os serviços que cada escola apresenta, os recursos humanos e materiais e a organização interna das suas estruturas de administração e gestão.

2.2.1 – Apresentação

O Agrupamento de Escolas de Catujal – Unhos é constituído por quatro escolas: Escola Básica do 1º ciclo n.º 1 de Unhos, Escola Básica do 1º ciclo n.º 3 de Unhos, Escola Básica do 1º ciclo e Jardim-de-Infância de Unhos e Escola Básica do 2º e 3º ciclos, Alto do Moinho, sede do Agrupamento.

Este Agrupamento constituiu-se de forma faseada e de acordo com duas ordens de fundamentos. Numa primeira fase, no ano letivo de 2003/04, agregaram-se três estabelecimentos: a EB 2, 3 Alto do Moinho, a EB 1 n.º 1 de Unhos e a EB 1 n.º 3 de Unhos. A proposta de agrupar estes estabelecimentos surgiu na sequência de uma decisão ministerial de finalizar com as Delegações Escolares, serviços desconcentrados do Ministério da Educação que, na época, tutelavam as escolas do 1º ciclo. Numa segunda fase, no ano letivo de 2004/05, por iniciativa da Direção Regional de Educação de Lisboa e na sequência do Despacho n.º 13313, de 8 de julho, agregou-se também a EB 1/JI de Unhos, que, de acordo com a designação, engloba uma escola do 1º ciclo e um Jardim-de-infância.

Neste plano de integração, funcionou uma Comissão Executiva Instaladora, nos anos letivos de 2003/04 e 2004/05, momento preparatório do processo organizacional do Agrupamento, que culminou após eleições para os órgãos de direção e gestão, conforme o disposto no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio.

Em junho de 2009 é eleito o atual Diretor do Agrupamento de acordo com o novo regime jurídico de gestão, Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril.

2.2.2 – Missão / Objetivos

Proporcionar condições para a inclusão, a aprendizagem e formação integral de crianças e jovens, fornecendo ferramentas para dar continuidade ao seu percurso acadêmico/ profissional.

2.2.3 – Visão

Um Agrupamento onde o Saber conduz à Oportunidade.

2.2.4 – Projeto Educativo

Segundo o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, o *“Projeto Educativo, é um documento que consagra e orienta a política educativa do Agrupamento de Escolas, que deve ser elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão para um período de três anos, no qual se estabelecem princípios, valores, metas e estratégias que permitem cumprir a sua função educativa”*. Deste modo, trata-se de um instrumento de trabalho que permite efetuar o diagnóstico dos problemas/necessidades do Agrupamento, delinear estratégias para os colmatar e definir linhas de atuação que sirvam de referência e garantam a coerência do Plano Anual e Plurianual de Atividades a desenvolver.

Assim a partir dos constrangimentos/problemas diagnosticados definiram-se as áreas de intervenção prioritárias, que são: - Curricular / Pedagógica; - Saúde / Cidadania; - Funcionamento / Organização e - Escola / Meio.

Assim os objetivos / metas a alcançar são as seguintes:

- Melhorar progressivamente o sucesso, aproximando-o da média nacional.
- Reforçar a aquisição de atitudes com base nos valores democráticos, contribuindo para a formação global dos alunos.
- Melhorar as condições de trabalho de toda a comunidade.
- Melhorar a segurança escolar;
- Envolver mais os pais / encarregados de educação no processo educativo.

2.2.5 – Serviços

No Agrupamento de Escolas existem vários serviços de apoio às atividades escolares e à comunidade local, estando estes divididos por duas escolas.

Na escola sede funcionam os Serviços Administrativos, o Serviço de Psicologia e Orientação, a Unidade de Multideficiência, a papelaria, o bar, o refeitório, a biblioteca, a reprografia e o gabinete de apoio ao aluno.

Na escola EB1/JI de Unhos funciona o serviço de apoio à família da Educação Pré-Escolar, a biblioteca, o refeitório e o ATL (Atividades de Tempos Livres para alunos do 1.º ciclo).

2.2.6 - Recursos humanos

Os recursos humanos do Agrupamento de Escolas estão divididos em três grandes grupos: alunos, pessoal docente e pessoal não docente.

Alunos em 2011/2012:

	Pré-escolar	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Total
Alunos	65	497	319	386	1267
Turmas	3	23	14	18	58

O pessoal docente em 2011/2012:

	Pré-escolar	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino Especial	Total
Quadro	3	24	22	24	4	77
Contratados	1	3	11	16	3	34
Total	4	26	33	40	7	111

O pessoal não docente em 2011/2012:

	Pré-escolar	1º ciclo	2ºe 3º ciclos	total
Assistentes Operacionais	4	12	22	38
Assistentes Operacionais	8			8
Técnico Superior	1			1
				47

2.2.7 - Recursos materiais

Os recursos materiais estão divididos em salas de aula e equipamentos de apoio.

Na escola sede do Agrupamento existem os seguintes recursos:

- 32 salas de aula
- Biblioteca
- Pavilhão desportivo
- Campo de jogos exterior
- Laboratório
- Refeitório
- Bar
- Unidade de Multideficiência
- Serviços Administrativos
- 2 salas de informática
- 19 quadros interativos
- 32 projetores
- 120 computadores

Na EBI/JI existem os seguintes recursos:

- 12 salas de aula do 1º ciclo
- 3 salas de aula do pré-escolar
- Biblioteca

- Ginásio
- Campo de jogos exterior
- Refeitório
- ATL

Na EB1 N.º1 e N.º3 de Unhos

- 9 salas de aula
- Espaço Biblioteca
- Ginásio
- Campo de jogos exterior
- Refeitório

2.2.8 - Formas de articulação com a comunidade

A articulação com a comunidade verifica-se através dos vários projetos e parcerias que a escola desenvolve nas diversas áreas como a educação, a saúde, a formação ou a segurança. Atualmente o Agrupamento de Escolas de Catujal-Unhos desenvolve parcerias com as instituições referidas no anexo 3.

2.2.9 - Organograma

A administração e gestão do Agrupamento são asseguradas por órgãos próprios. Toda a sua organização e funcionamento, bem como as suas competências orientam-se segundo os princípios fixados na lei e encontram-se definidas no Regulamento Interno.

Os órgãos de administração e gestão do Agrupamento são os seguintes: o Conselho Geral, o Diretor, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo.

Conselho Geral é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade do Agrupamento. Assegura a participação de todos os intervenientes da comunidade educativa, de acordo com o disposto no artigo 11º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril.

O Diretor é o órgão de administração e gestão do Agrupamento nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. Este é, por inerência, o Presidente do Conselho Pedagógico e do Conselho Administrativo.

O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação, supervisão pedagógica e orientação educativa do Agrupamento, nomeadamente nos domínios pedagógico e didático; da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente. A sua constituição tem por base outras estruturas de orientação e apoio educativo, isto é, os departamentos curriculares, a coordenação de ciclos, os serviços especializados de apoio educativo, a coordenação de projetos e as bibliotecas escolares.

De acordo com o disposto no artigo 36.º do Decreto-Lei n.º75/2008, de 22 de abril, o Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do Agrupamento, nos termos da legislação em vigor.

Todas as estruturas e serviços do Agrupamento de Escolas estão na dependência direta do Diretor e apresentam-se de acordo com o organograma que se apresenta a seguir:



2.3 – Projeto de intervenção no Agrupamento de Escolas de Catujal - Unhos

Com a constituição do Agrupamento de Escolas, a comunicação entre os vários estabelecimentos de ensino passou a ter uma importância significativa para que a circulação da informação entre as várias estruturas intermédias se faça de forma rápida e eficiente e para que todos tenham conhecimento do que se passa, no menor tempo possível.

Atualmente a organização escolar vive momentos difíceis em que a burocracia está implementada de uma forma muito evidente, onde constantemente existem pedidos de informação ou o preenchimento de inquéritos, vindos de vários serviços do Ministério de Educação, sempre com prazos muito limitados.

É fundamental rentabilizar os meios informáticos disponíveis para que a circulação e recolha da informação interna seja mais eficiente, para que as mensagens cheguem rapidamente e com qualidade aos vários interlocutores.

Estes meios, também têm uma importância muito grande para divulgar as atividades da escola junto da comunidade educativa, envolvendo desta forma os pais e encarregados de educação na organização escolar.

Assim, para a resolução dos problemas de circulação da informação e da comunicação entre escolas do agrupamento pretendo implementar algumas estratégias que desenvolvam os vários canais de comunicação entre os vários atores.

2.3.1 – Problemática

- A difusão e recolha da informação interna, por vezes, é demorada perdendo-se muito tempo até todos terem acesso à mesma.
- A comunidade local não tem conhecimento do trabalho/atividades desenvolvidas ao longo do ano na escola.

2.3.2 – Plano de intervenção

Objetivo geral - Desenvolver processos que conduzam a uma melhor circulação e recolha da informação dentro da escola e para fora da escola.

2.3.3 - Estratégias

Para além dos canais de comunicação tradicionais, por razões de economia de meios, tempo e eficácia da comunicação, a escola pode recorrer a outros suportes para melhorar essa mesma comunicação. Para tal deve desenvolver-se as seguintes estratégias:

1. Manter e dinamizar a página da escola e a plataforma moodle;
2. Criação de blogs temáticos;
3. Criação de um perfil no facebook;
3. Colocar a informação que circula na escola na respetiva página;
4. Criar um email institucional para funcionários e professores;
5. Organizar de forma mais eficiente os placards de informação na escola;
6. Usar as mais valias do Plano Tecnológico da Educação (PTE) na facilitação da Comunicação;
7. Incentivar os Pais e encarregados de educação a utilizarem a plataforma de gestão integrada GIAE online (Gestão Integrada de Administração Escolar) para a aquisição de refeições, consulta de movimentos do cartão e avaliação dos seus educandos;
8. Informatizar e simplificar procedimentos;
9. Organizar um sistema de apresentação de sugestões – caixa de sugestões.

2.3.4 – Metodologia da avaliação

A avaliação das estratégias propostas será realizada no final de cada período letivo, utilizando as seguintes formas de recolha de informação:

- 1 - A avaliação dos resultados obtidos ao nível interno pode ser verificada através da diminuição do recurso a cópias e impressões;
- 2 - Realização de inquéritos de satisfação;
- 3 - Verificar o número de acessos à página ou blog através de contadores que fazem a contabilidade de acessos;
- 4 - Contabilização das refeições que são compradas através do GIAE online.

3. Considerações finais

Com este trabalho pretendi dar a conhecer o meu percurso profissional, enquanto docente, destacando a experiência ligada à administração educacional, especialmente dos últimos sete anos.

Durante vários anos exerci várias atividades ligadas à gestão intermédia, especialmente como Diretor de Turma. Este trabalho foi muito dignificante porque permitiu um contacto muito direto com os vários elementos da comunidade. O Diretor de Turma é acima de tudo a primeira imagem da organização da escola.

O desempenho das funções enquanto Coordenador de Departamento foi muito enriquecedor porque permitiu-me ter uma visão diferente do funcionamento de uma escola/ agrupamento. Nestas funções tem que se ter em conta a gestão dos currículos dos alunos, dos materiais e dos recursos humanos do departamento.

Ao longo dos anos desempenhei, por várias vezes, o cargo de Coordenador do Desporto Escolar. Este trabalho, também, foi muito interessante porque permitiu desenvolver algumas atividades ligadas à gestão de recursos financeiros.

Mas, sem dúvida, a grande experiência ligada à administração educacional deu-se quando, em 2005, fui convidado para Assessor do Conselho Executivo. No desempenho deste cargo estive, principalmente, ligado à área dos alunos e à área das instalações. Na área dos alunos desenvolvi os meus conhecimentos no que respeita à segurança, através da comunicação de ocorrências de indisciplina ao Gabinete Coordenador da Segurança Escolar.

No âmbito das instalações trabalhei, principalmente, na implementação do sistema de cartões eletrónicos, na introdução do programa de alunos como elemento essencial de trabalho dos diretores de turma. A implementação destes programas foi muito importante porque permitiu uma melhoria das condições de trabalho dos diretores

de turma e, ao mesmo tempo, permitiu usar os recursos informáticos existentes na escola.

O trabalho que mais me realizou e me concentrou foi quando ficou sob minha responsabilidade a gestão do pavilhão desportivo do agrupamento de escolas. Foi dado início a um trabalho inexistente, pois tive de construir tudo o que era necessário para a estrutura funcionar, (elaboração de um regulamento, criação de contactos para articulação entre a escola e a Câmara Municipal de Loures com vista à possibilidade de utilização do espaço, por parte da comunidade local, no período noturno).

Também fui responsável pela gestão financeira do pavilhão, ou seja, era eu que realizava as guias de pagamento das tarifas, para os utilizadores procederem à respetiva liquidação nos serviços administrativos. A manutenção e aquisição de materiais desportivos também ficaram ao meu encargo.

Mas, sem dúvida, o grande desafio começou a partir do momento em que decidi candidatar-me a Diretor do Agrupamento de Escolas. Este é um cargo que tem uma amplitude muito grande. A noção de funcionamento de uma instituição altera-se radicalmente e requer um conhecimento profundo de todas as matérias relacionadas com a gestão e administração de uma organização.

Na segunda parte do trabalho, foi feita uma apreciação a visão organizacional da escola, nomeadamente a sua visão enquanto empresa.

Pretendi ainda fazer a ligação para os novos desafios que são apresentados à escola e falar da forma como se processa essa evolução, nomeadamente através da saída de diplomas que permitem aos pais a livre escolha da escola a frequentar pelos seus filhos. Assim torna-se fundamental criar mecanismos para a promoção da escola perante a comunidade onde está inserida, diversificando desta forma a divulgação de atividades e informações através do uso das novas tecnologias.

Com este trabalho pretendi fazer a apresentação de um plano de melhoria da comunicação organizacional interna, entre os vários elementos da comunidade e a

comunicação com o exterior, dando a conhecer os seus trabalhos, constituindo, desta forma, uma mais valia para angariar novos “clientes” para o seu funcionamento, enquanto instituição local de transmissão e formação dos cidadãos de uma comunidade.

Com os novos desafios que são colocados à organização da escola a comunicação passa a ter um peso muito importante. Esta é um veículo importante para captar potenciais interessados em frequentar a escola, contribuindo assim para o sucesso e desenvolvimento da comunidade em que está inserida.

Bibliografia

BARROSO, João (1991); “Modos de organização pedagógica e processo de gestão de escola: sentido de uma evolução”, in *Inovação* vol. 4 n.º 2-3, Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, pp.57-64

BARROSO, João (2002); “Gestão local da educação: entre o Estado e o mercado, a responsabilidade colectiva”. Lourdes M. Machado e Naura S. C. Ferreira (org.) *Política e gestão de educação: dois olhares*, Rio de Janeiro: DP&A pp.173-197.

BARROSO, João; AFONSO, Natércio; LIMA, Licínio e PROSTES FONSECA, José (1995); “A administração escolar. Reflexões em confronto” (Mesa redonda) MACEDO, Berta (Moderadora), in *Inovação* vol. 8 n.º 1-2, Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, pp.7-40

BILHIM, João (2007), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos – 3.ª edição*, Lisboa, Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.

COSTA, Jorge A. (1996); *Imagens organizacionais da escola*, Porto: ASA.

FÁTIMA Jorge e SILVA Paulo – *Instrumento para o Desenvolvimento Organizacional de PME's - Programa Leonardo da Vinci*. Évora, Universidade de Évora

FIGUEIREDO, Carla & Góis, Eunice (1995); *A avaliação da escola como estratégia de desenvolvimento da organização escolar*, Lisboa: Instituto de Inovação Educacional pp.7-13.

LIMA, Licínio (1992); *A escola como organização e a participação na organização escolar*, Braga: Instituto de Educação/Universidade do Minho.

MACHADO, L. M. e FERREIRA, N. S. C (2002), *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, pp.176-177.

MARTINS, José P. (1991); *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*, São Paulo: Editora Atlas.

PERRETI, Jean Marie (1997), *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo.

SÁ, Virgínio (1997); *Racionalidade e práticas na gestão pedagógica – o caso do director de turma*, Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Fontes

Decreto-Lei 115-A/98 de 4 de maio. Diário da República n.º 120 - I Série –A

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril. Diário da República n.º 79 – 1.ª Série

Despacho n.º 5106-A/2012. Diário da República n.º 73, parte C, 2.ª Série, 2º suplemento de 12 de abril.

Anexos

25598

Diário da República, 2.ª série — N.º 125 — 1 de Julho de 2009

Agrupamento de Escolas do Teixoso

Aviso (extracto) n.º 11605/2009

Por despacho da Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento de Escolas do Teixoso, no uso da competência delegada pela Directora Regional de Educação do Centro pelo Despacho n.º 23189/2006 publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 219 de 14 de Novembro de 2006, foram homologados os contratos administrativos de provimento de serviço docente referente ao ano escolar de 2008-2009 dos docentes abaixo indicados:

Nome	Grupo de docência	Início de funções
Paulo José Proença Serra	290	01/09/2008
Susana Maria Brinca da Varanda Santos	230	02/11/2008
Elisa Maria Mendes Gaspar Nunes Pinto	510	11/09/2008
Helena Maria Simões Vaz Bernardo	210	12/12/2008
Ana Cristina Pereira Martins Correia Bom Jesus	500	15/09/2008
Carlos José Robalo Moreira	230	13/10/2008
Carla Sofia Dias Ribeiro Franco	100	25/10/2008
Célia Maria Baptista Valente Abelho	230	21/11/2008

24 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Executivo, *Liliana Maria Pires Ramos*.

201947657

Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo

Agrupamento de Escolas de Alapraia

Deliberação n.º 1854/2009

Ludovina Pereira de Jesus, Directora do Agrupamento de Escolas de Alapraia, nomeia para o cargo de Adjunta de Direcção, ao abrigo do disposto no artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril e Despacho n.º 9745/2009 de 8 de Abril, *Silvia Maria Cardigos Baptista de Moraes Lemos*, com início no dia 14 de Abril de 2009.

23 de Junho de 2009. — A Directora, *Ludovina Pereira de Jesus*.
201945842

Deliberação n.º 1855/2009

Ludovina Pereira de Jesus, Directora do Agrupamento de Escolas de Alapraia, nomeia para o cargo de Adjunta da Directora, ao abrigo do disposto no artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, *Susana Maria Gonçalves Jorge Nunes*, com início no dia 19 de Fevereiro de 2009.

23 de Junho de 2009. — A Directora, *Ludovina Pereira de Jesus*.
201945526

Deliberação n.º 1856/2009

Ludovina Pereira de Jesus, Directora do Agrupamento de Escolas de Alapraia, nomeia para o cargo de Adjunta da Directora, ao abrigo do disposto no artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, *Fernanda Maria Correia Lisboa de Almeida Cavacas*, com início no dia 19 de Fevereiro de 2009.

23 de Junho de 2009. — A Directora, *Ludovina Pereira de Jesus*.
201945145

Deliberação n.º 1857/2009

Ludovina Pereira de Jesus, Directora do Agrupamento de Escolas de Alapraia, nomeia para o cargo de Subdirectora, ao abrigo do disposto no artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, *Ana Maria Ripado Dias Tavares* com início no dia 19 de Fevereiro de 2009.

24 de Junho de 2009. — A Directora, *Ludovina Pereira de Jesus*.
201946782

Agrupamento Vertical de Escolas de Azeitão

Despacho (extracto) n.º 14758/2009

De acordo com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, foram nomeados por despacho da Senhora Directora, de dia 22 de Junho de 2009, a Subdirectora: *Maria do Carmo Ribeiro da Cruz Laia Franco*; como Adjuntos: *Maria Cândida Pascoal Tourais*, *Ana Isabel Melo Marques* e *Fernando António Veloso Ribeiro*.

23 de Junho de 2009. — A Directora, *Maria Clara dos Santos Marques Félix*.

201944887

Escola Secundária de Benavente

Despacho n.º 14759/2009

Por despacho de 18 de Maio de 2009, do Director Regional Adjunto, exarado na Informação Proposta número 895/EMPAAAG-GA/2009, declarou que tomou posse do cargo de Directora da Escola Secundária de Benavente, a *Dr.ª Adelaide Coutinho de Carvalho*, em reunião do Conselho Geral Transitório, no dia 27 de Maio de 2009, conforme o previsto no n.º 1 do artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 75/2009 de 22 de Abril.

24 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Geral Transitório, *Maria Madalena Mendes Diogo*.

201946911

Agrupamento de Escolas de Catujal — Unhos

Despacho n.º 14760/2009

Por despacho de 24 de Junho de 2009, do Director do Agrupamento de Escolas de Catujal — Unhos, é nomeada, de acordo com o artigo 19.º, n.º 5 do artigo 21.º e n.º 2 do artigo 24.º, do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, e do Despacho n.º 9745/2009, de 8 de Abril, para o cargo de Adjunta do Director, a professora do Quadro de Nomeação Definitiva, do grupo de recrutamento 110, *Otilia Maria Caetano de Oliveira Costa*, com efeitos a 1 de Julho de 2009 e expira no final do mandato.

25 de Junho de 2009. — O Director, *João António Nunes Carvalho*.
201951658

Despacho n.º 14761/2009

Por despacho de 24 de Junho de 2009, do Director do Agrupamento de Escolas de Catujal — Unhos, é nomeada, de acordo com o artigo 19.º, n.º 5 do artigo 21.º e n.º 2 do artigo 24.º, do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, e do Despacho n.º 9745/2009, de 8 de Abril, para o cargo de Adjunta do Director, a professora do quadro de nomeação definitiva, do grupo de recrutamento 110, *Luisa Maria Cunha Ferreira Martins Almeida Santos*, com efeitos a 1 de Julho de 2009 e expira no final do mandato.

25 de Junho de 2009. — O Director, *João António Nunes Carvalho*.

201951569

Despacho n.º 14762/2009

Por despacho de 24 de Junho de 2009, do Director do Agrupamento de Escolas de Catujal — Unhos, é nomeada, de acordo com o artigo 19.º, n.º 5 do artigo 21.º e n.º 2 do artigo 24.º, do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, para o cargo de Subdirectora do Agrupamento, a professora do Quadro de Nomeação Definitiva, do grupo de recrutamento 300, *Maria Isabel Lourenço Tavares Capelo*, com efeitos a 01 de Julho de 2009 e expira no final do mandato.

25 de Junho de 2009. — O Director, *João António Nunes Carvalho*.

201951471

Despacho n.º 14763/2009

Por despacho de 26 de Maio de 2009, do Sr. Director Regional Adjunto da Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo, foi homologado o resultado eleitoral, pelo que declaro que o Professor do Quadro de Nomeação Definitiva, do grupo de recrutamento 260, *João António Nunes Carvalho*, tomou posse do cargo de Director do Agrupamento de Escolas de Catujal — Unhos, em reunião de Conselho Geral,

de 18 de Junho de 2009, conforme previsto no n.º 1 do artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril.

25 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Geral, *Rosa Maria de Jesus Cardoso Pereira de Menezes*.

201951358

Despacho n.º 14764/2009

Por despacho de 24 de Junho de 2009, do Director do Agrupamento de Escolas de Catujal — Unhos, é nomeada, de acordo com o artigo 19.º, n.º 5 do artigo 21.º e n.º 2 do artigo 24.º, do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, e do Despacho n.º 9745/2009, de 08 de Abril, para o cargo de Adjunta do Director, a professora do Quadro de Nomeação Definitiva, do grupo de recrutamento 510, Clara Maria de Sousa Moira Ferreira Olas Gorgão, com efeitos a 01 de Julho de 2009 e expira no final do mandato.

25 de Junho de 2009. — O Director, *João António Nunes Carvalho*.

201951755

Agrupamento Vertical de Escolas D. António da Costa

Despacho n.º 14765/2009

Nos termos do disposto no n.º 4 do artigo 12.º do Decreto Regulamentar n.º 2/2008, de 10 de Janeiro e do Despacho n.º 7465/2008, de 16 de Dezembro de 2008, por minha delegação de 1 de Fevereiro de 2009 o vice-presidente Manuel Guilhermino Gonçalves Além assume as competências de avaliador.

22 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Executivo, *Margarida Ribeiro Santos*.

201952184

Despacho n.º 14766/2009

Nos termos do disposto no n.º 4 do artigo 12.º do Decreto Regulamentar n.º 2/2008, de 10 de Janeiro e do Despacho n.º 7465/2008, de 16 de Dezembro de 2008, por minha delegação de 1 de Fevereiro de 2009 a Vice-Presidente Maria de Jesus Ferreira da Silva Oliveira assume as competências de avaliadora.

22 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Executivo, *Margarida Ribeiro Santos*.

201952313

Despacho n.º 14767/2009

Nos termos do disposto no n.º 4 do artigo 12.º do Decreto Regulamentar n.º 2/2008, de 10 de Janeiro e do Despacho n.º 7465/2008, de 16 de Dezembro de 2008, por minha delegação de 01/02/09 a vice-presidente Elsa Maria Caleça Lampreia assume as competências de avaliadora.

22 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Executivo, *Margarida Ribeiro Santos*.

201952273

Despacho n.º 14768/2009

Irene Sofia Rodrigues Sequeira de Sousa da Silva Varela Pais, Presidente do Conselho Geral Transitório do Agrupamento Vertical de Escolas D. António da Costa — Almada, declara que, na sequência do despacho proferido pelo senhor Director Regional de Educação em 2 de Junho de 2009, tomou posse do cargo de Directora, a Dr.ª Maria Margarida Nunes dos Santos Ribeiro Santos, em Sessão Extraordinária do Conselho Geral Transitório, de 23 de Junho de 2009, conforme previsto no n.º 1 do artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril.

25 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Geral Transitório, *Irene Sofia Rodrigues Sequeira de Sousa da Silva Varela Pais*.

201956486

Agrupamento de Escolas e Jardins-de-Infância D. Lourenço Vicente

Aviso n.º 11606/2009

Na sequência do procedimento concursal prévio e da eleição a que se referem os artigos 22.º e 23.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, cujo resultado foi homologado por despacho do Director Regional da Educação de Lisboa e Vale do Tejo, e ao abrigo do disposto no artigo 24.º, n.º 1 do mesmo diploma, no dia 9 de Junho de 2009, foi conferida posse

a Pedro Carlos Mateus Alves Damião, Professor do Grupo 420, para o exercício das funções de director do Agrupamento de Escolas e Jardins de Infância D. Lourenço Vicente, em regime de comissão de serviço, por um período de quatro anos, conforme previsto no artigo 25.º, n.º 1 do referido diploma legal.

25 de Junho de 2009. — O Presidente do Conselho Geral Transitório, *Luís José Bastos Nunes de Carvalho*.

201951706

Escola Secundária de Eça de Queirós

Declaração de rectificação n.º 1593/2009

Por ter sido publicado com inexactidão o Despacho n.º 13 826/2009, publicado no *Diário da República*, 2.ª série n.º 74, de 16 de Junho de 2009, rectifica-se o seguinte:

onde se lê:

«Subdirectora, Maria Teresa Mata Nazaré Godinho Gonçalves e Professor Titular José Manuel Mateus Costa Rodrigues»

deve ler-se:

«Subdirectora, Maria Teresa da Cruz da Mata Nazaré Godinho Gonçalves e Professor Titular José Manuel da Costa Mateus Data: Rodrigues».

24 de Junho de 2009. — A Directora, *Maria José Monteiro Pires Soares*.

201950142

Declaração de rectificação n.º 1594/2009

Por ter sido publicado com inexactidão o Despacho n.º 13825/2009, publicado no *Diário da República*, 2.ª série n.º 74, de 16 de Junho de 2009, rectifica-se o seguinte:

onde se lê:

“A Directora, *Maria José Monteiro Pires Soares*”

deve ler-se:

“O Presidente do Conselho Geral Transitório, *Carlos Manuel Serrão Marques*”.

24 de Junho de 2009. — A Directora, *Maria José Monteiro Pires Soares*.

201950078

Agrupamento de Escolas Básicas do Forte da Casa

Louvor n.º 395/2009

No final de mandato, louvo o Assessor Técnico-Pedagógico do Conselho Executivo, Rui Manuel Canas Fazenda, pela forma disponível, responsável e extremamente dedicada como desenvolveu as funções que lhe foram confiadas.

Profissional de elevados conhecimentos e apurado sentido de responsabilidade e de competência, respondeu sempre de maneira pronta e eficiente às inúmeras solicitações que diariamente surgiam.

Assim sendo, é o Assessor Rui Manuel Canas Fazenda, merecedor que o seu desempenho, que qualifico de excelente e exemplar, seja reconhecido através deste louvor público.

23 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Executivo, *Maria Isabel de Oliveira Fernandes*.

201946263

Louvor n.º 396/2009

No final de mandato, louvo a Vice-Presidente do Conselho Executivo, Ana Cristina Correia de Oliveira, pela forma disponível, responsável e extremamente dedicada como desempenhou as funções que lhe foram confiadas.

Profissional de elevados conhecimentos e apurado sentido de responsabilidade e de competência, respondeu sempre de maneira pronta e eficiente às inúmeras solicitações que diariamente surgiam.

Assim sendo, é a Vice-Presidente, Ana Cristina Correia de Oliveira merecedora que o seu desempenho, que qualifico de excelente e exemplar, seja reconhecido através deste louvor público.

23 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Executivo, *Maria Isabel de Oliveira Fernandes*.

201946288

25196

Diário da República, 2.ª série — N.º 123 — 29 de Junho de 2009

Direcção Regional de Educação de Lisboa
e Vale do Tejo

Agrupamento de Escolas Alfredo da Silva

Despacho (extracto) n.º 14580/2009

Por despacho de 31 de Outubro de 2007, do Presidente do Conselho Executivo, no uso da competência delegada no n.º 1.1 do Despacho n.º 23731/2006, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 224, de 21 de Novembro, com efeitos a 1 de Setembro de 2005, foi nomeado para o quadro de zona pedagógica, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 14.º do Decreto-Lei n.º 384/2003, de 18/11, alínea a) do n.º 2 do artigo 13 do Decreto-Lei n.º 35/2003, de 27/02, na versão republicada em anexo ao Decreto-Lei n.º 20/2005, de 9/01, e alínea a) do n.º 1 do artigo 64 e artigo 65 do E.C.D., aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28/04, com as alterações dadas pelo Decreto-Lei n.º 1/98, de 02/01. O professor do quadro de nomeação provisória abaixo indicado:

Grupo	Nome	Escola/QZP de nomeação	Código Escola/QZP
1.º C	José João Saraiva Henriques	Lisboa Ocidental	23

22 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Executivo, *Ana Cristina Sousa Freire*.

201937061

Agrupamento de Escolas de Catujal — Unhos

Louvor n.º 391/2009

Ao cessar funções enquanto Presidente do Conselho Executivo, e após catorze anos em exercício de funções de gestão nesta Escola, doze dos quais enquanto Presidente do Conselho Directivo e, depois, de Conselhos Executivos, é-me particularmente gratificante registar a forma como a Escola tem vindo a crescer, bem como os resultados da Avaliação Externa. Tudo o que tem sido feito em prol dos nossos alunos é fruto de muito trabalho e dedicação, por parte de uma equipa que, ao longo destes anos, tive o privilégio de integrar.

Não posso, portanto, terminar este mandato sem expressar a minha gratidão para com todos os que de forma crítica e construtiva estiveram sempre presentes — Professores, Psicóloga, Auxiliares de Acção Educativa, Assistentes Administrativos e Vigilantes do Gabinete de Segurança. É difícil, de entre uma equipa tão vasta, destacar aqui, sem cometer graves injustiças, por não os mencionar a todos, um conjunto de pessoas que merecem, pelo seu elevado profissionalismo, uma referência. Não obstante, é de toda a justiça louvar publicamente alguns colegas com quem tenho tido o prazer de trabalhar, ao longo destes anos, por serem sempre um ombro amigo, nos bons e nos maus momentos, e a quem a Escola Pública muito deve.

À professora do Quadro de Escola, grupo 300, *Elsa Cristina Fernandes Ferreira*, Vice-Presidente do Conselho Executivo de 1999/2000 a 2004-2005, pelo seu elevado profissionalismo, pragmatismo e objectividade;

À professora do Quadro de Escola, grupo 250, *Elsa Maria Resende Lopes da Lomba Fernandes*, Assessora do Conselho Executivo de 2000/2001 a 2008/2009, pela sua dedicação, pelos valores humanos que possui e pela sua disponibilidade;

Ao professor do Quadro de Escola, grupo 260, *João António Nunes Carvalho*, Assessor do Conselho Executivo de 2005-2006 a 2008/2009, pela sua dedicação à Escola e disponibilidade;

À professora titular, grupo 230, *Maria de Lourdes Lourenço Silva Nunes Barreto*, Vice-Presidente do Conselho Executivo de 1999/2000 a 2008/2009, pelo seu profissionalismo, dedicação e, sobretudo, pelo seu sentido de justiça e imparcialidade;

À professora titular, grupo 910, *Maria Dolores Ribeiro Cancela*, Vice-Presidente do Conselho Executivo de 2005-2006 a 2008/2009, pelo seu excelente profissionalismo, pelos valores humanos que possui, pela dedicação à profissão, com especial relevância no que toca a alunos com Necessidades Educativas Especiais, e, em particular, pela imensa disponibilidade que dedica à Escola;

À professora titular, grupo 110, *Maria Odete Pereira Marques Costa*, Vice-Presidente do Conselho Executivo de 2003-2004 a 2008/2009, pelo seu excelente profissionalismo, pelos valores humanos que possui, pelo sentido de justiça e imparcialidade e, em particular, por uma apurada visão global da Escola e da vida que, aliada ao seu bom senso, muito contribuem para uma tomada de decisões ajustada.

A todos, quero expressar os meus agradecimentos.

À Escola, desejo que continue a crescer de forma saudável.

22 de Junho de 2009. — O Presidente do Conselho Executivo, *António Manuel de Almeida Morgado*.

201934672

Agrupamento Vertical de Escolas Comandante Conceição e Silva

Despacho (extracto) n.º 14581/2009

Por Despacho do Senhor Director Regional Adjunto, de 02.06.2009, foi homologado o resultado da eleição do Director do Agrupamento Vertical de Escolas Comandante Conceição e Silva, nos termos do Despacho exarado na informação da Proposta n.º 1032/EMPA AG-GA/2009, nos termos do resultado eleitoral previstos no artigo 23.º, n.º 4 do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, a professora Titular *Maria José da Silva Pereira Bernardino Martins Severino*, após ter tomado posse perante o Conselho Geral Transitório, com efeitos a 4 de Junho de 2009 e por um mandato de quatro anos.

22 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Geral Transitório, *Maria da Conceição Alves Freitas*.

201934364

Agrupamento de Escolas Cônego Dr. Manuel Lopes Perdigão

Despacho n.º 14582/2009

Nomeação de subdirector

Por despacho de 22 de Maio de 2009, do Director do Agrupamento de Escolas Cônego Dr. Manuel Lopes Perdigão, foi nomeado Subdirector do Director do Agrupamento em comissão de serviço, nos termos do n.º 5 do artigo 21.º e do n.º 2 do artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, o professor *Filipe Manuel Marques Baptista*, com efeitos a 26 de Maio de 2009.

16 de Junho de 2009. — O Director, *Ramiro Arquimedes Baptista Marques*.

201933279

Despacho n.º 14583/2009

Nomeação de adjunto

Por despacho de 22 de Maio de 2009, do Director do Agrupamento de Escolas Cônego Dr. Manuel Lopes Perdigão, foi nomeado Adjunto do Director do Agrupamento em comissão de serviço, nos termos do n.º 5 do artigo 21.º e do n.º 2 do artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, o professor *Leonel Fernando Marques Rodrigues*, com efeitos a 26 de Maio de 2009.

16 de Junho de 2009. — O Director, *Ramiro Arquimedes Baptista Marques*.

201933302

Despacho n.º 14584/2009

Nomeação de adjunto

Por despacho de 22 de Maio de 2009, do Director do Agrupamento de Escolas Cônego Dr. Manuel Lopes Perdigão, foi nomeada Adjunta do Director do Agrupamento em comissão de serviço, nos termos do n.º 5 do artigo 21.º e do n.º 2 do artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, a professora *Claúdia Maria Pereira Campos Tereso*, com efeitos a 26 de Maio de 2009.

16 de Junho de 2009. — O Director, *Ramiro Arquimedes Baptista Marques*.

201933335

Despacho n.º 14585/2009

Nomeação do Director

Na sequência do procedimento concursal prévio e da eleição a que se referem os artigos 22.º e 23.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, cujo resultado foi homologado por despacho do Director Regional Adjunto da Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo e ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 24.º do mesmo diploma, foi nomeado, em comissão de serviço, no dia 20 de Maio de 2009, o professor titular do Departamento de Expressões, *Ramiro Arquimedes Baptista Marques*, para o exercício de funções de Director do Agrupamento de Escolas Cônego Dr. Manuel Lopes Perdigão.

16 de Junho de 2009. — A Presidente do Conselho Geral Transitório, *Anabela Alves da Silva*.

201933213

Articulação com a comunidade

O Agrupamento de Escolas de Catujal – Unhos tem vindo a estabelecer parcerias, formais e informais, com as seguintes instituições:

- Agrupamento de Centros de Saúde de Loures;
- Associação de Melhoramentos e Recreativo do Talude;
- Associação de Pais e Encarregados de Educação;
- Bombeiros Voluntários de Sacavém;
- Câmara Municipal de Loures;
- Centro de Emprego;
- Centro de Formação Loures Oriental;
- Centros de Saúde de:
 - S. João da Talha;
 - Unhos;
- CERCÍ Póvoa (Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados da Póvoa de Santa Iria);
- Clínica da Encarnação;
- Clínica da Juventude;
- Conservatório d'Artes de Loures;
- CPCJ (Comissão de Proteção de Crianças e Jovens);
- Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa;
- IDDP (Instituto de Desenvolvimento Didático & Psicologia);
- IDT (Instituto da Droga e Toxicoddependência);
- Instituto Piaget;

- Instituto de Reinserção Social;
- Juntas de Freguesia de:
 - Apelação;
 - Camarate;
 - Frielas;
 - Sacavém;
 - Unhos;
- Juventude Mariana Vicentina;
- Polícia de Segurança Pública (Escola Segura);
- Proteção Civil;
- Várias empresas, no âmbito dos estágios dos cursos de Educação e Formação e da implementação de planos de inserção na vida atavam;
- Outras instituições parceiras, no âmbito do desporto:
 - Acromix Camarate Clube;
 - Associação de Basquetebol de Lisboa;
 - Associação de Futebol de Lisboa;
 - Associação de Ginástica de Lisboa;
 - Associação Desportiva Leões Apelaçonenses;
 - Sociedade Recreativa Catujalense (secção de Basquetebol).