



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública

Trabalho de Projeto

**Proposta de implementação do sistema de Qualidade no
Agrupamento de Escolas de Anadia**

Orientadora: Doutora Georgina Morais

Supervisora: Dra. Maria Emília Borges

Mestranda: Maria Adélia Loureiro Sampaio

Coimbra, 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública

Trabalho de Projeto

Proposta de implementação do sistema de Qualidade no Agrupamento de Escolas de Anadia

Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria Empresarial e Pública, realizado sob orientação da Doutora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais e supervisão da Dra. Maria Emília Borges.

Coimbra, 2014

“Uma escola não tem melhor maneira de cumprir a sua missão do que cultivar a interacção com todas as forças vivas e activas do meio envolvente.”

Landsheere (1997:127)

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto não seria possível sem a ajuda de pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram para a sua elaboração. Por essa razão expresso os meus sinceros agradecimentos:

À orientadora Doutora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais pela orientação, disponibilidade, sugestões e ensinamentos prestados na elaboração deste projeto;

À supervisora Dra. Maria Emília Borges pela amizade, disponibilidade, sugestões e colaboração na realização deste projeto;

Ao Diretor do Agrupamento de Escolas de Anadia, pelo consentimento na realização deste projeto neste agrupamento de escolas;

Ao ISCAC pela criação do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública e a todos os colegas e professores do Mestrado pelo convívio, amizade e partilha do saber;

Por fim mas não em último lugar um agradecimento especial à minha família pela compreensão, ternura, incentivo, apoio apesar da minha falta de atenção e ausências ao longo deste percurso.

Mais uma vez, a todos os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Um sistema de gestão da qualidade considera todas as atividades da organização a fim de proporcionar um serviço que vá ao encontro das necessidades dos seus clientes e partes interessadas.

A existência de um quadro normativo de avaliação da educação no ensino não superior assim como de normas e modelos orientadores para a educação são uma base para as instituições escolares implementarem um sistema de qualidade.

A definição dos processos da organização é um passo essencial para essa implementação. Nesta proposta estão enumerados os processos do Agrupamento de Escolas de Anadia (AEAnadia) e desenvolvidos apenas os processos chave: Processo “Ensino e Formação”, Processo “Cívico” e Processo “Investigação e Desenvolvimento”.

A definição per si dos processos não seria uma mais-valia se não se conhecessem os indicadores de qualidade e não fosse feita a monitorização dos mesmos. Estão portanto definidos neste projeto os indicadores de análise e os instrumentos de recolha dessa informação a fim de contribuir para a melhoria contínua do AEAnadia.

Apesar das dificuldades encontradas, nomeadamente na implementação de documentos comuns, o sistema de gestão de qualidade é já uma realidade no AEAnadia. Este não é um projeto acabado pois pretende-se que o AEAnadia continue a investir na melhoria contínua.

Palavras-chave: Qualidade, Sistema de Gestão de Qualidade; Processos, Processos Chave, Indicadores de Qualidade, Monitorização, Melhoria Contínua.

ABSTRACT

A Quality Management System considers all the organization's activities in order to provide a service that satisfies the needs of its customers and stakeholders.

The existence of a normative framework for education assessment in non-higher education as well as guiding standards and models for education are a basis for the educational institutions to implement a quality system.

To define organization's processes is an essential step for that implementation. In this proposal the AEAnadia processes are listed and only the key processes are developed: "Education and Training" Process, "Civic" Process and "Research and Development" Process.

The definition of the processes per se would not be an asset unless we know the quality indicators and we check monitor them. Therefore in this project the analysis indicators and the tools to collect that information have been defined in order to contribute to the AEAnadia continuous improvement.

Despite the difficulties founded, particularly in the implementation of common documents, the Quality Management System is already a reality in AEAnadia. This is not a finished project because it is intended that the AEAnadia keeps to invest in continuous improvement.

KEYWORDS: Quality, Quality Management System, Processes, Main Processes, Quality Indicators, Monitoring, Continuous Improvement.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABELAS.....	ix
ÍNDICE DE QUADROS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	x
INTRODUÇÃO.....	11
CAPITULO I – REVISÃO DE LITERATURA	12
1. Quadro normativo da avaliação da educação do ensino não superior	12
2. A Qualidade e a normalização da família 9000;.....	16
3. Estrutura Comum de Avaliação (CAF).....	20
critério 1: Liderança	22
critério 2: Estratégia e planeamento	22
critério 3: pessoas.....	24
critério 4: Parcerias e recursos	24
critério 5: processos	25
critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/Clientes.....	26
critério 7: Resultados relativos às pessoas	26
critério 8: impacto na sociedade	27
critério 9: resultados do desempenho-chave	27
4. Abordagem por processos	28
5. O Sistema Educativo Português	30
Capitulo II – PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE NO AEANADIA	32
2.1. Objetivos e Metodologia.....	32
2.2. Caracterização do Agrupamento de Escolas de Anadia	33
2.2.1. Missão do Agrupamento.....	35
2.2.2. Visão do Agrupamento.....	35
2.3. Definição dos Processos no AEAnadia	36
2.3.1. Processo de ensino e formação	38
2.3.2. O processo cívico (atitudes, valores, cidadania, participação, etc.)	44
2.3.3. O processo de investigação e desenvolvimento	45
2.4. Estrutura Documental.....	46
2.5. Gestão da Documentação	47
2.5.1. Codificação dos documentos	49
2.6. Indicadores de qualidade.....	52
2.7. Monitorização dos processos.....	54

<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	60
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	61
<i>ANEXOS</i>	64
<i>ANEXO 1 – Organograma do Agrupamento de Escolas de Anadia</i>	65
<i>ANEXO 2 – Definição de metas</i>	66
<i>ANEXO 3 – Metas/ Índices de Sucesso - Acompanhamento</i>	72
<i>APÊNDICE 1</i>	75
<i>Manual de procedimentos da Gestão Documental - Atividade Pedagógica -</i>	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo alargado de um sistema de gestão pela qualidade baseado em processos..	17
Figura 2 - Princípios de Excelência	20
Figura 3 - Estrutura CAF	21
Figura 4 - Ciclo PDCA.....	23
Figura 5 - Organograma do Agrupamento de Escolas de Anadia	34
Figura 6 - Processos	36
Figura 7 - Interação dos Processos.....	38
Figura 8 - Gestão do Aluno/Formando	40
Figura 9 - Interligação dos Processos.....	45
Figura 10 - Estrutura documental.....	46
Figura 11 - Fluxograma da gestão documental	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Identificação dos Processos chave	45
---	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Descrição geral dos Processos	37
Quadro 2 - Gestão Formativa e Curricular	41
Quadro 3 - Avaliação das aprendizagens.....	43
Quadro 4 - Responsabilidade dos processos ensino e formação	44
Quadro 5 - Monitorização do Processo Avaliação das Aprendizagens	55
Quadro 6 - Monitorização do Processo Gestão Formativa e Curricular	56
Quadro 7 - Monitorização do Processo Cívico	57
Quadro 8 - Monitorização do Processo Investigação e Desenvolvimento	58

LISTA DE ABREVIATURAS

AEAnadia - Agrupamento de Escolas de Anadia

CAF - Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação)

CEF - Curso de Educação e Formação

CEP - Curso de Ensino Profissional

CER - Curso de Ensino Regular

CNO - Centro Novas Oportunidades

CQEP - Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional

DGARQ - Direção Geral de Arquivos

EFQM - European Foundation for Quality Management (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)

GNR - Guarda Nacional Republicana

IMP - Impresso

ISO - Organização Internacional de Normalização

MEF - Macroestrutura Funcional

MIP - Metainformação para a interoperabilidade

NP - Norma Portuguesa

PC - Processo Chave

PDCA - Plan-Do-Check-Act (Planear-Executar-Verificar-Atuar)

PG - Processo de Gestão

PS - Processo de Suporte

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SWOT - Strengths, Weaknesses, opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

INTRODUÇÃO

A Lei da Bases do Sistema Educativo, aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, alterada por diversos diplomas, incluindo o último, o Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, “consagra o direito à educação pela garantia de uma permanente ação formativa orientada para o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade”, prefácio do referido Decreto-Lei. Ainda neste prefácio é referido que o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de ensino é realizado em estreita conexão com processos de avaliação orientados para a melhoria da qualidade do serviço público de educação.

O Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário (abreviadamente designado por Estatuto da Carreira Docente), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de abril e alterado pelo Decreto-Lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro, define as grandes linhas de orientação da avaliação de desempenho docente, orientado para melhoria dos resultados escolares e da aprendizagem dos alunos bem como a avaliação das práticas e dos processos administrativos aplicados à gestão da Educação.

A adoção de um sistema de gestão da qualidade deverá ser uma decisão estratégica da organização. O ambiente organizacional, os objetivos, as necessidades assim como os processos que utiliza influenciam esse sistema de gestão da qualidade. As normas da família 9000, assim como os vários modelos de gestão de qualidade são referenciais que as organizações podem seguir.

O projeto tem por objetivo não só elaborar um manual de procedimentos da gestão documental relacionado com a atividade pedagógica, tendo em conta as necessidades identificadas pelo agrupamento, mas também propor indicadores de medição da qualidade para posteriormente se monitorizarem os processos a fim de se alcançar uma melhoria contínua.

O desenvolvimento deste projeto é sustentado por uma metodologia definida por diferentes fases e métodos de investigação. Assim, numa primeira fase é dedicada especial atenção ao enquadramento do tema, dando relevo ao quadro normativo e às normas referentes à qualidade. Numa segunda fase analisar-se-ão os documentos existentes nesta instituição escolar e numa terceira fase apresentar-se-á uma proposta de Manual de Procedimentos da Gestão Documental.

CAPITULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1. QUADRO NORMATIVO DA AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO DO ENSINO NÃO SUPERIOR

A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, tem por objeto a avaliação da educação e do ensino não superior e abrange a educação pré-escolar, os ensinos básico e secundário da educação escolar, incluindo as suas modalidades especiais de educação e a educação extra-escolar. Assim, no seu artigo 3º refere os objetivos do sistema de avaliação como sendo:

- a) Promover a **melhoria da qualidade** do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;
- b) Dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação;
- c) **Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade**, exigência e responsabilidade nas escolas;
- d) Permitir incentivar as **ações e os processos de melhoria da qualidade**, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas;
- e) Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;
- f) Garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;
- g) Valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas;
- h) Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos;
- i) Participar nas instituições e nos processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência.”

Estes objetivos desenvolvem-se, segundo o artigo 4º, “com base numa conceção de avaliação que, a partir de uma análise de diagnóstico, vise a criação de termos de referência para maiores níveis de exigência, bem como a identificação de boas práticas organizativas, de procedimentos e pedagogias relativas à escola e ao trabalho de educação, ensino e aprendizagens, que se constituam em modelos de reconhecimento, valorização, incentivo e dinamização educativa.”.

O artigo 6º refere ainda que a autoavaliação da escola tem carácter obrigatório sendo desenvolvida em permanência, podendo contar com o apoio da administração educativa e debruça-se na análise de um conjunto de parâmetros:

- “a) Grau de concretização do projecto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas;
- b) Nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afectivas e emocionais de vivência escolar propícia à interacção, à integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;
- c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos e a visão inerente à acção educativa, enquanto projecto e plano de actuação;
- d) Sucesso escolar, avaliado através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes em vigor de avaliação das aprendizagens;
- e) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.”

A mesma Lei no seu artigo 9º, Parâmetros de Avaliação, refere os indicadores relativos à organização e funcionamento das escolas, sendo:

- “a) Cumprimento da escolaridade obrigatória
- b) Resultados escolares, em termos designadamente, de taxas de sucesso, qualidade do mesmo e fluxos escolares;
- c) Inserção no mercado de trabalho;
- d) Organização e desenvolvimento curricular;
- e) Participação da comunidade educativa;
- f) Organização, métodos e técnicas de ensino e aprendizagem, incluindo avaliação dos alunos e utilização de apoios educativos;
- g) Adopção e utilização de manuais escolares;
- h) Níveis de formação e experiência pedagógica e científica dos docentes;
- i) Existência, estado e utilização das instalações e equipamentos;
- j) Eficiência da organização e gestão;
- k) Articulação com o sistema de formação profissional e profissionalizante;
- l) Colaboração com as autarquias locais;
- m) Parcerias com entidades empresariais;
- n) Dimensão do estabelecimento de ensino e clima e ambiente educativos.”

Ora o Artigo 5.º dá-nos a indicação que a avaliação se estrutura com base na autoavaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas, e na avaliação externa.

O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensino básico e secundário,

refere em preâmbulo que “As escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País.”

Ainda em preâmbulo está escrito que “É indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais. Para tanto, torna-se necessário assegurar não apenas os direitos de participação dos agentes do processo educativo, designadamente do pessoal docente, mas também a efectiva capacidade de intervenção de todos os que mantêm um interesse legítimo na actividade e na vida de cada escola. Uma tal intervenção constitui também um primeiro nível, mais directo e imediato, de prestação de contas da escola relativamente àqueles que serve.” Este objetivo é concretizado com a implementação do Conselho Geral, órgão colegial de direção, onde “têm representação o pessoal docente e não docente, os pais e encarregados de educação (e também os alunos, no caso dos adultos e do ensino secundário), as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e actividades económicas, sociais, culturais e científicas.” A este Conselho compete a “aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola (regulamento interno), as decisões estratégicas e de planeamento (projecto educativo, plano de actividades) e o acompanhamento da sua concretização (relatório anual de actividades)”, além de “eleger e destituir o director, que por conseguinte lhe tem de prestar contas.”

Assim, o artigo 9.º descreve os instrumentos de autonomia como sendo:

- a) «Projecto educativo»** o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas se propõe cumprir a sua função educativa;
- b) «Regulamento interno»** o documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar;
- c) «Planos anual e plurianual de actividades»** os documentos de planeamento, que definem, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução;
- d) «Orçamento»** o documento em que se prevêm, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pelo agrupamento de escolas.
- e) «Relatório anual de actividades»** o documento que relaciona as actividades efectivamente realizadas pelo agrupamento de escolas e identifica os recursos utilizados nessa realização;
- f) «Conta de gerência»** o documento que relaciona as receitas obtidas e despesas realizadas pelo agrupamento de escolas;
- g) «Relatório de auto-avaliação»** o documento que procede à identificação do grau de concretização dos objectivos fixados no projecto educativo, à avaliação das actividades

realizadas pelo agrupamento de escolas e da sua organização e gestão, designadamente no que diz respeito aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo.”

A integração e articulação destes instrumentos faz-se essencialmente e segundo o artigo 9.ºA do decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que alterou o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, através do projecto educativo e do plano anual e plurianual de atividades.

Para que a autoavaliação se realize com alguma relevância surge a necessidade do conhecimento das normas referentes à qualidade.

2. A QUALIDADE E A NORMALIZAÇÃO DA FAMÍLIA 9000;

O termo *qualidade* vem do latim “*qualitate*”, e é utilizado em situações bem distintas. Diz-se que tem qualidade quando está em “conformidade com as exigências dos clientes”, quando existe uma “relação custo/benefício”, quando existe “adequação ao uso”, quando o produto tem “valor acrescentado em relação a produtos similares”, ou seja quando o termo é usado para significar “excelência” de um produto ou serviço.

A NP EN ISO 9004:2011, Gestão do sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da gestão pela qualidade, proporciona orientação para atingir o sucesso sustentado de qualquer organização. Nela pode-se ler, na página sete:

“O Sucesso sustentado de uma organização é alcançado pela sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes e de outras partes interessadas, a longo prazo e de forma equilibrada. O sucesso sustentado pode ser alcançado por uma gestão eficaz da organização, através da consciencialização do ambiente da organização, pela aprendizagem e pela aplicação apropriada de melhorias, de inovações, ou de ambos.

Esta norma promove a auto-avaliação como uma ferramenta importante para a revisão do nível de maturidade da organização, abrangendo a sua liderança, estratégia, sistema de gestão, recursos e processos, com a finalidade de identificar áreas de forças e de fraquezas e oportunidades de melhoria ou de inovação, ou de ambos.”.

A figura n.º 1 representa o modelo alargado de um sistema pela gestão de qualidade baseada em processos.

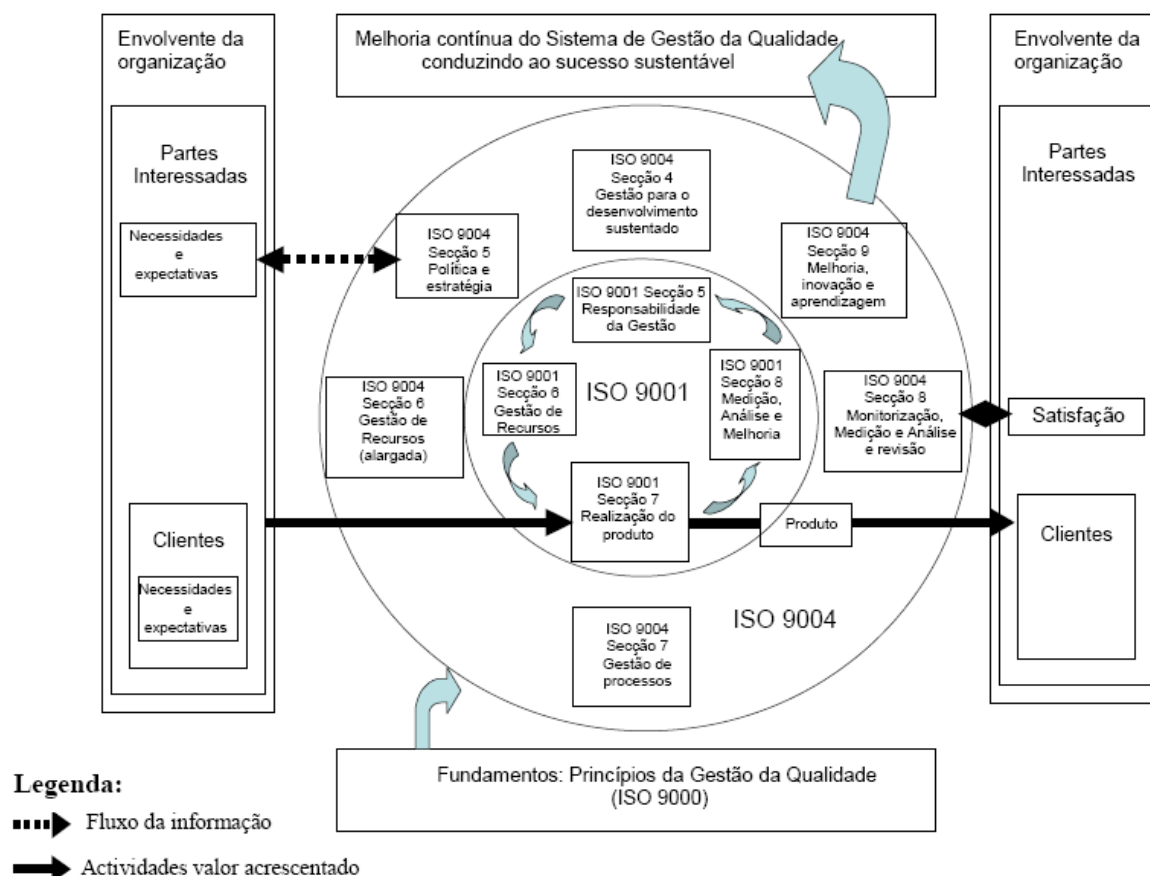


Figura 1- Modelo alargado de um sistema de gestão pela qualidade baseado em processos

Fonte: NP EN ISO 9004:2011, Gestão do sucesso sustentável de uma organização - Uma abordagem da gestão pela qualidade. P. 7.

Assim, a figura n.º 1 representa a interligação dos processos, sem, no entanto, os identificar pois cada organização deve defini-los de acordo com a sua estratégia e forma de gestão/negócio. Os clientes/partes interessadas têm um valor significativo na definição das necessidades a fim de serem satisfeitas as suas expectativas. Também, na figura se infere a existência do ciclo PDCA “Plan - Do - Check - Act”, que se explica no ponto seguinte, critério 2 - Estratégia e planeamento.

A figura interliga as Normas do Sistema de Gestão da Qualidade, conhecidas por normas da família 9000: a NP EN ISO 9000:2005; a NP EN ISO 9001:2008 com a errata à NP EN ISO 9001:2008/AC: Fevereiro 2010 e a NP EN ISO 9004:2011.

A NP EN ISO 9000:2005, Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário, na página sete e oito enumera oito princípios de gestão da qualidade que podem ser adotadas pelas organizações no sentido de atingirem melhores desempenhos. São eles:

“a) **Focalização no cliente** - As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas.

b) Liderança - Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização.

c) Envolvimento das pessoas - As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.

d) Abordagem por processos - Um resultado desejado e atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.

e) Abordagem da gestão como um sistema - Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência.

f) Melhoria contínua - A melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser um objectivo permanente dessa organização.

g) Abordagem a tomada de decisões baseada em factos - As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.

h) Relações mutuamente benéficas com fornecedores - Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.”

Os objetivos e a política da qualidade de uma organização devem ser consistentes com o compromisso da melhoria contínua a fim de aumentar a produtividade e atingir a satisfação e confiança das partes interessadas.

A NP EN ISO 9001:2008 especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação dos clientes. Assim, a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia. Para que isso aconteça e de acordo com esta norma a organização deve:

“a) determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e para a sua aplicação em toda a organização;

b) determinar a sequência e interacção destes processos;

c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes;

d) assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos;

e) monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos;

f) implementar acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria continua destes processos.”.

A NP EN ISO 9004:2011 fornece linhas de orientação que consideram tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão da qualidade. O objectivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas.

Assim, as organizações procuram atingir o sucesso sustentado, pelo que esta norma apresenta em anexo os oito princípios da gestão da qualidade descritos na NP EN ISO 9000:2005. Aí podemos encontrar, além da descrição do princípio, os benefícios chave bem como o resultado normal da aplicação de cada um. Neste contexto a organização deve assegurar o uso eficiente dos recursos, tomar decisões baseadas em evidências e focar-se na satisfação consistente do cliente e das outras partes interessadas, desde os colaboradores, aos fornecedores passando pela comunidade envolvente.

Atingir o sucesso sustentado numa organização impõe que a mesma estabeleça e mantenha a missão, a visão e os valores a seguir. Estes devem ser divulgados através da formulação da estratégia e das políticas. Assim, estas devem ser monitorizadas e analisadas as exigências do cliente e da regulamentação assim como os pontos fortes e fracos, ou seja, feita uma análise SWOT - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para manter alinhada a estratégia da organização quer no curto, médio ou longo prazo.

A organização tem à sua disposição alguns recursos: financeiros, humanos, naturais, tecnológicos e materiais para fazer face aos vários processos que a suportam ou apoiam. Os processos, específicos de cada organização, devem ser eficazes e eficientes para alcançar os objetivos, pelo que têm de ser revistos regularmente para serem tomadas ações apropriadas para a sua melhoria.

Atendendo ao ponto 7.2 da NP EN ISO 9004:2011, página 19 “A organização deverá determinar e planear os seus processos e definir as funções que são necessárias para, de forma continuada, fornecer os produtos que podem ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas. Os processos deverão ser planeados e verificados para estarem em conformidade com a estratégia da organização e deverão abordar as atividades de gestão, a provisão de recursos, a realização do produto, a monitorização, a medição e as atividades de revisão.”.

3. ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO (CAF)

Segundo o documento emanado pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2012:6) “A Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework ou CAF) é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas.”

A CAF é um modelo europeu de autoavaliação do desempenho organizacional, desenvolvido para o setor público, que visa introduzir os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública. Como a gestão da qualidade é transversal a todos os setores e áreas de atividade, surge a versão CAF para a educação. Esta baseia-se na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização.

A CAF tem subjacente 8 Princípios de Excelência da Gestão da Qualidade Total. Estes princípios estão representados na figura n.º 2:



Figura 2 - Princípios de Excelência

FONTE: CAF 2013, Direção Geral da Administração e do Emprego Público. P.11.

Disponível em www.caf.dgaep.gov.pt

Princípio 1 - Orientação para os resultados: A organização deve focar-se nos resultados, que devem responder aos objetivos;

Princípio 2 - Focalização no cidadão/cliente: A instituição deve envolver os seus formandos/clientes, envolvendo-os no desenvolvimento da formação;

Princípio 3 - Liderança e constância de propósitos: Num ambiente em constante mudança, a liderança deve estabelecer a sua missão, visão e valores tendo em conta as pessoas e os objetivos da instituição;

Princípio 4 - Gestão por processos e factos: Os processos devem ser a base para a orientação da instituição, que toma decisões baseadas na análise de dados e informação;

Princípio 5 - Desenvolvimento e envolvimento das pessoas: As pessoas são o elemento crucial da instituição. O seu desenvolvimento e envolvimento na criação de valor, na partilha de uma cultura de confiança, abertura e *empowerment* são cruciais para a instituição;

Princípio 6 - Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas: A aprendizagem contínua deve ser o lema da instituição;

Princípio 7 - Desenvolvimento de parcerias: As parcerias acrescentam valor à instituição;

Princípio 8 - Responsabilidade social: As instituições de formação são, per si, responsáveis pela formação lecionada, atendendo às necessidades da comunidade local e global.

A estrutura da CAF é como podemos ver pela figura n.º 3, constituída por nove critérios que identificam os principais aspetos a ter em conta numa organização.

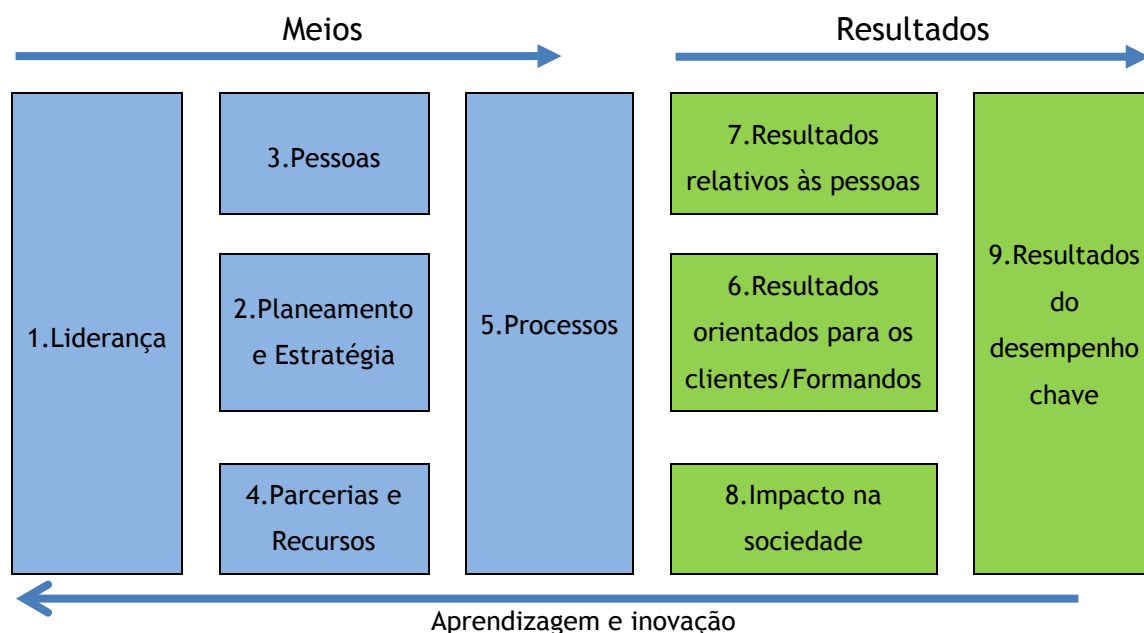


Figura 3 - Estrutura CAF

Fonte: Elaboração própria adaptado da CAF Educação; Direção Geral da Administração e do Emprego Público. P. 8. e disponível em www.caf.dgaep.gov.pt

Esta estrutura contempla os Meios e os Resultados da organização. Segundo Saraiva (2012:13) “Os Meios determinam o que a organização faz e como realiza as atividades para obter os resultados desejados”. Os Resultados medem “as percepções, ou seja, o que os colaboradores, os alunos/formandos e a sociedade pensam da organização”, Saraiva (2012:33)

Estes critérios estão interrelacionados. Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos meios da organização, os quais determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Nos critérios 6 a 9, os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho chave são avaliados através de medidas de perceção e indicadores internos.

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA

Os líderes são os principais interlocutores da instituição de ensino, pois ajudam a tomar as decisões estratégicas, a definir os objetivos, a desenvolver a missão, a visão e valores necessários para o sucesso da mesma. Eles motivam e apoiam as pessoas atuando como modelo de conduta e adotam um comportamento adequado e consentâneo com os valores da mesma.

São eles que também desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da instituição. São responsáveis pela gestão das relações dentro da instituição e para com as partes interessadas ou com as parcerias.

Os líderes têm de responder às diversas necessidades (humanas, financeiras, materiais, de mudança) utilizando os recursos disponíveis para alcançar as metas/objetivos por eles traçadas sem descurar os compromissos assumidos ou a assumir para o bom andamento da instituição.

Para facilitar a avaliação deste critério a CAF definiu subcritérios específicos:

- “Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores;
- Criar e implementar um sistema para a gestão da instituição de ensino e formação, e para o desempenho e mudança;
- Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo;
- Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.” Saraiva (2012:15).

CRITÉRIO 2: ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO

A educação pública, as políticas e objetivos de ensino, a inovação e modernização não podem ser descurados. A estratégia da instituição deve ir ao encontro destas premissas, sempre em linha de conta com a sua missão e visão. “Esta estratégia apoia-se numa melhoria contínua da gestão dos recursos e processos e é transformada em planos, objetivos e metas mensuráveis.” Saraiva (2012:18).

A estratégia e planeamento fazem parte do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), Planear, Executar, Rever e Ajustar.

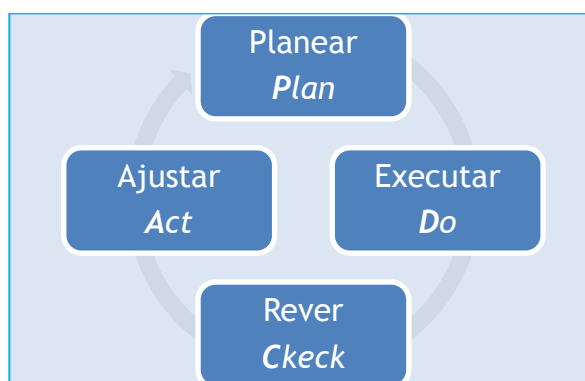


Figura 4 - Ciclo PDCA

Fonte: Elaboração Própria

O ciclo PDCA criado na década de 20 do século XX por Walter Shewart¹, foi usado, divulgado e impulsionado por William EdWard Deming², daí também ser conhecido pelo “ciclo de Deming” a partir da década de 50 do século XX.

Esta metodologia simples e poderosa do ciclo PDCA baseia-se nas seguintes etapas, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008 - Requisitos do Sistema de gestão da qualidade:

Plan (Planear): estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;

Do (Executar): implementar os processos;

Check (Verificar/Rever): monitorizar e medir processos e produto em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto / serviço e reportar os resultados;

Act (Atuar/Ajustar): empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

Este ciclo PDCA permite recolher informação sobre as necessidades presentes e futuras das partes interessadas e também sobre os resultados e impactos, com o objetivo de prestar informação destinada ao processo de planeamento. O feedback é também fundamental para o planeamento da melhoria do desempenho da instituição.

Como subcritérios deste temos:

- “Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas;
- Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e estratégia, tendo em consideração as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis;
- Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização;

¹ **Walter Andrew Shewhart** (New Canton, 18 de março de 1891 – 11 de março de 1967) foi um físico, engenheiro e estatístico estadunidense, conhecido como o “pai do controle estatístico de qualidade”.

² **William Edward Deming** (Sioux City, 14 de outubro de 1900 – Washington, DC, 20 de dezembro de 1993) foi um estatístico, professor universitário, autor, palestrante e consultor estadunidense.

- Planear, implementar e rever a modernização e inovação.” (Saraiva 2012:18).

CRITÉRIO 3: PESSOAS

Saraiva (2012:21) refere “As pessoas são a instituição!”. As competências, o empenho, o respeito, o diálogo, a iniciativa, a criatividade e a colaboração de todos os colaboradores da instituição são essenciais para o bom desempenho da mesma. Trabalhando em conjunto assegura-se um eficaz funcionamento da instituição.

A instituição deve alinhar os objetivos estratégicos de forma a conseguir uma utilização óptima dos recursos disponíveis, assim como obter vantagens para ambas as partes. Os objetivos individuais dos colaboradores devem estar alinhados com os objetivos da instituição. Cabe aos gestores/líderes e colaboradores trabalharem em conjunto para aumentar a satisfação de ambos promovendo uma cultura de comunicação aberta e de transparência.

Como subcritérios temos:

- “Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente e em sintonia com o planeamento e a estratégia;
- Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais;
- Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.” Saraiva (2012:22).

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS

Para o bom funcionamento de uma instituição escolar as parcerias são de vital importância, em especial os alunos/formandos e os seus representantes legais (pais, tutores,...). Estas têm de ser geridas de forma a apoiar o planeamento e a estratégia, bem como o eficaz funcionamento dos processos.

Como organização pública as instituições escolares estão sujeitas quer a restrições orçamentais quer a pressões sociais, quer a constrangimentos orçamentais. É, portanto, crucial que avaliem a eficiência e eficácia dos serviços prestados e dos recursos utilizados.

A informação atempada e o conhecimento que dispõe devem contribuir para os processos de revisão do planeamento e da estratégia, em função das suas necessidades.

Como subcritérios temos:

- “Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.
- Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos.
- Gerir os recursos financeiros.
- Gerir o conhecimento e a informação.
- Gerir os recursos tecnológicos.

- Gerir os recursos materiais.” Saraiva (2012:25)

CRITÉRIO 5: PROCESSOS

As instituições devem definir, identificar, gerir, desenvolver e melhorar os seus processos chave de modo a apoiar o planeamento e a estratégia.

Um processo é segundo este modelo de avaliação “um conjunto de atividades consecutivas que transforma os recursos (*inputs*) em resultados (*outputs*) e impactos/efeitos (*outcomes*), gerando assim valor acrescentado.” Página dezanove. Assim na mesma página refere que podemos ter 3 tipos de processos:

“Os processos - chave são aqueles que se relacionam com a missão e propósito da organização e são essenciais para prestação de serviços ou fornecimento de produtos.

Processos de gestão orientam o organismo.

Processos de suporte fornecem os recursos necessários.”

Os processos-chave são os únicos que são objeto de avaliação por parte da CAF, os que contribuem para o cumprimento da missão e da estratégia da instituição.

Os processos chave de uma instituição de ensino devem incluir:

- “O processo de ensino e formação (estruturas, programas, métodos, conteúdo, formação em exercício/no posto de trabalho e aprendizagens, avaliações, projetos individuais, etc.).
- O processo cívico (atitudes, valores, cidadania, participação, etc.).
- O processo de investigação e desenvolvimento e os processos de investigação aplicada (extensão do trabalho de estudo, utilização das avaliações de qualidade da organização, investigação básica, etc.)” Saraiva (2012:29).

Este critério “Processos” trata dos processos chave enquanto os processos de suporte são tratados no critério 3 e 4 e os processos de gestão no critério 1 e 2.

Os processos de suporte são os seguintes:

- “O processo de comunicação externa (publicidade, espetáculos e exposições, eventos abertos, sitio *da Internet*, meios de comunicação e informação, etc.)
- O processo de recrutamento de pessoal (seleção, retenção e desenvolvimento das competências/aptidões, etc.)
- O processo de gestão administrativa (registo, admissão/inscrição, gestão de arquivos, organização de cursos etc.)
- O processo de planeamento de carreiras;
- O processo de orçamentação.

E processos de gestão:

1. Os processos que orientam a organização;
2. Os processos de medição ou avaliação relativos às várias fases dos processos - chave e de apoio;
3. Os processos de tomada de decisão.” Saraiva (2012:30).

Os processos chave devem ser identificados assim como os seus responsáveis de modo a obter os resultados esperados, sem descurar as expectativas dos alunos. Estes processos devem ser revistos atendendo às mudanças nos perfis dos alunos, à inovação e às novas tecnologias.

Como subcritérios temos:

4. “Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma contínua.
5. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/formandos/partes interessadas.
6. Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.” Saraiva (2012:31).

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES

As instituições de ensino devem satisfazer por um lado as necessidades dos seus principais “clientes” os alunos/formandos e por outro, as necessidades da sociedade. Estas últimas podem ser entre outras a possibilidade da sociedade usufruir da existência da escolaridade obrigatória, da transmissão de valores, da integração na sociedade.

Para que as instituições possam medir a satisfação dos seus “clientes” podem usar várias técnicas entre elas inquéritos, grupos de discussão ou caixa de sugestões.

Como subcritérios temos:

7. “Resultados de avaliação da satisfação dos cidadãos/clientes.
8. Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.” Saraiva (2012:35).

CRITÉRIO 7: RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Estamos em presenças dos resultados referentes aos Recursos Humanos da instituição: Professores, Psicólogos, Técnicos e Auxiliares Operacionais. Estes podem ser atingidos via inquéritos, entrevistas, avaliação de desempenho entre outras. Os domínios a avaliar são referentes à imagem que os mesmos têm do local de trabalho, à missão da instituição, ao ambiente de trabalho, ao sistema de gestão, à liderança, à organização, ao desenvolvimento de carreiras, ao desenvolvimento de competências individuais e dos serviços prestados.

Como subcritérios temos:

9. “Resultados relativos à satisfação global das pessoas.
10. Indicadores de resultados relativos às pessoas.” Saraiva (2012:37).

CRITÉRIO 8: IMPACTO NA SOCIEDADE

Neste critério falamos da perceção que a sociedade tem da instituição nos vários domínios: contribuição para a qualidade de vida, preservação do ambiente, impacto económico, apoio aos menos favorecidos, qualidade da democracia e preservação dos recursos globais onde se incluem os da própria instituição.

Como subcritérios temos:

11. “Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.
12. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.” Saraiva (2012:40).

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE

Trata-se dos resultados da própria instituição em relação à sua estratégia e planeamento. São os resultados mensuráveis fulcrais para a o sucesso da instituição quer no curto, médio ou longo prazo. Falamos de resultados internos (gestão do processo de melhoria e está ligado à eficiência e economia) e externos (expectativas das partes interessadas e está mais ligado à eficácia: alunos com diplomas, integrados na profissão,...).

Esta medição deve estar em consonância com os critérios 2 (política e estratégia), 4 (parcerias e recursos) e 5 (processos).

Como subcritérios temos:

13. “Resultados externos: resultados e impactos quanto à realização dos objetivos.
14. Resultados internos: Resultados na área da gestão e inovação; Resultados Financeiros.” Saraiva (2012:43).

Aos critérios da CAF, segundo Saraiva (2012: 46) é aplicado um sistema de pontuação que que tem por objetivos:

15. “Fornecer informação e indicar o caminho a seguir para as ações de melhoria;
16. Medir o progresso da organização, caso a CAF seja aplicada com regularidade, anualmente ou com intervalos de dois anos, o que constitui uma boa prática de acordo com a maior parte das abordagens sobre a qualidade;
17. Identificar boas práticas que resultem de pontuações elevadas nos critérios de meios e de resultados;
18. Ajudar a encontrar parceiros com os quais seja útil aprender (Benchmarking).”

4. ABORDAGEM POR PROCESSOS

Atendendo à NP EN ISO 9000:2005 e à CAF Educação a abordagem por processos parece ser de grande importância para as organizações uma vez que a qualidade assume um papel estratégico para obter os resultados desejados, de forma eficiente, focando-se na satisfação das necessidades dos seus stakeholders.

Os processos segundo Pinto (2012:94) podem ser classificados quanto à sua hierarquia, obedecendo os mesmos ao grau de abrangência na organização. Assim temos os **Macroprocessos**: processos que envolve mais que um setor da organização e cuja operação tem impacto nas outras funções; **Subprocessos** (ou **processos**): resulta da divisão do macroprocesso em objetivos específicos e recebem entradas e geram saídas num único departamento ou função; **atividade**: resulta da divisão dos processos.

Ora todos os processos independentemente da hierarquia têm características em comum: têm clientes e fornecedores; são constituídos por múltiplas etapas, operações ou funções e geram resultados com valor para os recetores.

Neste contexto cada organização deve conhecer com detalhe os seus processos, as atividades executadas e o responsável das mesmas bem como o responsável pelo seu controlo e monitorização.

Para que este trabalho seja desenvolvido é então necessário identificar o conjunto dos processos críticos, aqueles que aportam maior valor à organização.

Ainda segundo Pinto (2012:95) é necessário identificar para cada processo:

- As entradas (inputs) do processo (dados/informação, materiais processados, conhecimento, serviços prestados,...);
- As saídas (outputs) do processo (dados/informação, materiais processados, conhecimento, serviços prestados,...);
- Os objetivos do processo (o que se pretende com esse processo);
- O responsável do processo (quem o controla, quem está autorizado a alterá-lo,...);
- Os recursos (meios) necessários para que o processo seja realizado de forma a alcançar os objetivos definidos;
- A metodologia a aplicar (o procedimento, documentado ou não, e em caso afirmativo, a forma como é documentado);
- Os indicadores de desempenho do processo, os quais permitirão, por tratamento e análise da informação obtida, a tomada de ações de índole corretiva ou preventiva;
- Os processos de que depende, que lhe fornecem inputs, dos quais depende para o seu sucesso;
- Os processos dependentes, que outputs do processo vão ser inputs de outros processos (quais e como?).”

Também, Morais e Martins (2013:289), referem que para se conseguir um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) a organização deve identificar e gerir os seus processos assentando em certos requisitos:

- “ designar os processos, mesmo os que são obtidos do exterior;
- para cada processo, definir entradas e saídas;
- descrever os clientes dos processos e suas especificidades;
- designar o gestor ou <dono> do processo;
- determinar a sequência e interação destes processos, apresentando a matriz de processos, as interligações e respetiva documentação necessária;
- elaborar fluxogramas e, ou, mapas de processo;
- avaliar a operacionalidade dos processos e a sua eficácia, especificando as características dos resultados, métodos de medição, supervisão e análise de critérios e recolha de dados, incluindo o custo, o tempo e a perda;
- assegurar a supervisão dos processos afetando os recursos para cada processo, criar canais de comunicação, informação externa e interna atualizada;
- assegurar a melhoria contínua, implementar e verificar as ações corretivas e preventivas necessárias.”

Neste contexto importa estudar o sistema educativo português referente ao ensino não superior para assim se poder apresentar uma proposta de implementação de um sistema de qualidade numa organização escolar.

5. O SISTEMA EDUCATIVO PORTUGUÊS

O Sistema Educativo Português compreende a educação pré-escolar e os ensinos básico, secundário e superior.

A educação pré-escolar é de frequência facultativa e destina-se a crianças com idades compreendidas entre os 3 e os 6 anos (idades de entrada na escolaridade obrigatória).

O ensino básico corresponde à escolaridade obrigatória e atualmente tem a duração de doze anos conforme a Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto de 2009, que refere no artigo segundo “consideram-se em idade escolar as crianças e jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos”. Este ensino está estruturado em quatro ciclos sequenciais, com uma duração de 4 anos (1º ciclo), 2 anos (2º ciclo), 3 anos (3º ciclo) e 3 anos (ensino secundário).

O referencial de formação até ao 3º ciclo é igual para todos os anos. Neste ciclo os alunos que apresentam maiores dificuldades com idade igual ou superior a 15 anos podem optar por uma formação mais profissionalizante designada de Cursos de Educação e Formação (CEFs) com a duração de 1 ou 2 anos letivos com equivalência ao 9º ano e formação profissional de nível 2 conforme Despacho Conjunto n.º 453/2004, de 27 de julho. Mais recentemente foram criados pela Portaria n.º 292-A/2012, de 26 de setembro, os cursos vocacionais, uma experiência piloto no ano letivos 2012-2013 restrita a 12 escolas e alargada às restantes no ano letivo 2013-2014, para alunos com mais de 13 anos, designadamente alunos que tenham duas retenções no mesmo ciclo ou três retenções em ciclos distintos.

O ensino secundário está estruturado segundo diferentes vias e modalidades, orientadas quer para o prosseguimento de estudos, quer para o mundo de trabalho, compreendendo, segundo o artigo 6º do Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho:

- “a) Cursos científico-humanísticos vocacionados para o prosseguimento de estudos de nível superior;
- b) Cursos com planos próprios;
- c) Cursos artísticos especializados, vocacionados, consoante a área artística, para o prosseguimento de estudos ou orientados na dupla perspetiva da inserção no mundo do trabalho e do prosseguimento de estudos;
- d) Cursos profissionais vocacionados para a qualificação profissional dos alunos, privilegiando a sua inserção no mundo do trabalho e permitindo o prosseguimento de estudos;
- e) Ensino secundário na modalidade de ensino recorrente;
- f) Cursos de ensino vocacional.”

O ensino superior compreende o ensino universitário e o ensino politécnico, ministrados por instituições de natureza pública, privada ou cooperativa.

Vamos então focar-nos no Agrupamento de Escolas de Anadia, que, como referido, engloba desde o ensino pré-escolar ao ensino secundário.

CAPITULO II – PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE NO AEANADIA

2.1. OBJETIVOS E METODOLOGIA

Objetivos

O presente projeto tem por objetivo contribuir para melhorar a qualidade no Agrupamento de Escolas de Anadia (AEAnadia), em particular no que se refere aos Processos Chave da mesma:

Processo “Ensino e Formação”,

Processo “Cívico”,

Processo “Investigação e Desenvolvimento”.

Metodologia

A metodologia utilizada nesta proposta de implementação de um sistema de qualidade passou por várias fases.

A primeira fase assentou numa investigação e estudo do sistema de qualidade de forma a adquirir conhecimentos teóricos de suporte a todo o trabalho desenvolvido. A par deste foi necessário fazer um levantamento da legislação aplicável ao sistema de ensino português, nomeadamente do ensino básico e secundário, em especial da escola pública.

Numa segunda fase procedeu-se à observação da prática existente no AEAnadia relativamente ao sistema de qualidade do agrupamento e fez-se o levantamento das necessidades.

Posteriormente (terceira fase) definiram-se os processos para o AEAnadia, seguindo a combinação dos dois referenciais atrás analisados, a CAF e as Normas da família 9000, e analisou-se a plataforma informática de suporte ao processo de ensino/formação “INOVAR”.

Detetadas algumas lacunas relativamente aos documentos gerados por esta plataforma elaborou-se uma proposta de Gestão Documental referente à atividade pedagógica (Apêndice 1), que contém os documentos gerados pela plataforma informática assim como proposta de impressos para suporte ao processo de ensino e formação, por se considerar de maior relevância, uma vez que se trata do processo chave do AEAnadia.

Por último apresentou-se uma proposta para efetuar a monitorização dos processos chave.

2.2. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ANADIA

Segundo o seu Regulamento Interno este agrupamento foi criado a 25 de Junho de 2008, por despacho do Secretário de Estado da Educação, que resultou da agregação das Unidades de Gestão do Agrupamento de Escolas de Anadia, Agrupamento de Escolas de Vilarinho do Bairro e Escola Secundária com 3.º CEB de Anadia, tendo esta última alterado a sua designação para Escola Básica e Secundária de Anadia.

O Agrupamento tem uma população escolar que ronda os 2700 alunos repartidos 14 estabelecimentos de educação pré-escolar, 19 estabelecimentos de educação do 1.º ciclo do ensino básico, por 2 estabelecimentos do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e 1 estabelecimento do 3.º ciclo do ensino básico e ensino secundário, conforme se pode confirmar através da Portaria n.º 30/2014, de 5 de fevereiro.

Este agrupamento abrange uma superfície territorial de cerca de 217 km², ficando o estabelecimento mais distante a 13 Km da sede do agrupamento. Os estabelecimentos mais distantes ficam a cerca de 25 km, entre si, o que dificulta a mobilidade, a troca de experiências, a comunicação e a circulação da informação. Relativamente a instalações as da Educação Pré-escolar e 1.º ciclo de ensino apresentam, na generalidade, um nível de qualidade e segurança adequadas à sua função. Os maiores problemas surgem nas escolas Básica e Secundária de Anadia, que deveria ter iniciado o presente ano letivo no novo edifício, com condições excelentes, mas que devido ao cancelamento da obra continua a funcionar nas antigas instalações, pouco propícias ao desenvolvimento do processo ensino aprendizagem, nomeadamente a existência de salas sem as condições mínimas de segurança, como provam um estudo realizado à qualidade do ar pela equipa de investigadores do Departamento do Ambiente da Universidade de Aveiro.

Conforme se pode ler no Projeto Educativo do Agrupamento, existem no agrupamento 5 Bibliotecas Escolares: Escola Básica n.º 2 de Vilarinho do Bairro, Escola Básica n.º 1 de Sangalhos, Escola Básica n.º 2 de Anadia, Escola Básica e Secundária de Anadia e Escola Básica de Anadia (Centro Escolar de Arcos), integradas na Rede de Bibliotecas Escolares e que fazem parte de uma rede concelhia com a Biblioteca Municipal e outras de instituições do concelho.

Estas disponibilizam a toda a comunidade educativa, em sistema de livre acesso, um conjunto diversificado de recursos de apoio, sendo um espaço de informação, documentação, formação e dinamização pedagógico-cultural.

Os alunos são oriundos quer da zona urbana (cidade de Anadia) quer da rural (restante área do agrupamento). Na zona urbana ressaltam os serviços, o comércio e a indústria, com especial relevo para a cerâmica e para a indústria vinícola. A zona rural produz grande variedade de produtos agrícolas com realce para os vinhos característicos da região da Bairrada. Algumas freguesias possuem extensa zona florestal.

Os Pais e Encarregados de Educação das freguesias rurais, possuem baixa escolaridade e, muitas vezes, não partilham a linguagem da escola, não tendo, em muitos casos, grandes expectativas relativamente ao futuro académico dos seus educandos.

O organograma do agrupamento é constituído pelos órgãos previstos na legislação em vigor (artigo 10º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril) para este tipo de ensino: Conselho Geral, Diretor, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo. O mesmo Decreto-lei define as competências de cada um dos órgãos, e prevê a existência de estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica (artigo 42º). As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, são conforme se pode aferir na figura n.º 6 (uma mais visível encontra-se em anexo: anexo 1), Coordenadores de Departamento, Coordenadores de Diretores de Turma, Coordenador da Biblioteca Escolar, Coordenador da Formação Profissional e Representante dos Serviços Técnico Pedagógicos.

O Conselho Geral é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa.

O Diretor é o órgão de administração e gestão do AEAAnadia nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. Este é apoiado pelo Subdiretor e Adjuntos e ainda pelos Coordenadores de Estabelecimento. No organograma, conforme figura n.º 5, constam ainda todos os “serviços” do agrupamento desde os Serviços Administrativos, passando pelos Assistentes Operacionais até ao Secretariado de Exames.

Esta estrutura é a que consta do seu Projeto Educativo, no entanto, esta já está ultrapassada, uma vez que deixaram de existir os Centros Novas Oportunidades (CNO) que foram substituídos, em 2013, pelos Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP) e o agrupamento não foi contemplado.

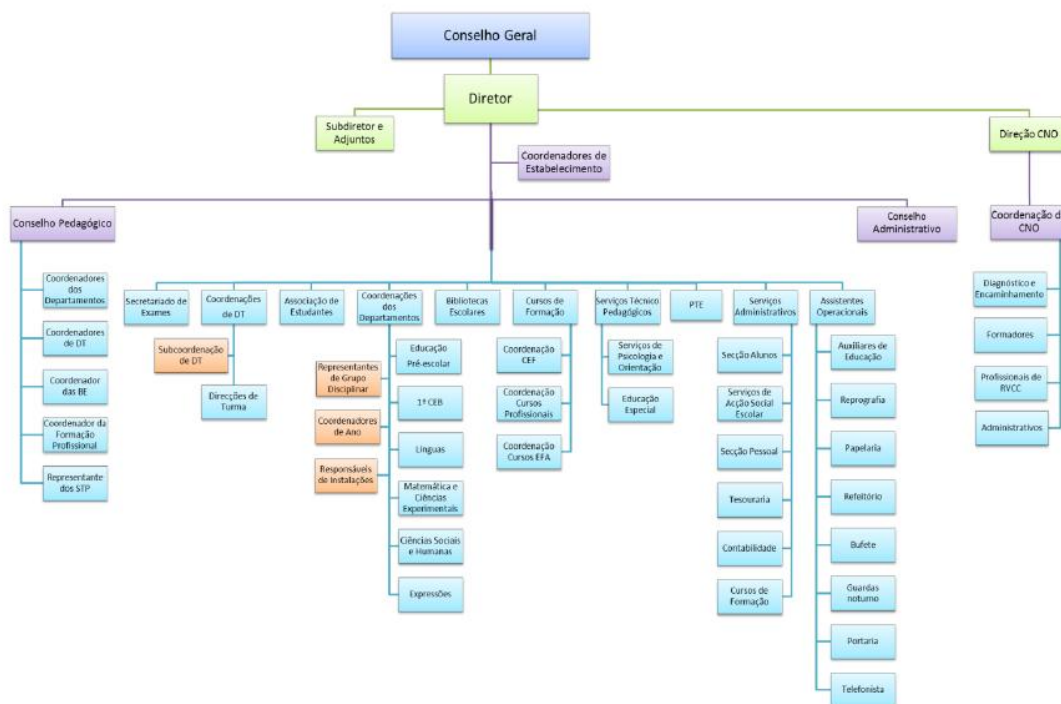


Figura 5 - Organograma do Agrupamento de Escolas de Anadia

Fonte: Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Anadia. P 8.

2.2.1. MISSÃO DO AGRUPAMENTO

A missão do agrupamento está expressa no seu Projeto Educativo (2012:10), valoriza a formação, o sucesso, os valores, a cultura, a inclusão, o empenho e responsabilidade de todas as partes interessadas, sem esquecer o respeito pelo ambiente e preservação de todos os espaços e equipamentos. Seguidamente transcreve-se a mesma:

- “1. Valorização da escola, do saber e do conhecimento, fomentando a aquisição de competências essenciais a uma formação ao longo da vida.
2. Promoção do sucesso educativo, no sentido de alcançar um elevado desempenho académico e, por outro lado, de proporcionar aos alunos com mais dificuldades, uma saída mais profissionalizante.
3. Promoção dos valores da disciplina, do respeito mútuo, da tolerância, da autonomia e do esforço como elementos essenciais na construção do conhecimento.
4. Alargamento cultural, ligação ao meio envolvente e ao mundo.
5. Fomento do trabalho colaborativo e articulado, incentivando a partilha de informação, experiências e saberes, por parte de todos os agentes educativos.
6. Promoção da inclusão e do respeito pela diferença, de acordo com os princípios orientadores.
7. Promoção das várias literacias, designadamente da literacia da informação.
8. Promoção de uma cidadania esclarecida e participativa nas escolas do agrupamento e no meio envolvente.
9. Promoção da educação para a saúde, através da adoção de comportamentos saudáveis promotores de bem-estar físico, emocional e social.
10. Empenho e responsabilidade em todos os serviços educativos, implementando melhores e mais eficazes práticas de atuação.
11. Preservação ambiental, fomentando iniciativas no domínio do respeito pela natureza, do desenvolvimento sustentável, das energias renováveis e da inovação.
12. Respeito rigoroso pela conservação dos equipamentos, materiais e instalações.”

2.2.2. VISÃO DO AGRUPAMENTO

A visão do Agrupamento de Escolas de Anadia, também expressa no seu Projeto Educativo (2012:11), aponta para a formação integral do indivíduo para facilitar a integração na sociedade:

“Mobilização assente num dinamismo e coordenação de uma ação educativa centrada no sucesso, no rigor e na formação integral para a cidadania participativa, afirmando-se pela capacidade de integração e inovação.”

2.3. DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS NO AEANADIA

Um sistema de gestão da qualidade deve considerar todas as atividades da organização a fim de proporcionar um serviço que vá ao encontro das necessidades dos seus clientes e partes interessadas. Assim, a norma NP EN ISO 9000:2005 enumera os princípios a seguir a fim de se conseguir aumentar a satisfação quer da organização quer dos seus clientes e outras partes interessadas (neste caso alunos/formandos, pais e encarregados de educação, fornecedores, ambiente, sociedade em que está inserida e colaboradores: professores, operadores e auxiliares técnicos).

A NP EN ISO 9001:2008 aponta para a adoção de uma abordagem por Processos (conjunto de atividades interrelacionadas e interagentes que, utilizando recursos, transforma inputs em outputs, com valor acrescentado) quando se quer implementar ou melhorar a eficácia e eficiência de uma organização.

A CAF como referido acima define como Processos Chave (PC) numa instituição de ensino o processo de ensino e formação, o processo cívico, o processo de investigação e desenvolvimento de investigação aplicada. Mas, estes processos chave estão relacionados com outros processos: Os Processos de Suporte (PS) que englobam a área burocrática e de apoio à gestão e os Processos de Gestão (PG) da instituição escolar cuja responsabilidade máxima cabe ao Diretor.

A figura n.º 6, pretende apresentar os processos identificados no AEAnadia, que devem estar regulamentados em procedimentos, evidenciando a sua sequência e interação.

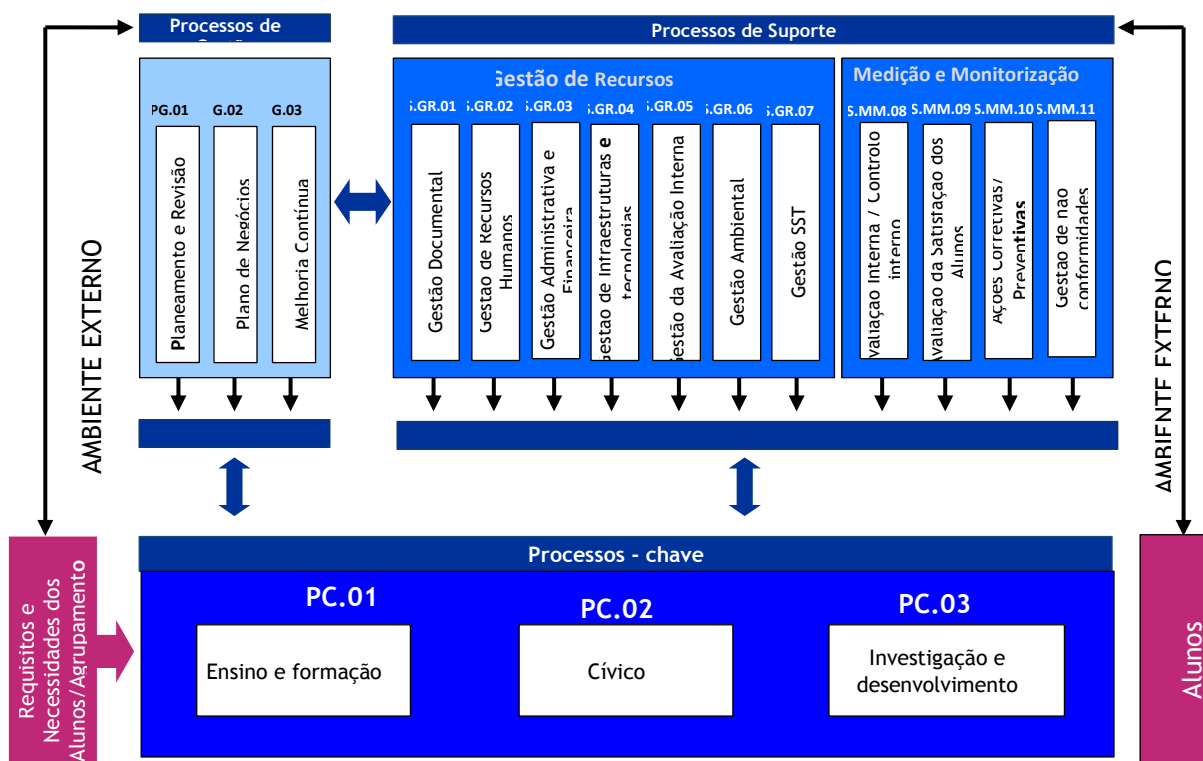


Figura 6 - Processos
 Fonte: Elaboração conjunta da Supervisora e Mestranda

O Quadro n.º 1 apresenta uma descrição geral dos processos:

QUADRO 1- DESCRIÇÃO GERAL DOS PROCESSOS

Natureza	Nome	Descrição
processos - chave (PC)	Ensino e formação	engloba a Gestão do Aluno/Formando; Gestão Formativa e Curricular e Avaliação das Aprendizagens.
	Cívico	contribui para a criação de condições que viabilizam a cidadania, os valores e as atitudes.
	Investigação e desenvolvimento	compreende a extensão do trabalho de estudo, utilização das avaliações de qualidade da organização, investigação básica, etc.
Processos de gestão (PG)	Planeamento e Revisão	define os planos necessários à entidade e as alterações a efetuar.
	Plano de Negócios	analisa e propõe a oferta formativa e as atividades a realizar.
	Melhoria Contínua	avalia o plano de melhoria e prioriza as atividades a efetuar.
Processos de suporte (PS)	Gestão Documental	assegura a existência dos documentos considerados estruturantes, bem como o controlo e gestão de documentos da entidade.
	Gestão de Recursos Humanos	organiza os processos individuais, assiduidade, processamento de abonos e vencimentos e cursos de formação que contribuam para melhorar de forma continuada o desempenho profissional dos funcionários.
	Gestão Administrativa e Financeira	assegura o suporte administrativo e financeiro respeitante à todos os serviços da entidade (gestão de alunos, ASE, papelaria/reprografia, bar, refeitório, inventários, compras e contas a pagar, receitas próprias e contas a receber, contabilidade e reporte, tesouraria, e orçamentação).
	Gestão de Infraestruturas e tecnologias	assegura o suporte logístico relativo à manutenção e gestão do património e dos serviços informáticos da entidade.
	Gestão da Avaliação Interna	assegura a gestão da documentação necessária à realização da avaliação interna.
	Gestão Ambiental	assegura o suporte logístico necessário à mudança de atitudes no que respeita ao ambiente.
	Gestão SST	assegura o suporte logístico necessário à segurança e saúde no trabalho.
	Avaliação Interna/Controlo Interno	monitoriza a aplicação adequada de procedimentos relativos à avaliação interna e medidas de controlo interno.
	Avaliação da Satisfação dos Alunos	aplica e analisa instrumentos de registo que revelem a satisfação dos alunos, no que respeita à organização da entidade.
	Ações Corretivas/Preventivas	identifica as ações corretivas/preventivas detetadas.
	Gestão de não conformidades	assegura a gestão das não conformidades detetadas.

Fonte: Borges (2014:8)

O presente trabalho de projeto, pretende apenas conceber e desenvolver os processos chave. Neste contexto inicia-se pelo Processo Ensino e Formação.

2.3.1. PROCESSO DE ENSINO E FORMAÇÃO

Ensinar não é um processo linear de transmissão de conhecimentos, mas um processo complexo que envolve, conteúdos, métodos e estratégias de aprendizagem, programas, avaliações, projetos, estruturas e pessoas para que haja a (re)construção de conhecimentos e saberes.

Este processo é, portanto, abrangente pelo que se pode decompor em subprocessos, estando, sempre, no centro a figura do aluno, principal interveniente no mesmo.

Também Penteadó (2013:11) divide este processo em 3 subprocessos:

Gestão do aluno/ Formando

Gestão Formativa e curricular

Avaliação de aprendizagens

Estas perspetivas vão de encontro à alínea a) do ponto 4.1 da NP EN ISO 9001:2008, “determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e para a sua aplicação em toda a organização;”

Na alínea b) do mesmo ponto “determinar a sequência e interação destes processos”, em que estes processos estão interligados, pode-se representar esta interligação através da figura n.º 7:

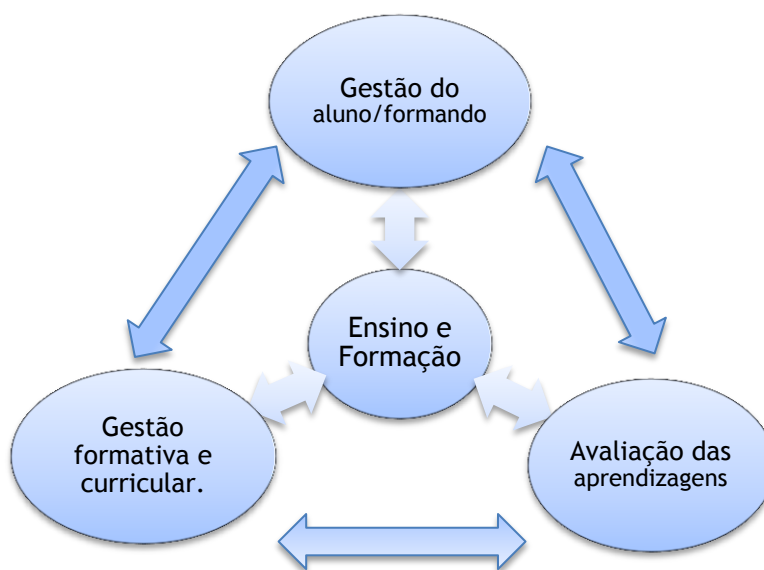


Figura 7 - Interação dos Processos Chave

Fonte: Elaboração própria

2.3.1.1. Gestão do aluno/formando

Tendo em conta a descrição Penteado (2013:43), este processo

“compreende as atividades relacionadas com a apresentação de candidaturas, seleção de candidatos, matrículas, inscrições e transferências de alunos entre cursos, turmas ou estabelecimentos de ensino, e ainda as atividades relacionadas com a orientação vocacional do aluno e/ou o seu encaminhamento para percursos ou ensino especial”.

Assim, no agrupamento a apresentação de candidaturas é da responsabilidade da direção que, atendendo ao histórico e à vontade manifestada pelos alunos (recolhida através dos Serviços de Psicologia e Orientação) propõe, em reunião de definição de rede, as turmas e áreas a abrir no ano letivo seguinte. Em alguns anos letivos é também realizado um inquérito aos alunos para aferir esta situação. O agrupamento, como instituição pública aceita todos os alunos exceto se a área de estudo pretendida não tenha sido entretanto autorizada a abrir. Neste caso o aluno é encaminhado para outro agrupamento (transferência, se for aluno da escola ou apenas a informação, caso o aluno pertença a outro agrupamento ou escola não agrupada). As matrículas são realizadas no final do ano letivo anterior com a intervenção do Diretor de Turma, dos Serviços de Psicologia e Orientação (quando se justificar: 10º ano de escolaridade para escolha da área de formação; 11º e 12º anos para escolha das disciplinas de opção, para os cursos de Formação e Educação, para os Cursos Vocacionais e para os Cursos Profissionais, atendendo à vocação dos alunos e aos percursos de formação a existir no ano letivo seguinte - entretanto autorizados pelo Ministério da Educação, a situação de cada aluno e as condições de acesso) e os Serviços Administrativos, nomeadamente para os alunos a entrar pela primeira vez no ensino pré-escolar e no 1º ciclo.

Os alunos são integrados em turmas tendo em conta o ponto VIII do Projeto Educativo do Agrupamento, página 18, nomeadamente a localidade de residência, o ano de escolaridade e a área de formação. O responsável de cada turma é o diretor de turma (2º, 3º ciclo e ensino secundário), o professor titular da turma (no 1º ciclo) e o Educador de Infância no ensino pré-escolar. Os documentos referentes a este processo são na maioria retirados da Plataforma existente no Agrupamento (Plataforma Inovar).

A figura n.º 8 é um fluxograma que tem como objetivo potenciar a descrição do processo e melhorar a interpretação:

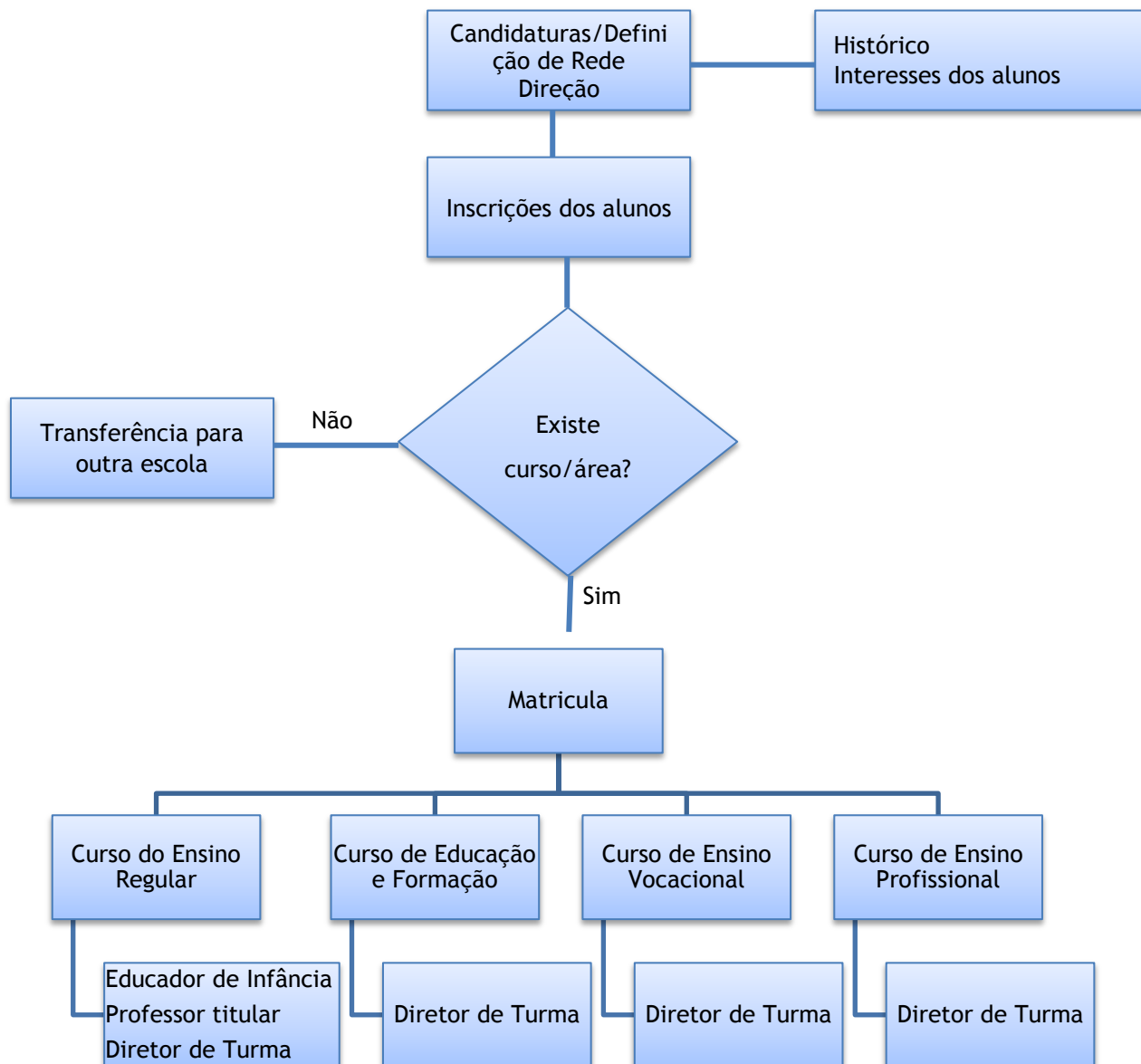


Figura 8 - Gestão do Aluno/Formando

Fonte: Elaboração Própria

2.3.1.2. Gestão formativa e curricular:

O processo gestão formativa e curricular é descrito no Quadro n.º 2.

QUADRO 2 - GESTÃO FORMATIVA E CURRICULAR

CÓDIGO	750.20
TÍTULO	GESTÃO FORMATIVA E CURRICULAR
DESCRIÇÃO	Compreende as atividades preparatórias da criação, realização, avaliação, reestruturação e extinção de cursos, ciclos de ensino, ações de formação, estágios ou qualquer outro tipo de oferta formativa, no que se inclui a oferta de atividades extracurriculares.
NOTAS DE APLICAÇÃO	<p>Aplicável a todos os patamares da gestão formativa e curricular - desde a definição das disciplinas de um curso, dos conteúdos programáticos das disciplinas e das aulas/sessões de formação, até à organização de turmas ou à seleção de materiais pedagógicos.</p> <p>Exemplos de aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plano de estudos de licenciaturas, mestrados, doutoramentos, currículos para os vários níveis de ensino. - Plano de curso. - Plano de formação. - Dossier pedagógico. - Seleção de livros e de outros materiais pedagógicos. - Reuniões de conselhos de turma. - Constituição e reestruturação de turmas. - Sumários e registos de aulas/sessões.
NOTAS DE EXCLUSÃO	<p>A homologação de cursos deve ser considerada em "Reconhecimentos e permissões/ Licenciamentos, certificações e outras autorizações" (450.10).</p> <p>O diagnóstico de necessidades deve ser considerado em "Planeamento e gestão estratégica/ Planeamento, avaliação e melhoria dos serviços" (150.20).</p> <p>As operações estatísticas devem ser consideradas em "Planeamento e gestão estratégica/ Execução de operações estatísticas" (150.40).</p>

Fonte: Penteado (2013:44)

Assim, o **plano de estudos/matriz curricular** obedece à legislação:

- Ensino pré-escolar: Despacho n.º 5220/97, de 4 de agosto. *Orientações Curriculares para a Educação Pré-escolar* que se constituem como um conjunto de princípios gerais pedagógicos e organizativos de apoio ao educador de infância na condução do processo educativo a desenvolver com as crianças;
Circular n.º 17/DSDC/DEPEB/2007 - Gestão do Currículo na Educação Pré-Escolar - Contributos para a sua Operacionalização;
- 1º Ciclo: Decreto-Lei n.º 91/2013 de 10 de julho; Diário da República, 1.ª série – N.º 131 – 10 de julho de 2013;
- 2º, 3º Ciclo e Secundário (ensino regular e profissional): Decreto-Lei n.º 139/2012 de 5 de julho; Diário da República, 1.ª série – N.º 129 – 5 de julho de 2012;

- Cursos de Educação e Formação: Despacho conjunto 483/2004 de 27 de julho;
- Curso do ensino vocacional: Portaria n.º 292-A/2012, de 26 de setembro.

Relativamente aos cursos do ensino regular a distribuição da carga horária semanal e anual é praticamente definido a nível nacional, sendo que no ensino de dupla certificação (vocacional, CEF e Profissional) cada escola/agrupamento propõe esta distribuição que envia para aprovação, obedecendo naturalmente a algumas características, definidas na legislação.

Relativamente ao dossiê pedagógico pode referir-se às planificações das disciplinas/áreas/domínios, que são elaboradas em grupo disciplinar, tendo em conta o programa, as metas e os interesses dos alunos. Estes contemplam: conteúdos, objetivos/metast, estratégias/atividades, recursos necessários, métodos de avaliação e duração. Estas planificações são primeiro aprovadas em departamento e depois em Conselho Pedagógico. Posteriormente são dadas a conhecer aos alunos e outras partes interessadas.

O professor responsável de cada grupo de alunos/turma planifica cada uma das suas aulas tendo em conta não só as planificações elaboradas em grupo/departamento mas também o estudo que realizou dos seus alunos não esquecendo as oportunidades que vão surgindo, como sendo exposições, debates ou outros.

Na sala de aula o conhecimento desenvolve-se através de exposição oral apoiada ou não em filmes, apresentações digitais, folhetos, gráficos, imagens, estatísticas,..., trabalhos de grupo, trabalhos de pesquisa, debates, resolução de exercícios,....

Para apoio à aprendizagem surgem os livros escolares, textos de apoio, visitas de estudo, aulas extracurriculares, que ocorrem fora dos tempos letivos dos alunos, ... Os livros são escolhidos pelo grupo/departamento após análise das várias propostas das editoras.

O trabalho diário do professor com os alunos é registado em “Sumários” no programa informático e os alunos registam o mesmo no seu caderno diário.

Passando às reuniões de conselho de turma as mesmas são realizadas quer por convocação da direção quer pelo diretor de turma com autorização/conhecimento do diretor. Nestas reuniões é feito o planeamento das atividades curriculares interdisciplinares, analisam-se as situações de aproveitamento e comportamento da turma/aluno. Após a análise pormenorizada das várias situações/alunos surgem estratégias de atuação diversas, atendendo ao perfil de cada aluno, da turma, da família/encarregado de educação e das condições físicas, humanas e materiais da instituição escolar. A elaboração e avaliação de planos de apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem, a análise de problemas pessoais dos alunos, a análise de discordâncias e propostas dos encarregados de educação assim como a análise dos problemas de disciplina e/ ou outros da turma, também são realizados nestas reuniões. Todas as decisões são registadas em ata.

2.3.1.3. Avaliação das aprendizagens

Penteado(2013:44) descreve o processo de avaliação das aprendizagens como o referido no Quadro n.º 3:

QUADRO 3 - AVALIAÇÃO DAS APRENDIZAGENS

CÓDIGO	750.30
TÍTULO	AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGENS
DESCRIÇÃO	<p>Compreende as atividades de preparação, execução e processamento de resultados dos processos de avaliação de aprendizagens que decorrem no quadro do ensino regular e da formação profissional inicial ou contínua.</p> <p>Compreende, igualmente, as atividades de reconhecimento, creditação e validação de competências e qualificações académicas, bem como de creditação da experiência profissional e das aprendizagens não formais e informais (obtidas fora do sistema formal de ensino), para prosseguimento de estudos e/ou atribuição de diplomas.</p> <p>Inclui o reconhecimento de graus e diplomas obtidos no estrangeiro, a pedido dos titulares.</p>
NOTAS DE APLICAÇÃO	Exemplos de aplicação: Exames, relatórios de estágio, diplomas, processos de reconhecimento, creditação, validação e certificação de competências, processamento de pedidos de equivalência ou reconhecimento específicos apresentados por titulares de graus académicos obtidos no estrangeiro, registo de diplomas estrangeiros, fixação na escala de classificação portuguesa de classificação obtida no estrangeiro.
NOTAS DE EXCLUSÃO	<p>Os processos de reconhecimento genérico de um grau num Estado, ou de um grau conferido por um conjunto de instituições de ensino superior de um Estado, devem ser considerados em "Reconhecimentos e permissões/ licenciamentos, certificações e outras autorizações" (450.10).</p> <p>A emissão de certificados de habilitações, deve ser considerada em "Reconhecimentos e permissões/ Emissão de comprovativos de factos ou atos" (450.30).</p>

Fonte: Penteado (2013:44)

Ora avaliar é um ato pedagógico que requer uma atitude e um saber específico que permitam desenvolver estratégias adequadas, tendo em conta os contextos do grupo e de cada aluno e no respeito pelos valores de uma pedagogia diferenciada. A avaliação é feita em função dos objetivos/metas de cada ano de escolaridade/ciclo e de cada disciplina e estão expressos nos critérios de avaliação, entretanto elaborados em departamento curricular e adaptadas a cada turma/grupo de alunos. Podemos entretanto falar em avaliação diagnóstica, formativa e sumativa conforme a legislação em vigor (n.º 1 do artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 74/2004, de 26 de Março, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 24/2006, de 6 de Fevereiro, n.º 272/2007, de 26 de julho, e n.º 4/2008, de 7 de janeiro, n.º 50/2011, de 8 de abril). A sua concretização é operacionalizada através de técnicas e instrumentos de observação e registos diversificados que permitam sistematizar e organizar a informação recolhida (registos de observação de comportamentos, atitudes e valores, portfólios, teste de avaliação, fichas de trabalho, questionários, entrevistas,.... Estas técnicas/registos permitem acompanhar a evolução das

aprendizagens de cada aluno, e ao mesmo tempo fornecem ao professor elementos concretos para reflexão e adequação da sua intervenção educativa.

A avaliação das aprendizagens é partilhada entre o professor, a turma e cada aluno em particular através da sua própria autoavaliação. Em reunião de avaliação, o conselho de turma ratifica a avaliação proposta pelo professor.

No seguimento da NP EN ISO 9001:2008, a alínea c) do ponto 4.1 refere como requisito para o Sistema de Gestão de Qualidade “determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes”. Para que isso aconteça é necessário definir as responsabilidades de cada processo. Apresentamos então a responsabilidade dos processos, no Quadro n.º 4:

QUADRO 4 - RESPONSABILIDADE DOS PROCESSOS ENSINO E FORMAÇÃO

Processo	Responsável
Gestão do Aluno/Formando	Diretor de Turma/ Chefe dos Serviços Administrativos
Gestão Formativa e Curricular	Diretor de Turma/Curso
Avaliação das Aprendizagens	Professor/Conselho de Turma

Fonte: Elaboração própria

2.3.2. O PROCESSO CÍVICO (ATITUDES, VALORES, CIDADANIA, PARTICIPAÇÃO, ETC.).

Conforme o Projeto Educativo refere a escola tem por objetivo a promoção dos valores da disciplina, do respeito mútuo, da tolerância, da autonomia, o trabalho colaborativo, a partilha de informação, a promoção da inclusão, do respeito pela diferença, ou seja, é um local que contribui para a criação de condições que viabilizam a cidadania, os valores, as atitudes, através da socialização, da informação, da discussão, da transparência, da educação para a liberdade, para a autonomia, para o respeito pela diversidade cultural, para a participação do aluno como cidadão, valorizando todos e cada um.

A ação disciplinar dos alunos é de extrema importância neste processo e influência a aprendizagem dos mesmos.

Contribuem, então, para o processo cívico as palestras, *workshops*, visitas de estudo, comemorações de datas importantes, ... dinamizadas pela escola ou pelos *stakeholders* como a Associação de Estudantes, a Associação de Pais, a Câmara Municipal, o Centro de Saúde, a Guarda Nacional Republicana (GNR), com o projeto Escola Segura.

2.3.3. O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

O processo de investigação e desenvolvimento leva os alunos a entrarem em concursos que os motivam para o conhecimento como as Olimpíadas de Matemática, Física, Biologia, Economia ou em concursos de leitura e escrita dinamizados quer pela escola, quer a nível municipal ou nacional. São exemplos as “Letras da Primavera”, “Saber e aprender”, “Poemas de Amor” ou o concurso de “Carros de rolamentos”. A Biblioteca Escolar apoia e dinamiza atividades de investigação e desenvolvimento de aprendizagem dos alunos. Por este motivo, também está interligada ao processo de ensino aprendizagem.

Neste contexto a interligação dos processos está evidenciada na figura n.º 9 e procura sempre a melhoria contínua:

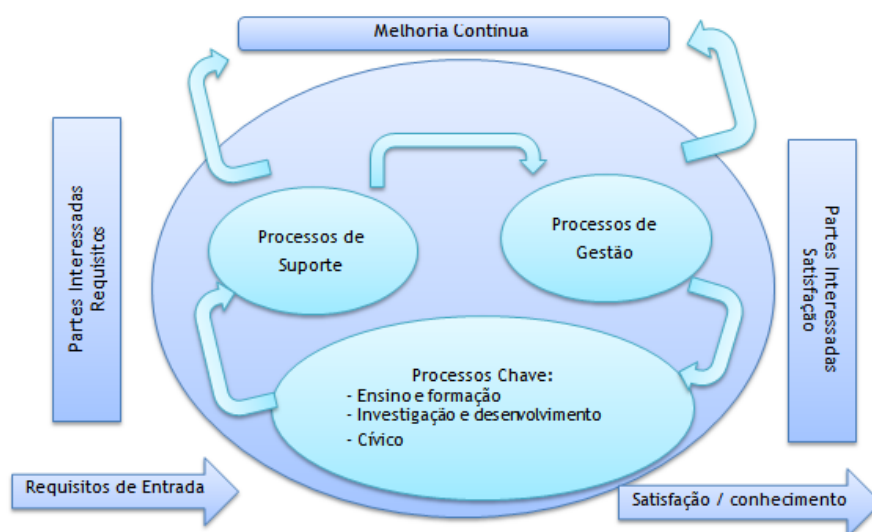


Figura 9 - Interligação dos Processos
 Fonte: Elaboração própria

A tabela n.º 1 pretende resumir os processos chave:

TABELA 1- IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CHAVE

Processos chave	Sub-Processo
PC01 - Ensino e Formação	Gestão do Aluno/Formando
	Gestão Formativa e Curricular
	Avaliação das Aprendizagens
PC02 - Cívico	
PC03 - Investigação e Desenvolvimento	

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a NP EN ISO 9001:2008, fazem ainda parte dos requisitos de um sistema de gestão da qualidade a monitorização dos processos e a implementação de ações de melhoria (alíneas e) e f) do ponto 4.1 Requisitos gerais). Para isso é necessário que exista uma Estrutura Documental de suporte às várias atividades.

2.4. ESTRUTURA DOCUMENTAL

De acordo com a estrutura documental de Pinto (2012:123), os documentos são referidos por hierarquia de conteúdos obedecendo à pirâmide descrita na figura n.º 10:

Legislação - Orientações oriundas do Ministério da Educação e Ciência, através de Leis, Decretos-Lei, Portarias, Regulamentos, Despachos normativos, entre outros.

Documentos Orientadores do Agrupamento - Documentos que orientam e disciplinam as atividades/processos dos estabelecimentos de ensino, tais como Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Estratégico e Plano Anual de Atividades.

Documentos Específicos do Agrupamento - Referimo-nos aos Regulamentos dos Cursos Profissionais, dos Cursos de Educação e Formação, da Formação em Contexto de Trabalho, das Provas de Aptidão Profissional e Provas de Avaliação Final, do funcionamento das Bibliotecas, Departamentos, Reprografia, Cantina,...

Impressos/Registos - Registos de suporte às atividades.



Figura 10 - Estrutura documental

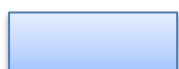
Fonte: Elaboração Própria

2.5. GESTÃO DA DOCUMENTAÇÃO

Os documentos específicos do Agrupamento devem ser elaborados, codificados e aprovados pelos órgãos responsáveis e posteriormente colocados à disposição dos seus utilizadores. Assim, podemos colocar esta informação num fluxograma.

De acordo com Pinto (2012:109) os fluxogramas são representações gráficas dos passos que integram um determinado processo, sob a forma sequencial e obedecem a um determinado simbolismo.

Símbolos e o seu significado



Operações - o quadrado representa os diversos passos que possam existir numa rotina.



Fluxo do processo - a seta é utilizada para indicar o sentido e sequência das fases do processo.



Decisão - o losango é utilizada para determinar o caminho a seguir no fluxo de entre as opções oferecidas.



Terminal - representa o início ou o fim do processo.

É importante referir que todos os documentos têm de ser consistentes e têm de obedecer à estrutura documental atrás referida, ou seja, qualquer documento novo proposto tem de obedecer à legislação e aos documentos orientadores do agrupamento, a saber: Regulamento Interno, Projeto Educativo e Plano Estratégico.

Neste contexto, a figura n.º 11 evidencia o fluxograma do processo da gestão dos documentos no AEAnadia baseado em Pinto (2012:170):

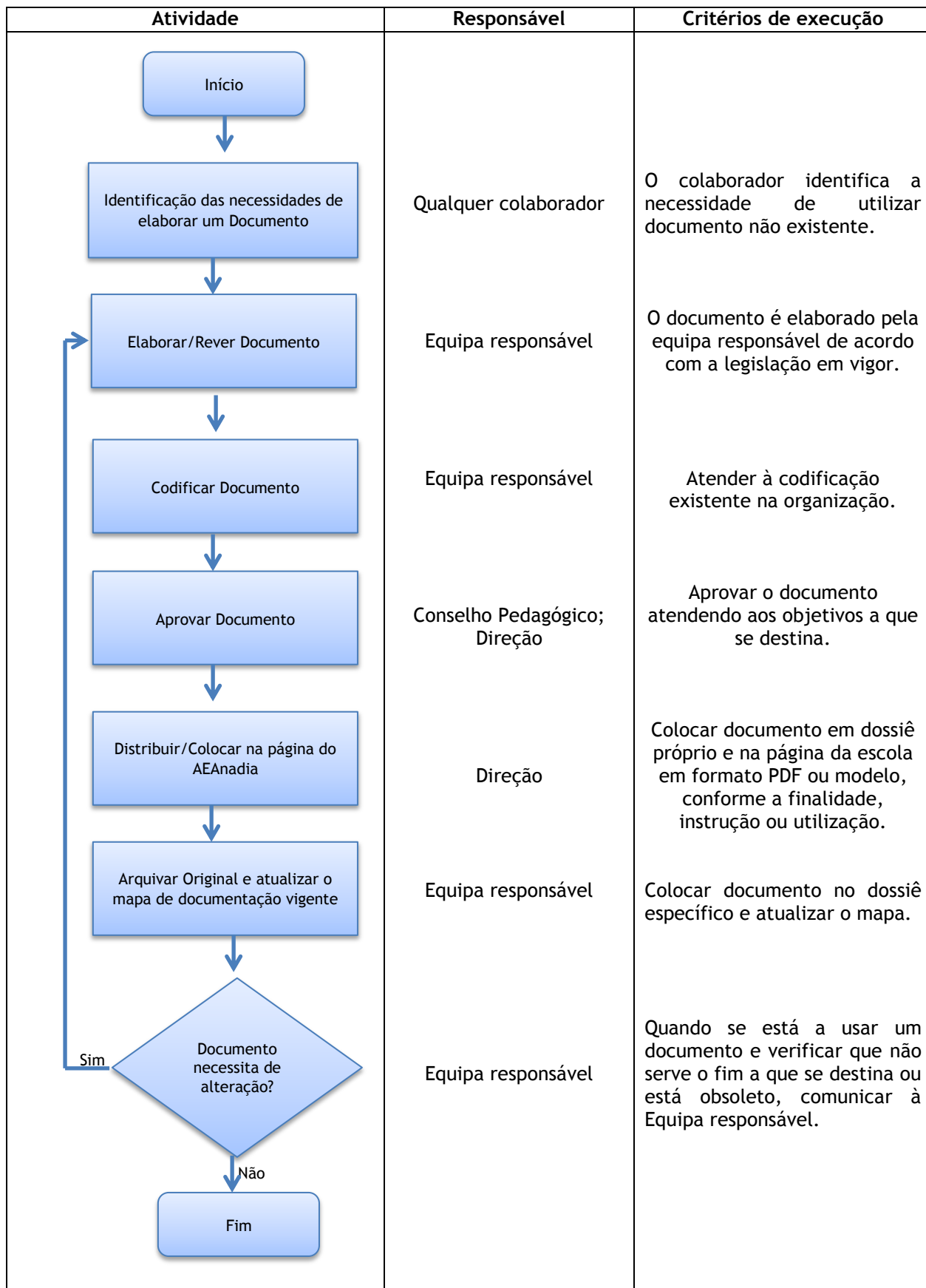


Figura 11 - Fluxograma da gestão documental

Fonte: Elaboração própria

2.5.1. CODIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS

Codificar documentos é atribuir um código que identifique cada documento. Assim e olhando para a pirâmide documental podemos sugerir a seguinte estrutura:

a) **Documentos Orientadores e Específicos do AEAAnadia:** Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Estratégico e Plano Anual de Atividades, Regulamentos diversos entre outros.

Estes documentos devem ter na primeira página a seguinte informação:

- Logótipo do AEAAnadia;
- Logótipo do Ministério da Educação e Ciência;
- Identificação do AEAAnadia;
- Identificação do Estabelecimento de Ensino (se necessário);
- Nome do documento;
- Ano de elaboração/Vigência;
- Data de aprovação.

E nas páginas seguintes em cabeçalho:

- Logótipo do AEAAnadia;
- Identificação do AEAAnadia;
- Identificação do Estabelecimento de Ensino (se necessário);
- Nome do documento;
- Código do documento, que é constituído pelas iniciais do documento;
- Edição do documento (ano de edição do documento);
- Indicação da página do documento e do n.º total de páginas.

Exemplo:



Agrupamento de Escolas de Anadia
Manual de Procedimento da Gestão Documental

Código: MPGD
Edição: 2014
Página 49 de 104

Em que MPGD, significa Manual de Procedimentos da Gestão Documental

E em rodapé:

O autor do documento, a data da elaboração, o responsável pela aprovação e a data da respetiva aprovação.

Exemplo:

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data 2014/09/20	Aprovado por:	Data: __/__/__
----------------------------------	--------------------	---------------	----------------

b) Impressos e Registos

O AEAAnadia trabalha com dois tipos de documentos: os que provêm do programa informático e que obedece a uma estrutura específica e os originados no AEAAnadia. Atendendo a que os primeiros já se encontram estruturados e codificados, sugere-se para os segundos o seguinte:

Cabeçalho:

- Logótipo do AEAAnadia do lado esquerdo;
- Logótipo do Ministério da Educação e Ciência do lado direito;
- Identificação do Ministério da Educação e Ciência (letra Trebuchet MS, tamanho 14), Agrupamento de Escolas de Anadia e do Estabelecimento de Ensino (caso necessário) ao centro (letra Trebuchet MS, tamanho 10)

exemplo:



Ministério da Educação e Ciência
Agrupamento de Escolas de Anadia



E em rodapé seguir a estrutura baseada em Pinto (2012:175), constituída por um conjunto de 10 caracteres, de tamanho 8, inscrito no lado esquerdo, como se segue:

3 caracteres para identificação do documento (IMP)(Impresso);

3 caracteres para identificação do tipo de ensino:

CER - Curso de Ensino regular; CEP - Curso de Ensino profissional; CEV - Curso de Ensino Vocacional; CEF - Curso de Educação e Formação; GER - Geral, ou seja, igual para todas as situações;

2 caracteres numéricos para identificação do número do documento;

2 caracteres numéricos para identificação da edição do documento.

No lado direito o n.º da página;

E no centro os logótipos de financiamento (se obrigatório).

Exemplo

IMP-CEP-03-01



Pág. X

Em que:

IMP - Definição de impresso

CEP - Curso de Ensino Profissional

03 - Documento n.º 3 (Planificação Anual)

01 - 1ª Edição do documento

Verificada a necessidade da existência de um documento que agrupasse toda a gestão documental, elaborou-se uma proposta do mesmo, o qual se encontra em apêndice (Apêndice 1). Dela constam a listagem dos documentos que se retiram da plataforma Inovar, programa informático usado no AEAAnadia, assim como a listagem dos impressos criados para utilização no desenvolvimento dos processos chave.

2.6. INDICADORES DE MEDIÇÃO DA QUALIDADE

O objetivo dos Indicadores de Qualidade é proporcionar um enquadramento comum para a recolha de evidências das quais se possam formar juízos, através do estudo dos mesmos. Assim, após uma primeira aplicação, pode fazer-se uma avaliação e posteriormente fazer-se a comparação com os dados recolhidos anteriormente.

A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, citada anteriormente refere no artigo 9º, os seguintes indicadores relativos à organização e funcionamento das escolas:

- “a) Cumprimento da escolaridade obrigatória
- b) Resultados escolares, em termos designadamente, de taxas de sucesso, qualidade do mesmo e fluxos escolares;
- c) Inserção no mercado de trabalho;
- d) Organização e desenvolvimento curricular;
- e) Participação da comunidade educativa:
- f) Organização, métodos e técnicas de ensino e aprendizagem, incluindo avaliação dos alunos e utilização de apoios educativos;
- g) Adopção e utilização de manuais escolares;
- h) Níveis de formação e experiência pedagógica e científica dos docentes;
- i) Existência, estado e utilização das instalações e equipamentos;
- j) Eficiência da organização e gestão;
- k) Articulação com o sistema de formação profissional e profissionalizante;
- l) Colaboração com as autarquias locais;
- m) Parcerias com entidades empresariais;
- n) Dimensão do estabelecimento de ensino e clima e ambiente educativos.”

Também a CAF aponta um elevado número de indicadores ao longo dos nove critérios, sendo 5 referentes aos Meios (Liderança, Planeamento e Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, Processos) e 4 referentes aos Resultados (Resultados Orientados para os Clientes/Formandos, Resultados relativos às Pessoas, Impacto na Sociedade, Resultados do Desempenho Chave). Se os Meios determinam o que a Escola faz, os Resultados medem as perceções dos alunos e da sociedade em relação à Escola.

Por outro lado o Relatório da Avaliação Externa das Escolas (2011-12:9) refere que

“as boas práticas identificadas pela Inspeção Geral da Educação (IGE) apontam para escolas de qualidade com lideranças claras e distribuídas, regras que fomentam um ambiente de respeito e disciplina, boa circulação da informação e da comunicação; escolas cuja preocupação central é o progresso das aprendizagens dos alunos, os resultados académicos e os resultados educativos no sentido mais lato, escolas que desenvolvem práticas de inclusão e de apoio aos alunos com mais dificuldades, que valorizam formas de trabalho cooperativo entre os docentes, que fomentam a participação das famílias, que asseguram a autoavaliação para a melhoria do trabalho realizado.”³

³ disponível em: http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_2011-2012_RELATORIO.pdf e consultado em 23 de maio

2.7. MONITORIZAÇÃO DOS PROCESSOS

A monitorização é de grande importância para o bom funcionamento da organização assim como contribui para criar condições de melhoria. Assim, a monitorização é feita através das coordenações de departamento, grupo, direção de turma, direção de curso, coordenação dos cursos, direção de bibliotecas,...e da direção, que apresenta os resultados em Conselho Pedagógico. Atualmente existe, a equipa de autoavaliação que foi constituída para fazer a autoavaliação da escola. Esta equipa tem uma responsabilidade acrescida neste domínio e deve caminhar no sentido de serem definidos os indicadores de avaliação referente a cada processo e de uniformizar critérios, métodos de atuação, para que o agrupamento “fale” a mesma linguagem, não só no que se refere aos Processos Chave mas também aos Processos de Suporte e de Gestão. Relativamente aos Processos Chave e na continuidade do que já existe sugere-se que sejam definidos indicadores de análise de resultados como os que se propõem nos quadros n.º 5, 6, 7 e 8.

QUADRO 5 - MONITORIZAÇÃO DO PROCESSO AVALIAÇÃO DAS APRENDIZAGENS

Processo: PC01 - Ensino e Formação			
Sub-Processo: Avaliação das Aprendizagens			
Referente do Sub-Processo	Indicador de Análise	Instrumento de recolha	Responsável
Evolução dos resultados escolares, em relação aos dois últimos anos	Taxa de transição/conclusão (por turma, ano e ciclo de estudos)	INOVAR (Estatísticas)	Direção
	Taxa de retenção (por turma, ano e ciclo de estudos)		
	Taxa de transição de alunos com Planos de Recuperação (por turma, ano, ciclo de estudos)		
	Taxa de transição de alunos com Necessidades Educativas Especiais (por turma, ano, ciclo de estudos)		
	Distribuição das classificações dos Exame Nacionais do 4º, 6º, 9º, 11º e 12º.		
Análise comparativa dos Resultados do Agrupamento com os Nacionais	Comparação das classificações internas com as avaliações externas (Exames nacionais) numa dimensão nacional e/ou regional.	Estatísticas Júri Nacional de Exames / Resultados Agrupamento	
Áreas de Sucesso e Insucesso	Áreas/Disciplinas com mais Sucesso e Insucesso identificados pelo agrupamento.	Documentos: - Definição de Metas - Metas índice de Sucesso	Equipa de autoavaliação
Abandono Escolar	Taxa de abandono escolar (por turma, ano e ciclo de estudos) dos alunos sem ter obtido uma certificação académica/profissional.	INOVAR (Estatísticas)	Direção
Absentismo Escolar	N.º Médio de faltas por aluno, turma e ano.	INOVAR (Estatísticas)	
Impacto da Escolaridade	% alunos que entra no ensino superior (1ª opção)	Júri Nacional de Exames/Gabinete de Acesso ao Ensino Superior (Estatísticas)	
	% alunos que entra no ensino superior (outras opções)		
	% alunos (cursos profissionalizantes) que encontrou emprego até ao ano seguinte à conclusão do curso.	Questionário (eis alunos)	Serviços Administrativos

Fonte: Elaboração Própria

QUADRO 6 - MONITORIZAÇÃO DO PROCESSO GESTÃO FORMATIVA E CURRICULAR

Processo: PC01 - Ensino e Formação			
Sub-Processo: Gestão Formativa e Curricular			
Referente do Sub-Processo	Indicador de Análise	Instrumento de recolha	Responsável
Fiabilidade da avaliação interna	Mecanismo de aferição na construção de instrumentos de avaliação e de aferição da aplicação dos critérios de avaliação.	Relatório do coordenador de departamento.	Coordenador de Departamento
Articulação intradepartamental	N.º e tipo de ações desenvolvidas	Relatório do coordenador de Departamento	
Apoio Educativo	N.º de alunos abrangidos	Ata Conselhos de Turma / Relatório do Professor de Apoio	Coordenador Apoios Educativos
	% de alunos com resultado positivo em consequência do apoio	Ata Conselhos de Turma / Relatório do Professor de Apoio	
Articulação entre as diversas escolas do agrupamento	N.º e tipo de ações desenvolvidas	Relatório da Direção	Direção
Oferta Formativa	Adequação da oferta formativa às necessidades do meio, expectativas da família, perfil dos alunos e de acordo com as orientações da tutela.	Questionário (Pais e Alunos)	Equipa de autoavaliação

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 7 - MONITORIZAÇÃO DO PROCESSO CÍVICO

Processo: PC02 - Cívico			
Referente do Processo	Indicador de Análise	Instrumento de recolha	Responsável
Valorização das Atividades	N.º de Atividades incluídas no PAA (Visitas de Estudo, Palestras, Caminhadas, Exposição e divulgação de trabalhos dos alunos na escola e fora dela, ...)	Relatório de realização da Atividade	Equipa do PAA
(In)disciplina	N.º de alunos com participação disciplinar N.º de alunos com processo disciplinar	Relatório do Gabinete de Mediação Disciplinar	Coordenador do Gabinete
Participação cívica dos alunos	% de presenças dos alunos nas reuniões do CG, Conselhos de Turma,...	Atas	Direção
	Taxa de alunos que se envolve na discussão dos documentos estruturantes	Questionário (alunos)	Equipa de autoavaliação
	Taxa de alunos que conhece os documentos estruturantes	Questionário (alunos)	
	N.º de propostas apresentadas pelos alunos para atividades diversas	Atas de Conselho de Turma	DT/ Coordenador dos DT
	Taxa de acolhimento das propostas apresentadas pelos alunos para atividades diversas	Atas de Conselho de Turma	
	Taxa de alunos que se envolve nas atividades da Associação de Estudantes	Questionário (alunos)	Equipa de autoavaliação
Envolvimento das Famílias	Taxa de conhecimento dos Encarregados de Educação dos Critérios de Avaliação	Questionário (Enc. Educação)	Equipa de autoavaliação
	Taxa de comparência dos Encarregados de Educação na Escola quando solicitado.	Relatório do Diretor de Turma	Diretor de Turma
	Taxa de comparência dos Encarregados de Educação na Escola sem ser solicitado.	Relatório do Diretor de Turma	
	N.º de atividades/Iniciativas sugeridas pelos Encarregados de Educação a implementar na Escola	Atas de Conselho de Turma/ Relatório do DT	DT/ Coordenador dos DT
Identificação dos alunos com a Escola	Taxa de satisfação dos alunos face à escola	Questionário (alunos)	Equipa de autoavaliação
	N.º de atividades/Iniciativas sugeridas pelos alunos a implementar na Escola	Atas de Conselho de Turma	DT/ Coordenador dos DT

Fonte: Elaboração própria

QUADRO 8 - MONITORIZAÇÃO DO PROCESSO INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Processo: PC03 - Investigação e desenvolvimento			
Referente do Processo	Indicador de Análise	Instrumento de recolha	Responsável
Desenvolvimento da Literacia	N.º de requisições e de acessos à BE	Relatório do Prof. Bibliotecário	Coordenador da BE
Concursos	Resultados dos concursos	Relatório do Prof. Bibliotecário	

Fonte: Elaboração própria

Para que a monitorização seja efetiva, é necessário que os instrumentos de recolha sejam uniformizados. No apêndice 1- Manual de Procedimentos de Gestão Documental - Atividade Pedagógica, encontram-se enumerados alguns destes documentos já uniformizados. Outros estão em fase de elaboração, uma vez que este processo está em contante evolução.

O trabalho de análise desta monitorização deve ser realizado pela equipa de autoavaliação que iniciou no presente ano letivo. Até ao momento fez-se a monitorização das aprendizagens tendo por base as metas estabelecidas pelo agrupamento e a nível nacional, auscultando os departamentos através do preenchimento de um documento “Definição de Metas” (anexo 2) em janeiro. Em julho foi solicitado aos departamentos o preenchimento do documento “Metas-Índice de sucesso” (anexo 3). Da análise deste documento verificamos que foram apontados como fatores limitativos ao sucesso os seguintes:

- Falta de hábitos de estudo/interesse/empenho;
- Não cumprimento das atividades propostas (por parte dos alunos);
- Falta de pré-requisitos;
- Indisciplina/Incumprimento de regras;
- Insuficiência carga letiva;
- Fraco envolvimento familiar.

Os departamentos face a estes resultados apontaram como estratégias de superação dos fatores limitativos os seguintes:

- Atividades de responsabilização/motivação;
- Promoção de uma postura mais atuante a nível disciplinar;
- Apoio para aquisição/consolidação de pré-requisitos;
- Recuperação das atividades não cumpridas;
- Atividades de recuperação dos conteúdos perdidos por falta de assiduidade;
- Reforço da carga letiva;
- coadjuvação em sala de aula;

- Constituição temporária de grupos de homogeneidade em termos de desempenho escolar;
- Atividades de envolvimento familiar
- A não junção de turmas heterogéneas.

Atendendo à complexidade e extensão deste trabalho, a equipa tem reunido diversas vezes, no entanto, dadas as dificuldades a nível de tempo e de conciliação de horário torna-se difícil trabalhar com mais eficiência. Também o facto de o AEAAnadia abranger todos os ciclos de formação, desde o ensino pré-escolar até ao 12º ano, e dos estabelecimentos serem distantes não contribui para a sua eficiência. Apesar destes constrangimentos a equipa continua a trabalhar e espera-se alcançar os resultados desejados: Prestar um serviço de qualidade a toda a Comunidade Educativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto pretendeu ser um contributo para alcançar uma melhor qualidade nos processos chave do AEAnadia. Neste momento o agrupamento não utiliza a CAF na sua totalidade, tendo optado por um misto entre CAF e Normas da família 9000.

A definição dos Processos Chave “PC01 - Ensino e Formação”, “PC02 - Cívico” e “PC03 - Investigação e Desenvolvimento” é de extrema importância num sistema de gestão da qualidade, uma vez que são a essência de uma instituição escolar.

Este projeto definiu estes Processos Chave e enumerou os Processos de Suporte e os Processos de Gestão. A implementação total destes três processos permite obter uma qualidade superior.

A Escola é essencial a uma Comunidade se esta a valorizar. Este reconhecimento só pode vir do serviço que é prestado pela primeira se esta satisfazer ou ultrapassar as expectativas da segunda.

O progresso das aprendizagens dos alunos, os bons resultados académicos e educativos, o apoio aos alunos com mais dificuldades, a participação das famílias são essenciais para a valorização da escola.

A monitorização e a análise dos resultados são essenciais para esse reconhecimento. A comunidade só lhe dá valor se existir uma comunicação eficiente. A realização dos inquéritos a toda a comunidade escolar (alunos, pais e encarregados de educação, professores, técnicos operacionais, técnicos administrativos) permite obter esse feedback. O trabalho de análise destes inquéritos permite à escola realizar um trabalho de melhoria, apostando em estratégias para superar os pontos fracos detetados sem, no entanto, descuidar os pontos fortes.

Este trabalho de responsabilidade da equipa de autoavaliação só agora começa a ser implementado uma vez que esta equipa apenas iniciou o seu trabalho no presente ano letivo. Como referido acima e até ao momento já se realizaram inquéritos, analisaram-se os resultados e fez-se a monitorização das aprendizagens tendo por base as metas estabelecidas pelo Agrupamento e a nível nacional.

Os constrangimentos para uma análise mais eficaz são diversos e inicia, desde logo, com a dificuldade em conciliar os horários dos elementos pertencentes a esta equipa de trabalho, uma vez que o trabalho é realizado de forma graciosa, e, naturalmente fora do horário laboral desses mesmos elementos. A dificuldade em implementar alguns documentos normalizados é também difícil, uma vez que os intervenientes estão ainda muito habituadas a funcionar de forma individualizada ou em grupo mais ou menos restrito.

As oportunidades de ganho serão superiores uma vez que falando a mesma linguagem a comunidade afere com mais facilidade as respostas às suas expectativas e mais facilmente se implementam estratégias que superem as fraquezas detetadas.

BIBLIOGRAFIA

Legislação:

Decreto-Lei n.º 137/2012, D.R. n.º 126, Série I de 2012-07-02 - Ministério da Educação e Ciência. Proceda à segunda alteração do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei n.º 41/2012. D.R. n.º 37, Série I de 2012-02-21 - Ministério da Educação e Ciência. Proceda à 11.ª alteração do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e Professores dos Ensinos Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril.

Decreto-Lei n.º 75/2008. D.R. n.º 79, Série I de 2008-04-22. **Ministério da Educação.** Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei n.º 139-A/90. D.R. n.º 98, Suplemento, Série I de 1990-04-28. Ministério de Educação. Aprova o Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário

Despacho conjunto n.º 453/2004, D.R. 175, Série II, de 2004-07-27 - Ministérios da Educação e da Segurança Social e do Trabalho. Regulamenta a criação de Cursos de Educação e Formação com dupla certificação escolar e profissional, destinados preferencialmente a jovens com idade igual ou superior a 15 anos.

Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto de 2009 - Diário da República, Série I – N.º166 – de 27 de agosto de 2009 - Estabelece o regime da escolaridade obrigatória para as crianças e jovens que se encontram em idade escolar e consagra a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade.

Lei n.º 31/2002. D.R. n.º 294, Série I-A de 2002-12-20. **Assembleia da República.** Aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto na Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo).

Lei n.º 46/86. D.R. 237, Série I, de 1986-10-14. Assembleia da República. Lei de Bases do Sistema Educativo.

Portaria n.º 30/2014, de 5 de fevereiro, DR 25, Série I, 2014-02-05 - A presente portaria identifica as unidades orgânicas de ensino da rede pública do Ministério da Educação e Ciência, constituídas por agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas a funcionar no ano escolar de 2013 -2014.

Portaria n.º 292-A/2012, de 26 de setembro, DR 187, Série I, 2012-09-26 - O presente diploma cria, no âmbito da oferta formativa de cursos vocacionais no ensino básico, uma experiência-piloto de oferta destes cursos e regulamenta os termos e as condições para o seu funcionamento.

Livros e Documentos Diversos:

Borges, Emília. QUAR e o Controlo Interno nas Organizações Escolares (2014). [Consultado em 06 de setembro de 2014]. Acessível no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

CAMPOS, Bártolo Paiva. *Avaliação de Escolas: um Quadro Conceptual e Práticas Internacionais*. [em linha]. Conselho Nacional de Educação. [Consultado em 2014-03-24, pelas 21:30 horas]. Disponível em <http://www.cnedu.pt/content/antigo/files/pub/AvaliacaoDasEscolas/Abertura.pdf>

Conselho Nacional de Educação. *Avaliação das escolas dos ensinos básico e secundário: perspectivas para um novo ciclo avaliativo [Actas do Seminário realizado no CNE em 20 de Setembro 2010]*. [Consultado em 23 de maio de 2014, pelas 22 horas]. Disponível em <http://www.cnedu.pt/pt/publicacoes/seminarios-e-coloquios/742-avaliacao-das-escolas-dos-ensinos-basico-e-secundario-perspectivas-para-um-novo-ciclo-avaliativo>.

CRATO, Nuno. *O «Eduquês» em Discurso Directo - Uma crítica da Pedagogia Romântica e Construtivista*. Gradiva Publicações, Lda. 9ª Edição. Lisboa. (2006). ISBN 989-616-094-5.

DEWEY, John. *Democracia e Educação*. Plátano Editora, S.A. Lisboa. (2007). ISBN 978-972-650-741-3.

Direção Regional de Educação e Ciência. *O modelo CAF no Sistema Educativo Regional*. Região Autónoma do Açores. [Consultado em 23 de maio de 2014, pelas 23 horas]. 2006. Disponível em http://srec.azores.gov.pt/dre/sd/115171010401/imagnoti/caf_raa.pdf

Inspeção Geral da Educação. Efectividade da Auto-avaliação das Escolas Projecto ESSE. Indicadores de Qualidade. [Consultado em 5 de maio de 2014, pelas 10 horas]. Disponível em <http://www.ige.min-edu.pt/upload%5Cdocs/ESSE-IndicadoresQualidade.pdf>

Inspeção Geral da Educação e Ciência. Relatório da Avaliação Externa das Escolas 2011-2012. [Consultado em 23 de maio de 2014, pelas 1:30 horas]. Disponível em http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_2011-2012_RELATORIO.pdf

Instituto Português da Qualidade (IPQ) - NP EN ISO 9000:2005. Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário. 2ª Edição. Caparica.

Instituto Português da Qualidade (IPQ) - NP EN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos. 3ª Edição. Caparica.

Instituto Português da Qualidade (IPQ) - NP EN ISO 9001:2008/AC. Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos. Errata. Caparica.

Instituto Português da Qualidade (IPQ) - NP EN ISO 9004:2011. Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem da gestão pela Qualidade. 2ª Edição. Caparica.

ISO 690:1987. Documentation - Bibliographic references: content, form and structure. 2nd ed. 1987.

ISO 690 - 2. 1997, Information and documentation - Bibliographic references. Part 2: electronic documents or parts thereof. ISO.

Ministério da Educação (2007). *Educação e Formação em Portugal*. Editorial: Ministério da Educação. ISBN: 978-972-614-413-7, [Consultado em 26 de fevereiro de 2014, pelas 21:30 horas]. Disponível em [http://www.dgeec.mec.pt/np4/97/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=147&fileName=educacao_formacao_portugal.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/97/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=147&fileName=educacao_formacao_portugal.pdf).

MORAIS, Georgina e MARTINS, Isabel. *Auditoria Interna - Função e processo*. Áreas Editora, SA. 4ª Edição. Lisboa. (2013). ISBN 978-989-8058-81-2.

PACHECO, José Augusto. *Avaliação Externa de Escolas: Quadro Teórico Conceptual*. Coleção Educação e Formação. Porto Editora. Porto. (2014). ISBN 978-972-0-34908-8.

PENTEADO, Pedro; HENRIQUES, Cecília; LOURENÇO, Alexandra (2013). *Macroestrutura funcional (MEF)*., versão-2.0. Tipo Id: SIARQ/Documentum; Id.: DSAN_13_I/000868; Classificação: 260.01 (MEF 100.10). Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas. [Consultado em 6 de junho de 2014, pelas 10 horas]. Disponível em http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/egov_interoperabilidade.pdf

PINTO, Abel. *Gestão Integrada de Sistemas. Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no trabalho*. Edições Silabo, Lda. 1ª Edição. Lisboa. (2012). ISBN 978-972-618-679-3.

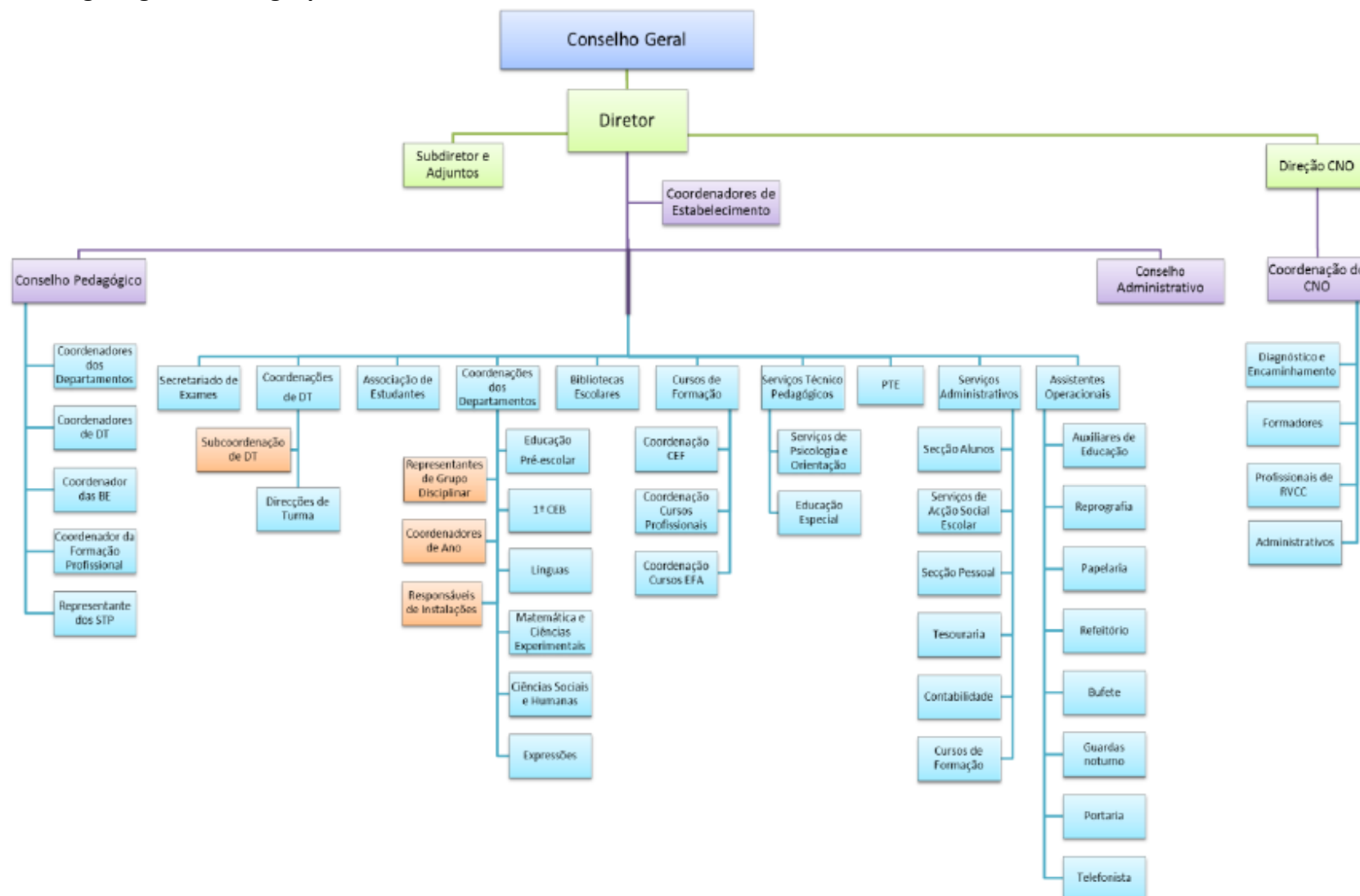
PINTO, Abel; SOARES, Iolanda. *Sistemas de Gestão da Qualidade - Guia para a sua implementação*. Edições Silabo, Lda. 1ª Edição. Lisboa. (2009). ISBN 978-972-618-532-1.

Saraiva, Paulo. *Estrutura Comum de Avaliação. Adaptada ao setor da Educação (CAF educação)*. Direção Geral da administração e do Emprego Público (DGAEP). (2012). [Consultado em 26 de fevereiro de 2014, pelas 22:00 horas]. Disponível em <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>

Saraiva, Paulo. *Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2013). Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*. Direção Geral da administração e do Emprego Público (DGAEP). (2013). [Consultado em 26 de fevereiro de 2014, pelas 22:30 horas]. Disponível em <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>

ANEXOS

ANEXO 1 – Organograma do Agrupamento de Escolas de Anadia



ANEXO 2 – Definição de metas

Quadro Geral

Índice de Sucesso Ensino Básico

Ano Escolaridade Disciplina	1	2	3	4	1º ceb	5	6	2º ceb	7	8	9	3º ceb
	Português											
Matemática												
Estudo do Meio												
Ciências Natureza												
Inglês												
Educação Física												
Educação Visual												
Educação Musical												
Educação Tecnológica												
História e Geografia Portugal												
História												
Geografia												
Físico-Química												
Artes												
Francês												
Espanhol												
TIC												

Índice de Sucesso e Metas Estabelecidas até 2015

1º CEB

Ano Escolaridade Disciplina	1º ano			2º ano			3º ano			4º ano		
	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015
Português												
Matemática												
Estudo do Meio												

Índice de Sucesso e Metas Estabelecidas até 2015

2º CEB

Ano Escolaridade Disciplina	5º ano			6º ano		
	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015
Português						
Matemática						
Ciências Natureza						
Inglês						
História e Geografia Portugal						
Educação Física						
Educação Visual						
Educação Musical						
Educação Tecnológica						

Índice de Sucesso e Metas Estabelecidas até 2015

3º CEB

Ano Escolaridade Disciplina	7º ano			8º ano			9º ano		
	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015
Português									
Matemática									
Ciências Natureza									
Inglês									
História									
Geografia									
Físico-Química									
Francês									
Espanhol									
Educação Física									
Educação Visual									
TIC									
Educação Tecnológica									
Artes									

Índice de Sucesso e Metas Estabelecidas até 2015
Secundário

Ano Escolaridade Disciplina	10º ano			11º ano			12º ano		
	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015	2012 2013	Meta 2014	Meta 2015
Português									
Inglês									
Filosofia									
Educação Física									
Matemática A									
Matemática B									
Biologia Geologia									
História A									
Geografia A									
Geometria Descritiva									
Físico-Química									
Francês									
Espanhol									
Desenho A									
Economia A									
Educação Moral e Religiosa									
Biologia									
Geologia									
Física									
Química									
Psicologia B									
Sociologia									
Geografia C									
Economia C									
Of Artes									
Of Multimedia									

ANEXO 3 – Metas/ Índices de Sucesso - Acompanhamento

Metas / Índices de Sucesso
Acompanhamento (Junho 2014)

Departamento: _____

Grupo disciplinar: _____

Nota Justificativa:

A Equipa de Autoavaliação, visando o acompanhamento das metas / índices de sucesso definidos, solicita a respetiva apreciação ao nível de Departamento / Grupo Disciplinar.

Essa análise global, a realizar após o presente momento avaliativo, em reunião próxima, deverá suportar-se nas diversas apreciações ao nível do docente, por Grupo / Turma.

Como já havia sido referido, procura-se verificar da sua adequabilidade e cumprimento e/ou eventual necessidade de reformulação para a próxima meta estabelecida (2015).

De modo a facilitar o seu posterior tratamento/compreensão, ao nível geral do Agrupamento, elaborou-se o presente documento.

Assumindo, pelo atrás exposto, a tentativa de “padronizar” respostas, qualquer observação/ponderação, entendida como pertinente pelo respetivo Departamento/Grupo Disciplinar, não deixará de ser considerada.

(Para uniformidade de critérios, deverão, ser considerados como valores de sucesso as avaliações positivas (iguais ou superiores a Suficiente / 3 / 10.) Dever-se-á, ainda, sempre que possível, considerar a avaliação externa final nas disciplinas sujeitas a tal.)

1. Após os resultados do final do ano letivo 2013/14 refira se a meta estabelecida foi atingida.

Disciplina	Ano	2014 (% de positivas)		% acima da meta	abaixo da meta
		Meta	3.º per.		

2. Se os resultados se situam abaixo da meta solicita-se a indicação de **5 fatores** (máximo) que, em sua opinião, atuaram como eventuais responsáveis por tal discrepância (numere de **1 a 5** por ordem de prioridade, sendo que o **1** é o fator mais importante):

Falta de pré-requisitos	
Falta de hábitos de estudo / interesse / empenho	
Indisciplina/Incumprimento de regras	
Falta de assiduidade dos alunos	
Excesso de conteúdos programáticos	
Deficientes condições/meios pedagógicos	
Insuficiência carga letiva	

Elevado número de alunos por turma/heterogeneidade	
Não cumprimento das atividades propostas	
Desfasamento entre interesses e conteúdos	
Junção de turmas (duas ou mais turmas que dão origem a uma)	
Fraco envolvimento familiar	
Outros:	
-	

3. Solicita-se a indicação de **5 propostas** (máximo) que, em sua opinião, poderão ser tomadas no sentido de solucionar/melhorar estes fatores limitantes (numere de **1 a 5** por ordem de prioridade, sendo que o **1** é o fator mais importante):

Apoio para aquisição/consolidação de pré-requisitos		Constituição temporária de grupos de homogeneidade em termos de desempenho escolar	
Atividades de responsabilização / motivação		Intervenção de outros agentes educativos (Ens. Especial, SPO...)	
Recuperação das atividades não cumpridas		Atividades de envolvimento familiar	
Atividades de recuperação dos conteúdos perdidos por falta de assiduidade		Coadjuvação em sala de aula	
Melhor seleção na planificação de conteúdos/reformulação de atividades		Outras:	
Melhoria condições/meios pedagógicos		-	
Reforço da carga letiva		-	

4. É proposta a reformulação da Meta para 2015 (*final do ano 2014/2015*)?

Nota: Ter em conta a meta estabelecida no plano Estratégico do Agrupamento de Escolas de Anadia

Sim Não

Se sim, complete:

Disciplina	Ano	Meta 2015

5. Comentários

Indique, se entender, outros aspetos não referidos acima e que considere relevantes para melhoria do acompanhamento dos valores das metas / índices de sucesso.

Anadia, _____ de _____ de 2014

O Coordenador de Departamento/Grupo

APÊNDICE 1

MANUAL DE PROCEDIMENTOS DA GESTÃO DOCUMENTAL

- ATIVIDADE PEDAGÓGICA -

Agrupamento de Escolas de Anadia

Manual de Procedimentos da Gestão Documental

- Atividade Pedagógica -

Elaborado em setembro de 2014

Aprovado em

FICHA TÉCNICA

Título:

Manual de Procedimentos da Gestão Documental - Atividade Pedagógica -

Autor:

Maria Adélia Sampaio

Orientação:

Doutora Georgina Morais

Supervisão:

Dra. Maria Emília Borges

Ano de elaboração:

2014

Contacto:

Av. 25 de abril

3780-2015 Anadia

Telefone: 231 081 850

Fax: 231 081 918

Email: secretaria@aeanadia.pt

Website: <http://www.aeanadia.pt>

Mapa de Controlo de Edições

Elaborado	Maria Adélia Loureiro Sampaio
Aprovado	Conselho Pedagógico
Edição	01
Data de Edição	Setembro 2014
Motivo de Revisão	
Alterações	

Elaborado por: Adélia Sampaio

Data: Setembro 2014

Aprovado por:

Data: __/__/__

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE TABELAS	6
SIGLAS UTILIZADAS.....	7
ENQUADRAMENTO.....	8
1. ESTRUTURA DOCUMENTAL	9
2. GESTÃO DA DOCUMENTAÇÃO	10
3. CODIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS	12
4. LISTA DOS IMPRESSOS UTILIZADOS NO AGRUPAMENTO	14
4.1.IMPRESSOS ORIGINADOS PELA PLATAFORMA INOVAR	14
4.1.1.ENSINO REGULAR.....	14
4.1.2. ENSINO PROFISSIONAL.....	19
4.2.IMPRESSOS ELABORADOS PELO AGRUPAMENTO	25
5. ARQUIVO DOS DOCUMENTOS.....	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Documental	9
Figura 2 - Fluxograma da Gestão Documental.....	11
Figura 3 - Cabeçalho de Impressos.....	12
Figura 4 - Rodapé de Impressos	12

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Impressos retirados da Plataforma Inovar referentes ao Processo “Gestão do Aluno/Formando” dos Cursos do Ensino Regular e CEFs	14
Tabela 2 - Impressos retirados da Plataforma Inovar referentes ao Processo “Gestão Formativa e Curricular” dos Cursos do Ensino Regular e CEFs	18
Tabela 3 - Impressos retirados da Plataforma Inovar referentes ao Processo “Gestão do Aluno/Formando” dos Cursos Profissionais	19
Tabela 4 - Impressos retirados da Plataforma Inovar referentes ao Processo "Gestão Formativa e Curricular" dos Cursos Profissionais	21
Tabela 5 - Impressos retirados da Plataforma Inovar referentes ao Processo "Avaliação das Aprendizagens" dos Cursos Profissionais.....	23
Tabela 6 - Impressos originados pelo AEAAnadia referentes ao Processo "Gestão Formativa e Curricular" dos Cursos Profissionais	25
Tabela 7 - Impressos originados pelo AEAAnadia referentes ao Processo "Avaliação das Aprendizagens" dos Cursos Profissionais.....	26
Tabela 8 - Impressos originados pelo AEAAnadia referentes ao Processo "Cívico" dos Cursos Profissionais	26
Tabela 9 - Impressos originados pelo AEAAnadia referentes ao Processo "Gestão Formativa e Curricular" aplicados a todos os cursos	26
Tabela 10 - Documentos e respetivos prazos de conservação.....	28

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

SIGLAS UTILIZADAS

AEAnadia - Agrupamento de Escolas de Anadia

CEF - Curso de Educação e Formação

CEFs - Cursos de Educação e Formação

CEP - Curso de Ensino Profissional

CER - Curso de Ensino Regular

CEV - Curso de Ensino Vocacional

EB - Ensino Básico

GER - Geral (para todo o ensino)

IMP - Impresso

P - Profissional

S - Secundário

ENQUADRAMENTO

A criação de um Manual de Procedimentos da Gestão Documental - Atividade Pedagógica -, numa Instituição Escolar tem por objetivo proporcionar informação válida para a utilização e arquivo dos documentos.

Os documentos produzidos deverão obedecer a uma estrutura específica e devem ser conservados por um período de tempo mais ou menos longo, de acordo com o tipo de informação que contêm e a legislação em vigor, Portaria n.º 1310/2005, de 21 de Dezembro.

Este documento em particular refere apenas os documentos relativos aos Processos Chave: Ensino e Formação; Cívico; Investigação e Desenvolvimento. Apresenta a lista dos documentos oriundos da plataforma INOVAR e os criados pelo agrupamento. Pretende assim ser um Guia de consulta a todos os interessados, nomeadamente os Diretores de Turma, Direção, Professores, Assistentes Operacionais e Serviços Administrativos.

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

1. ESTRUTURA DOCUMENTAL

De acordo com a estrutura documental de Pinto (2012:123), os documentos são referidos por hierarquia de conteúdos obedecendo à pirâmide descrita na figura nº 1:

Legislação - Orientações oriundas do Ministério da Educação e Ciência, através de Leis, Decretos-Lei, Portarias, Regulamentos, Despachos normativos, entre outros.

Documentos Orientadores do Agrupamento - Documentos que orientam e disciplinam as atividades/processos dos estabelecimentos de ensino, tais como Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Estratégico e Plano Anual de Atividades.

Documentos Específicos do Agrupamento - Regulamentos dos Cursos Profissionais, dos Cursos de Educação e Formação, da Formação em Contexto de Trabalho, das Provas de Aptidão Profissional e Provas de Avaliação Final, do funcionamento das bibliotecas, departamentos, reprografia, cantina,...

Impressos/Registos - Registos de suporte às atividades.

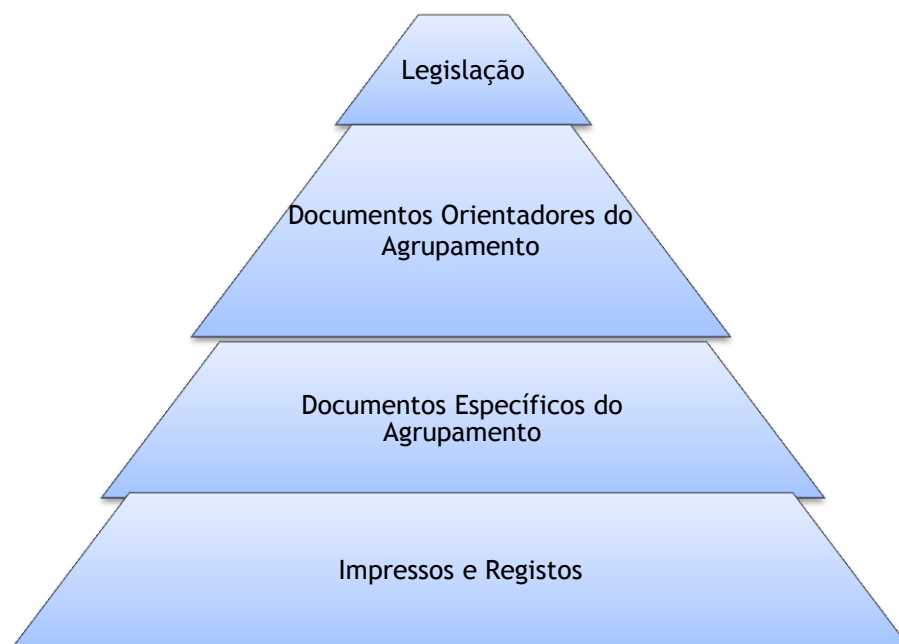


Figura 1 - Estrutura Documental

Fonte: Elaboração própria

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

2. GESTÃO DA DOCUMENTAÇÃO

Os documentos específicos do Agrupamento devem ser elaborados, codificados e aprovados pelos órgãos responsáveis e posteriormente colocados à disposição dos seus utilizadores.

É importante referir que todos os documentos têm de ser consistentes e devem obedecer à estrutura documental atrás referida, ou seja, qualquer documento novo proposto tem de obedecer à legislação e aos documentos orientadores do agrupamento, a saber: Regulamento Interno, Projeto Educativo e Plano Estratégico.

Neste contexto podemos construir o seguinte fluxograma referente à gestão dos documentos no AEAnadia baseado em Pinto (2012:170):

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

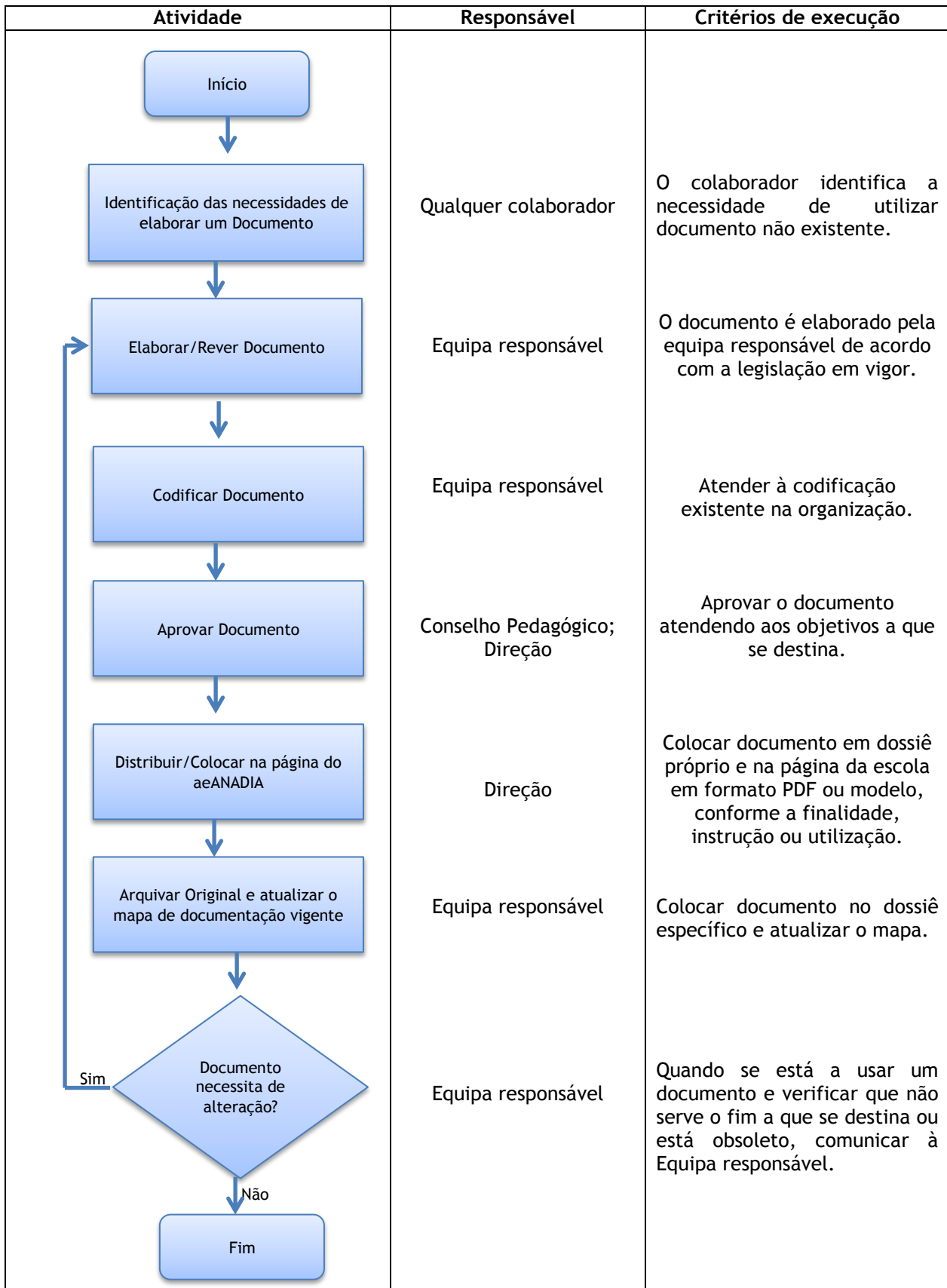


Figura 2 - Fluxograma da Gestão Documental
Elaboração própria

3. CODIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS

Codificar documentos é atribuir um código que identifique cada documento.

O Agrupamento de Escolas de Anadia (AEAnadia) no que diz respeito ao Processo Chave “Ensino e Formação” trabalha com dois tipos de documentos: os que provêm do programa informático e que obedece a uma estrutura específica e os originados no AEAnadia. Atendendo a que os primeiros já se encontram estruturados e codificados, sugere-se para os segundos o seguinte:

Cabeçalho:

- Logótipo do AEAnadia do lado esquerdo;
- Logótipo do Ministério da Educação e Ciência do lado direito;
- Identificação do Ministério da Educação e Ciência (letra Trebuchet MS, tamanho 14), Agrupamento de Escolas de Anadia e do Estabelecimento de Ensino (caso necessário) ao centro (letra Trebuchet MS, tamanho 10)

exemplo:



Ministério da Educação e Ciência
Agrupamento de Escolas de Anadia



Figura 12 - Cabeçalho de Impressos

Fonte: Elaboração própria

E em rodapé seguir a estrutura baseada em Pinto (2012:175), constituída por um conjunto de 10 caracteres, de tamanho 8, inscrito no lado esquerdo, como se segue:

3 caracteres para identificação do documento (IMP)(Impresso);

3 caracteres para identificação do tipo de ensino:

CER - Curso de Ensino regular; CEP - Curso de Ensino profissional; CEV - Curso de Ensino Vocacional; CEF - Curso de Educação e Formação; GER - Geral, ou seja, igual para todas as situações;

2 caracteres numéricos para identificação do número do documento;

2 caracteres numéricos para identificação da edição do documento.

No lado direito o nº de páginas;

E no centro os logótipos de financiamento (se obrigatório).

Exemplo

IMP-CEP-03-01



Pág. X de Y

Figura 13 - Rodapé de Impressos

Fonte: Elaboração própria

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

Em que:

IMP - Definição de impresso

CEP - Curso de Ensino Profissional

03 - Documento nº 3 (Planificação Anual)

01 - 1ª Edição do documento

4. LISTA DOS IMPRESSOS UTILIZADOS NO AGRUPAMENTO

O AEAnadia utiliza no desenvolvimento dos Processos Chave dois tipos de documentos. Apresenta-se uma lista dos impressos retirados da Plataforma Inovar. Estes impressos apresentam uma codificação alfanumérica, sendo que as letras iniciais representam o tipo de ensino e os números a identificação do documento. Assim, as letras “EB” significam ensino básico, as letras “CEF” significam Cursos de Ensino e Formação e a letra “S” significa ensino Secundário.

4.1. IMPRESSOS ORIGINADOS PELA PLATAFORMA INOVAR

A plataforma Inovar tem várias valências, sendo que uma delas se refere ao ensino regular e outra ao ensino profissional. Referente ao ensino regular podemos encontrar vários documentos, denominados relatórios, que se encontram nas diversas janelas, conforme consta da tabela n.º 1. Integrada nesta dominação também se encontram os relatórios referentes aos alunos dos Cursos de Educação e Formação.

4.1.1. ENSINO REGULAR

Tabela 1- Impressos referentes ao Processo “Gestão do Aluno/Formando” retirados do programa Inovar - Cursos Regulares e CEFs

Processo: PC01 - Ensino e Formação: Gestão do Aluno/Formando	
Local: Inovar/Área Administrativa/Alunos - Identificação	
IMPRESSO	DOCUMENTO
EB005	Certidão de matrícula
EB008	Pedido de atualização de dados
EB008a	Pedido de atualização de dados
EB012	Registo Biográfico do aluno
EB012a	Registo Biográfico do aluno (1º Ciclo incluído)
EB015	Registo Biográfico do aluno
EB021	Ficha individual do aluno
EB021a	Ficha individual do aluno simplificada
EB022	Certidão de frequência
EB029	Requisição de Diploma de curso
EB063	Boletim de transferência
EB074	Certidão Habilitações (1º Ciclo)
EB094	Certidão Habilitações (2º Ciclo)
EB095	Certidão Habilitações (3º Ciclo)

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

EB147	Requisição do Certificado de Habilitações
EB151	Declaração de matrícula
S09	Registo Biográfico Secundário
S11	Registo Biográfico Secundário

Local: Inovar/Área Administrativa/Alunos - Matrícula

EB005	Certidão de matrícula
EB008	Pedido de atualização de dados
EB008a	Pedido de atualização de dados
EB012	Registo Biográfico do aluno
EB012a	Registo Biográfico do aluno (1º Ciclo incluído)
S09	Registo Biográfico Secundário
EB015	Registo Biográfico do aluno
S11	Registo Biográfico Secundário
EB017	Boletim/Renovação de Matrícula (4º ao 8º ano e CEFs)
EB017b	Boletim/Renovação de Matrícula (Oportunidades)
EB020	Pedido de anulação de Matrícula
EB021	Ficha individual do aluno
EB021a	Ficha individual do aluno simplificada
EB022	Certidão de frequência
EB029	Requisição de Diploma de curso
EB100	Boletim/Renovação de Matrícula (9º ano e CEFs 2º e 3º Ciclo)
EB147	Requisição do Certificado de Habilitações
CEF01	Termo

Local: Inovar/Área Administrativa/Alunos - Habilitações

EB005	Certidão de matrícula
EB03D	Imprimir Diploma de 9º Ano
EB029	Requisição de Diploma de curso
EB074	Certidão Habilitações (1º Ciclo)
EB094	Certidão Habilitações (2º Ciclo)
EB095	Certidão Habilitações (3º Ciclo)
EB104	Inscrição para Exames 2º e 3º Ciclo
EB147	Requisição do Certificado de Habilitações
CEF01	Termo
CEF02	Diploma
CEF03	Certificado de Qualificações
CEF03N	Certificado de Qualificações com Notas
CEF03E	Certificado Escolar
S01	Certidão
S02	Diploma
S04	Requerimento
S17	Certificado

Local: Inovar/Área Administrativa/Turmas - Matrículas

EB004	Relação de Turma (Pré)
-------	------------------------

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

EB004b	Relação de Turma (Pré)
EB005	Certidão de Matrícula
EB007	Boletim de Relação de Matrícula (Pré ao 3º nível)
EB007a	Boletim de Relação de Matrícula (Pré ao 3º nível)
EB008	Pedido de atualização de dados
EB008a	Pedido de atualização de dados
EB012	Registo Biográfico do aluno
EB012a	Registo Biográfico do aluno (1º Ciclo incluído)
EB013	Pauta de avaliação
EB014	Registo Biográfico do aluno
EB015	Registo Biográfico do aluno
S9	Registo Biográfico do aluno Secundário
S10	Registo Biográfico do aluno Secundário
S11	Registo Biográfico do aluno Secundário
EB019	Relação de Turma - Fotos
EB020	Pedido de anulação de matrícula
EB021	Ficha individual do aluno
EB021a	Ficha individual do aluno simplificada
EB023	Listagem geral de Turmas
EB028	Comunicação de Faltas
EB030	Relação de Turma
EB030a	Relação de Turma s/ repetentes
EB062	Relação de Encarregados de Educação
EB081	Autorização de saída
EB139	Imprimir dados dos alunos
EB151	Declaração de Matrícula
EB157	Lista de faltas ao 1º tempo
EB158	Mapa de frequência do mês
EB159	Registo individual - Termos
A01	Pauta de Propostas
A01B	Pauta de Propostas
S13	Ficha informativa de Habilitações
CEF01	Termo
CEF02	Diploma
CEF03	Certificado de Qualificações
CEF03N	Certificado de Qualificações com Notas
S03	Pauta de Frequência
S3Ex	Pauta Final
S03L	Pauta de Frequência com Nota de Alínea
S03B	Pauta de Frequência
S03F	Pauta de Frequência
S08	Requerimento de anulação de matrícula por Disciplina
S05	Termos resenha
S06	Termos resenha

S07	Relação de Turma
S07A	Relação de Turma S/ ASE
S07B	Relação de Turma sem as colunas ASE e Repetido
S12	Boletim de relação de Matrícula
S14	Relação averbamentos de Disciplinas Terminais
S15Ex	Registo de avaliação Secundário
S19	Listagem Termos
EB017	Boletim/Renovação de Matrícula (4º ao 8º ano e CEF)
EB017b	Boletim/Renovação de Matrícula (oportunidades)
EB031	Pauta de avaliação
EB031b	Pauta de avaliação
EB031c	Pauta de avaliação (Notas e alíneas)
EB031d	Pauta de avaliação (Notas e alíneas)
EB031Ex	Pauta Final
EB058	Relação de Turma (2º,3º ciclo e CEF)
EB058b	Relação de Turma com ASE (2º,3º ciclo e CEF)
EB058c	Relação de Turma sem repetentes (2º,3º ciclo e CEF)
EB100	Boletim Renovação de Matrícula (9º ano e CEF 2º e 3º Ciclo)
EB101	Termo

Local: Inovar/Área Administrativa/Turmas - Turnos

EB008	Pedido de atualização de dados
EB008a	Pedido de atualização de dados
EB019	Relação de Turma - Fotos
EB023	Listagem geral de Turnos
EB058	Relação de Turma (2º, 3º ciclo e CEF)
EB058c	Relação de Turma sem repetentes (2º, 3º ciclo e CEF)
EB058b	Relação de Turma com ASE (2º, 3º ciclo e CEF)
EB004	Relação de Turma (Pré)
EB004b	Relação de Turma (Pré)

Local: Inovar/Área Administrativa/Turmas - Horários

EB004	Relação de Turma (Pré)
EB004b	Relação de Turma (Pré)
EB008	Pedido de atualização de dados
EB008a	Pedido de atualização de dados
EB013	Pauta Avaliação
EB013b	Pauta Avaliação 1º nível
EB019	Relação de Turma - Fotos
EB023	Listagem geral de Turmas
EB067	Horário Letivo
EB096	Relação de sumários não elaborados
EB097	Relação de sumários não elaborados
EB098	Relação de sumários não elaborados por professor
EB114	Relação de sumários não elaborados por dia

EB144	Relação de sumários não elaborados por dia
EB009	Relação de Turma 1º Ciclo
EB09b	Relação de Turma 1º Ciclo
EB09c	Relação de Turma 1º Ciclo sem repetentes
EB031	Pauta de Avaliação
EB031b	Pauta de Avaliação
EB031Ex	Pauta Final
EB058	Relação de Turma (2º, 3º ciclo e CEF)
EB058b	Relação de Turma (2º, 3º ciclo e CEF)
EB058c	Relação de Turma (2º, 3º ciclo e CEF)

Fonte: Elaboração própria

Referente ao Processo “Gestão Formativa e Curricular” a plataforma apresenta os relatórios constantes da tabela n.º 2.

Tabela 2 - Impressos referentes ao Processo “Gestão Formativa e Curricular” retirados do programa Inovar

Processo: PC01 - Ensino e Formação: Gestão Formativa e Curricular	
Local: Inovar/Área Docente/Inicial	
IMPRESSO	DOCUMENTO
EB012	Registo Biográfico do Aluno
EB012 a	Registo Biográfico do Aluno (1º Ciclo incluído)
EB015	Registo Biográfico do Aluno
EB019	Relação de Turma - Fotos
EB021	Ficha Individual do aluno
EB021a	Ficha Individual do aluno simplificada
EB028	Comunicação de Faltas
EB035	Registo de Faltas por aluno
EB038	Registo de comportamento por docente
EB039	Registo de comportamento por aluno
EB064	Comunicação de faltas simpl.
EB077	Relação de faltas por turma
EB104	Inscrição para exames (2º e 3º Ciclo)
EB113	Registo de comportamento dos alunos por turma
EB140	Imprimir registo de Contactos com E. Educação por turma
EB141	Imprimir registo de Contactos com E. Educação por aluno
S09	Registo Biográfico Secundário
S11	Registo Biográfico Secundário
EB084	Relação das Horas frequentadas pelos alunos
EB086	Relação das Horas frequentadas pelos alunos-anual

Fonte: Elaboração própria

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

4.1.2. ENSINO PROFISSIONAL

No que concerne ao ensino profissional a plataforma Inovar disponibiliza os documentos a que denomina relatórios, com a codificação alfanumérica, em que o P significa profissional e os números são a identificação do documento. A tabela n.º 3 apresenta a lista destes relatórios.

Tabela 3 - Impressos referentes ao Processo “Gestão do Aluno/Formando” retirados do programa Inovar - Cursos Profissionais

Processo: PC01 - Ensino e Formação: Gestão do Aluno/Formando	
Local: Inovar/Área Administrativa/Alunos-Identificação	
IMPRESSO	DOCUMENTO
P001	Imprimir Listagem Geral de Alunos do Ensino Profissional
P072	Imprimir Ficha de Identificação do Aluno
P078	Imprimir Registo Individual do Percurso Escolar
Local: Inovar/Área Administrativa/Alunos-Matrícula	
P020	Imprimir Certidão de Matrícula
P022	Imprimir Contrato de Formação
P059	Imprimir Requerimento para Anulação de Matrícula
P059a	Imprimir Requerimento para Anulação de Contrato
Local: Inovar/Área Administrativa/Alunos-Habilitações	
P013	Imprimir Registo Individual de Percurso Escolar
P015	Imprimir Certidão de Habilitações
P019	Imprimir Certificado
P019a	Imprimir Certificado de Frequência
P032	Imprimir Diploma
P084	Imprimir Registo Individual de Percurso Escolar (Diretor Curso)
Local: Inovar/Área Administrativa/Cursos	
P005	Imprimir Relação de Horas por Disciplina/Módulos
P006	Imprimir Relação de Horas Leccionadas por Docente
P006b	Imprimir Relação de Horas Lecionadas (FCT)
P006c	Imprimir Relação de Horas Lecionadas (Curso)
P008	Imprimir Plano de Formação
P009	Imprimir Relação de Horas Frequentadas pelos Alunos
P012	Imprimir Relação de Horas Frequentadas pelos Alunos - Diário
P016	Imprimir Relação de Módulos Concluídos/Em Atraso
P017	Imprimir Média das Classificações dos Módulos Concluídos
P018	Imprimir Relação de Alunos com Módulos Em Atraso/Por Disciplina
P025	Imprimir Relação de Horas Leccionadas pelos Docentes - Anual

P026	Imprimir Relação de Horas Frequentadas pelos Alunos - Anual
P027	Imprimir Registo de Sumários por Data
P028	Imprimir Registo de Sumários por Disciplina
P029	Imprimir Mapa Comparativo de Médias de Formação Sócio-Cultural
P033	Imprimir Mapa Comparativo de Horas Previstas/Leccionadas
P042	Imprimir Relação de Horas Frequentadas pelos Alunos - Diário
P043	Imprimir Mapa Estatístico de Faltas por Ano lectivo
P044	Imprimir Mapa Estatístico de Faltas por Ano Lectivo/Disciplina
P053	Imprimir Mapa de Faltas para Efeitos de Subsídios (QREN)
P061	Imprimir Relação de Horas Frequentadas pelos Alunos (entre datas)
P106	Imprimir Relação de Directores de Curso
P116	Mapa de Execução de Curso

Local: Inovar/Área Administrativa/Turmas-Currículos

P014e	Imprimir Pauta de Assiduidade
P034	Imprimir Mapa de Horas Leccionadas - Todas as Turmas
P076	Imprimir Horário de Atendimento dos Directores de Turma
P086	Imprimir Relação de Directores de Turma
P087	Imprimir Relação de Sumários em falta
P098	Imprimir Volume de Formação da Turma
P101	Imprimir Relação de Horas Leccionadas pelo Docente
P102	Imprimir Controlo de Frequência (Formadores) por período
P103	Imprimir Controlo de Frequência (Formadores) Anual
P104	Imprimir Controlo de Frequência (Formandos)
P111	Imprimir Pauta Final da Disciplina

Local: Inovar/Área Administrativa/Turmas-Matrículas

P004	Imprimir Relação de Turma
P007	Imprimir Relação de Professores
P010	Imprimir Dados Pessoais dos Encarregados de Educação
P011	Imprimir Dados Pessoais dos Alunos
P013	Imprimir Registo Individual do Percurso Escolar
P039	Imprimir Relação de Turma (com fotografias)
P056	Imprimir Pedido de Actualização de Dados
P068	Imprimir Dados Pessoais dos Alunos
P084b	Imprimir Registo Individual do Percurso Escolar (Todos Alunos)
P100	Imprimir Cartão de Estudante
P108	Imprimir Renovação de Matricula
P110	Imprimir Pauta de Classificações
P114	Declaração de Matrícula-Passe Escolar (4_18@escola.pt)

Local: Inovar/Área Administrativa/Turmas-Cronograma

P105	Imprimir Cronograma
------	---------------------

P105A	Imprimir Cronograma (Todas Disciplinas)
P105B	Imprimir Cronograma (Apenas Disciplinas)
Local: Inovar/Área Administrativa/Turmas-Horários	
P077	Imprimir Horário Lectivo
P077a	Imprimir Horário Lectivo (para Enc. Educação)
P077b	Imprimir Horário Lectivo (entre datas)
P090	Imprimir Relação de Sumários não Elaborados (entre datas)
P091	Imprimir Relação de Sumários não Elaborados (Dia)
P092	Imprimir Relação de Sumários não Elaborados (professor)
P107	Imprimir Relação de Sumários não Elaborados (Todas as Turmas)
Local: Inovar/Área Administrativa/E.Recuperação-Inscrição	
P082	Imprimir Boletim de Inscrição
P082x	Imprimir Boletim de Inscrição (formato excel)
Local: Inovar/Área Administrativa/E.Recuperação-Calendário	
P081	Imprimir Calendário de Provas Por Disciplina
P083	Imprimir Calendário de Provas (Diário)
P109	Imprimir Calendário de Provas Por Docente

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao processo Ensino e Formação “Gestão Formativa e Curricular” a tabela n.º 4 apresenta os relatórios gerados pela plataforma.

Tabela 4 - Impressos referentes ao Processo “Gestão Formativa e Curricular” dos Cursos Profissionais

Processo: PC01 - Ensino e Formação: Gestão Formativa e Curricular	
Local: Inovar/Área Docente/Inicial	
IMPRESSO	DOCUMENTO
P004	Imprimir Relação de Turma
P013	Imprimir Registo Individual do Percurso Escolar
P021	Imprimir Comunicação de Faltas
P030	Imprimir Registo de Comportamentos por Aluno
P031	Imprimir Registo de Comportamentos dos Alunos por Docente
P035	Imprimir Ficha de Habilitações
P036	Imprimir Mapa de Faltas do Aluno
P036b	Imprimir Mapa de Faltas do Aluno (com recuperação de faltas)

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

P037	Imprimir Mapa de Faltas Anual - Alunos
P038	Imprimir Mapa de Faltas Triannual - Alunos
P039	Imprimir Relação de Turma (com fotografias)
P040	Imprimir Mapa de Faltas por Disciplina/Modulo
P041	Imprimir Mapa de Faltas por Aluno/Módulo (em horas)
P048	Imprimir Registo de Faltas por Aluno/Módulo
P069	Imprimir Relação de Faltas Injustificadas - Diário
P071	Imprimir Mapa de Faltas - Medidas Correctivas
P071b	Imprimir Mapa de Faltas - Medidas Correctivas
P073	Imprimir Relação de Horas Frequentadas pelos Alunos - Anual (Inclui Medidas de Recuperação)
P075	Imprimir Pauta de Avaliação por Módulo (com datas)
P101	Imprimir Relação de Horas Leccionadas pelo Docente
P112	Mapa de Faltas Disciplina/Módulo
P113	Monitorização Indisciplina
Local: Inovar/Área Docente/Sumários-Aulas	
P024	Imprimir Registo de Sumários por Docente
P027	Imprimir Registo de Sumários por Data
P028	Imprimir Registo de Sumários por Disciplina
P065	Imprimir Registo de Presenças
P065b	Imprimir Registo de Presenças (com Tempos)
P066	Imprimir Registo de Presenças por Turno
P092	Imprimir Relação de Sumários não Elaborados (professor)
Local: Inovar/Área Docente/Sumários-Cargos	
P045	Imprimir Mapa Anual de Horas Sumariadas por Cargo/Docente
P046	Imprimir Mapa Anual de Horas Sumariadas por Docente/Cargo
P047	Imprimir Registo de Sumários
Local: Inovar/Área Docente/Sumários-Cronograma	
P105	Imprimir Cronograma
P105A	Imprimir Cronograma (Todas Disciplinas)
P105B	Imprimir Cronograma (Apenas Disciplinas)
Local: Inovar/Área Docente/Reuniões-Diretor de Turma	
P050	Imprimir Ata de Reunião da Equipa Pedagógica
P050b	Imprimir Ata de Reunião da Equipa Pedagógica
P099	Imprimir Convocatória
Local: Inovar/Área Docente/Reuniões-Diretor de Curso	
P070	Imprimir Ata de Reunião de Conselho de Curso
Local: Inovar/Área Docente/FCT-Empresas	

P054	Imprimir Relação de Monitores da Empresa
P056	Imprimir Pedido de Atualização de Dados
P057	Imprimir Ficha da Empresa
P058	Imprimir Protocolo com Empresas

Local: Inovar/Área Docente/FCT-Estágio

P023	Imprimir Contrato de Formação em Contexto de trabalho
P055	Imprimir Relação de Alunos em FCT
P055b	Imprimir Relação de Alunos em Estágio (com data de início/fim)

Local: Inovar/Área Docente/FCT-Assiduidade

P093	Imprimir Mapa de assiduidade FCT
P095	Imprimir Folha de Assiduidade FCT

Local: Inovar/Área Docente/FCT-Sumários

P096	Imprimir Sumários FCT
------	-----------------------

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao processo “Avaliação das aprendizagens” temos os documentos constantes da tabela n.º 5.

Tabela 5 - Impressos da Plataforma Inovar referentes ao Processo "Avaliação das Aprendizagens" dos Cursos Profissionais

Processo: PC01 - Ensino e Formação: Avaliação das Aprendizagens	
Local: Inovar/Área Docente/Avaliações-Classificações	
IMPRESSO	DOCUMENTO
P002	Imprimir Pauta de Avaliação por Módulo
P014	Pauta de Avaliação Periódica
P014b	Pauta de Avaliação Global
P014c	Pauta de Avaliação Entre Datas
P014d	Imprimir Pauta de Avaliação Entre Datas (com FJ / FI)
P014f	Pauta de Avaliação com Notas Entre Datas
P049	Imprimir Pauta de Avaliação Modular
P052	Imprimir Pauta de Avaliação Periódica
P062	Imprimir Pauta de Avaliação Final
P078	Imprimir Registo Individual do Percorso Escolar
Local: Inovar/Área Docente/Avaliações-Sínteses Globais	

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

P051	Imprimir Ficha de Informação
P051b	Imprimir Ficha de Informação (Só Notas do Ano Letivo)
P051c	Imprimir Ficha de Informação (Só Notas do Ano Letivo) (com morada do Enc. Educação)
P051d	Imprimir Ficha de Informação (apenas Módulos de Anos Anteriores))
Local: Inovar/Área Administrativa/E.Recuperação-Avaliação	
P003	Imprimir Pauta de Avaliação por Módulo - Época Recurso
P003b	Imprimir Pauta de Avaliação por Módulo - Época Recurso (com turma)
P003c	Época de Recurso - Listagem de Alunos que Faltaram
P074	Imprimir Pauta de Avaliação por Módulo - Época Recurso (por turma)
P079	Imprimir Pauta de Chamada
P079a	Imprimir Pauta de Chamada (Por Disciplina)
Local: Inovar/Área Docente/FCT-Avaliação	
P094	Imprimir Pauta de Avaliação FCT
Local: Inovar/Área Docente/PAP-Listagens	
P050c	Imprimir ata da PAP
P085	Imprimir Pauta de Avaliação da PAP
P115	Listagem projetos PAP

Fonte: Elaboração Própria

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

4.2. IMPRESSOS ELABORADOS PELO AGRUPAMENTO

Além dos impressos originados pela Plataforma Inovar existem os impressos que o próprio agrupamento elabora e que se encontram localizados na página da escola, no menu documentos. Um original destes documentos também se encontra no dossiê de coordenação, para consulta, registo e controlo. Estes foram codificados tendo em conta o explicitado no ponto 3.

Assim, os impressos que se encontram nas tabelas n.º 6, 7, 8, 9, têm por objetivo dar resposta às necessidades do Agrupamento e que a plataforma Inovar não disponibiliza.

Estes encontram-se agrupados por processos, com a indicação do código do impresso, título do documento e o responsável pelo seu preenchimento. Após o preenchimento do documento deve o mesmo servir a necessidade para que foi criado e, ser arquivado no dossiê de direção de curso, direção de turma ou no Processo Individual do aluno, conforme o caso.

Tabela 6 - Impressos originados pelo AEAnadia referentes ao Processo "Gestão Formativa e Curricular" dos Cursos Profissionais

Processo: PC01 - Ensino e Formação: Gestão Formativa e Curricular		
Local: Documentos \Cursos Profissionais		
IMPRESSO	DOCUMENTO	Preenchimento
IMP-CEP-01-01	Contrato de Formação (Alunos)	Aluno
IMP-CEP-02-01	Planificação Anual	Grupo disciplinar
IMP-CEP-03-01	Planificação Triannual	Diretor de Curso
IMP-CEP-04-01	Definição de critérios de avaliação	Grupo disciplinar
IMP-CEP-05-01	Questionário Alunos	Aluno
IMP-CEP-06-01	Caracterização da Turma	Diretor de Turma
IMP-CEP-07-01	Contactos do Conselho de Turma	Diretor de Turma
IMP-CEP-08-01	Comunicação da Hora de Atendimento aos Encarregados de Educação (EE)	Diretor de Turma
IMP-CEP-09-01	Registo Atendimento aos EE	Diretor de Turma
IMP-CEP-10-01	Convocatória EE	Diretor de Turma
IMP-CEP-11-01	Ata EE	Diretor de Turma
IMP-CEP-12-01	Contactos EE	Diretor de Turma
IMP-CEP-13-01	Ata de Reunião de Conselho de Turma (CT)	Diretor de Turma
IMP-CEP-14-01	Síntese Ata de Reunião de CT	Diretor de Turma
IMP-CEP-15-01	Plano de Recuperação/Diferenciação Pedagógica	Diretor de Turma
IMP-CEP-16-01	Recuperação de faltas	Diretor de Turma

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

IMP-CEP-17-01	Aula Extra-horário	Professor
IMP-CEP-18-01	Informação ao DT	Professor

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 7 - Impressos originados pelo AEA Nadia referentes ao Processo "Avaliação das Aprendizagens" dos Cursos Profissionais

Processo: PC01 - Ensino e Formação: Avaliação das Aprendizagens		
Local: Documentos (Cursos de Ensino Profissional)		
IMPRESSO	DOCUMENTO	Preenchimento
IMP-CEP-19-01	Autoavaliação dos alunos	Aluno
IMP-CEP-24-01	Avaliação do projeto Educação Sexual	Diretor de Turma
IMP-CEP-25-01	Avaliação do Processo de Formação	Aluno

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 8 - Impressos originados pelo AEA Nadia referentes ao Processo "Cívico" dos Cursos Profissionais

Processo: PC02 - Cívico		
Local: Documentos (GERAL)		
IMPRESSO	DOCUMENTO	RESPONSÁVEL
IMP-CEP-20-01	Proposta de Atividade para o PAA	Responsável da atividade
IMP-CEP-21-01	Autorização dos EE para participar na atividade do PAA	Responsável da atividade
IMP-CEP-22-01	Questionário de Avaliação da atividade	Aluno
IMP-CEP-23-01	Relatório da atividade	Responsável da atividade

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9 - Impressos originados pelo AEA Nadia referentes ao Processo "Gestão Formativa e Curricular" aplicados a todos os cursos

Processo: PC01 - Ensino e Formação: Gestão Formativa e Curricular		
Local: Documentos \SPO		
IMPRESSO	DOCUMENTO	RESPONSÁVEL
IMP-GER-01-01	Encaminhamento para os SPO	Diretor de Turma

Elaborado por: Adélia Sampaio	Data: Setembro 2014	Aprovado por:	Data: __/__/__
-------------------------------	---------------------	---------------	----------------

IMP-GER-02-01	Relatório de referenciação	SPO
IMP-GER-03-01	CheckList Funções do Corpo	SPO
IMP-GER-04-01	Relatório Técnico Pedagógico	SPO
IMP-GER-05-01	Relatório Circunstanciado (alunos ao abrigo do Decreto-Lei 3/2008)	Professor de Apoio
IMP-GER-06-01	Programa Educativo Individual	Professor de Apoio/SPO

Fonte: Elaboração própria

5. ARQUIVO DOS DOCUMENTOS

O Agrupamento produz uma série de documentos para fins diversos, entre os quais os pedagógicos. Relativamente a este fim existem diversos documentos que devem ser arquivados por um determinado espaço de tempo, atendendo à legislação em vigor, Portaria n.º 1310/2005, de 21 de Dezembro e ao seu ciclo de vida. Este ciclo evolui em três fases: fase ativa (o documento é utilizado de uma forma regular), semiativa (o documento é utilizado ocasionalmente) e inativa (o documento deixou de ter utilidade para a entidade produtora, mas existe a obrigação legal de o guardar ou tem valor histórico).

A Portaria n.º 1310/2005, de 21 de dezembro, apresenta os prazos de conservação dos vários documentos entre eles os documentos referentes à atividade pedagógica, conforme tabela n.º 10.

Tabela 10 - Documentos e respetivos prazos de conservação

Nome do documento	Prazo de Conservação		Destino Final	Observações
	Fase ativa	Fase semiativa		
Processos individuais dos alunos	(1)	-	(2)	(1) Enquanto o aluno frequentar a escola. (2) O processo acompanha o aluno no termo da escolaridade (3) Em atualização permanente (4) Enquanto vigorar (5) Eliminar desde que a informação seja publicada (6) eliminar desde que a informação seja recuperável (7) Enquanto útil (8) Enquanto o clube estiver em atividade
Registos biográficos	(1)	-	CP	
Ficheiro de alunos	(3)	-	CP	
Matriculas	1	1	CP	
Registo de matrículas	1	1	CP	
Livros de ponto: sumários	1	1	CP	
Inscrições nos exames nacionais e de equivalência à frequência	1	1	E	
Exames nacionais e de equivalência à frequência	2	3	CP	
Pautas de avaliação	1	1	E	
Pautas de avaliação final	1	1	CP	
Pautas de exames e reapreciações	1	1	CP	
Termos finais	1	1	CP	
Atas de reuniões das estruturas pedagógicas	2	2	CP	
Actas de reuniões com os Encarregados de Educação	2	2	CP	
Projecto educativo de escola	3	1	CP	
Projecto educativo de escola: documentos de trabalho	3	1	E	
Projetos curriculares de turma: propostas e relatórios de avaliação	1	1	CP	
Relatórios de prática pedagógica	1	1	CP	
Programas	(4)	-	(5)	
Critérios específicos de avaliação da escola.	1	1	CP	
Provas globais elaboradas pela escola.	1	1	CP	
Dossiês de grupos de disciplina ou de	1	1	CP	

Elaborado por: Adélia Sampaio

Data: Setembro 2014

Aprovado por:

Data: __/__/__

departamento.				
Correspondência recebida e expedida	2	3	(6)	
Plano educativo individual	(1)	-	CP	
Projectos de dinamização de recuperação das aprendizagens	(1)	-	CP	
Planos das aulas especializadas	(1)	-	CP	
Relatórios dos professores do apoio educativo	1	1	CP	
Minutas das entrevistas com alunos	(1)	-	CP	
Listas de alunos com apoio educativo	1	1	CP	
Horários de alunos com apoio educativo	1	1	CP	
Informações gerais e divulgação	1	1	E	
Material pedagógico	(7)	-	CP	
Clubes	(8)	-	CP	

CP = conservação permanente.

E = eliminação.

Fonte: Elaboração Própria

Apesar da existência desta tabela os documentos referentes aos cursos apoiados pelo Programa Operacional de Potencial Humano (POPH) e Fundo Social Europeu (FSE), têm de ser arquivados até 31 de Dezembro de 2020, conforme artigo 33º do Decreto Regulamentar n.º 84 -A/2007, de 10 de dezembro.