



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE BRAGA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS

TÍTULO
Relatório de Atividade Profissional

II Ciclo de Estudos em Ciências da Educação
Administração e Organização Escolar

António José Morais Figueiral Conde

Orientador

Professor Doutor António Sousa Fernandes

Braga, 2012



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE BRAGA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS

TÍTULO
Relatório de Atividade Profissional

II Ciclo de Estudos em Ciências da Educação
Administração e Organização Escolar

António José Morais Figueiral Conde

Orientador

Professor Doutor António Sousa Fernandes

Braga, 2012

Agradecimentos

**“Uma mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao tamanho original”**

Albert Einstein

Este trabalho é, sem dúvida, a prova de que a frase de Einstein é verídica, pois corresponde e resume na perfeição o processo intelectual que me despertou em 1989 para o ensino profissional e se realizou como referente nos 20 anos seguintes.

Quero em primeiro lugar agradecer ao meu orientador Professor Doutor António Sousa Fernandes, pessoa que sempre me habituei a admirar como professor e autor de variadíssimas obras sobre ensino, educação e escolas. Foi um enorme privilégio poder trabalhar e usufruir de tantos conhecimentos e sabedoria. Muito obrigado.

Agradeço também a todos os alunos, colegas e funcionários da Escola Profissional de Esposende que tornaram possível a construção e deram corpo a esta escola e, consequentemente, a este trabalho. Um agradecimento especial aos colegas do GDQ da escola, à Sandra, à Cristina, à Alexandra e ao Jaques.

Finalmente, dedico este trabalho à minha família e agradeço o carinho e incentivo para o realizar, deixo um agradecimento especial à Ana Raquel pelo apoio informático.

Dedico este trabalho a todos os meus alunos que ao longo de 30 anos, na Alfacoop e na Escola Profissional de Esposende, me proporcionaram realizar o sonho de ser professor e educador.

Índice

AGRADECIMENTOS	I
ÍNDICE	II
LISTA DE FIGURAS	IV
LISTA DE TABELAS	V
NOTAÇÃO E TERMINOLOGIA	VI
NOTAÇÃO GERAL	VI
ACRÓNIMOS	VI
SUMÁRIO EXECUTIVO	1
1. INTRODUÇÃO	4
2. PROBLEMÁTICA	6
3. REVISÃO DA LITERATURA	8
3.1. ENSINO PROFISSIONAL E ESCOLAS PROFISSIONAIS	8
4. ESCOLA PROFISSIONAL DE ESPOSENDE	19
5. APLICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ESCOLA PROFISSIONAL DE ESPOSENDE	21
5.1. O que é um sistema de gestão da qualidade	21
5.2. Aplicação do Sistema de gestão da qualidade e resultados obtidos	22
5.3. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	24
5.3.1. APRESENTAÇÃO DA ESCOLA	25
5.3.2. SISTEMA DA QUALIDADE	28
5.3.3. ABORDAGEM POR PROCESSOS	29
5.4. OBJETIVOS	39
5.5. INDICADORES DA QUALIDADE E DO DESEMPENHO	41
5.6. PROCEDIMENTOS	42
5.7. IMPRESSOS	42
5.8. MANUAL DE FUNÇÕES	43

6. ANÁLISE E REFLEXÃO	44
6.1. APRENDIZAGENS PROFISSIONAIS MAIS RELEVANTES	44
6.2. PROJEÇÃO DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO ATRAVÉS DA REFLEXÃO SOBRE A AÇÃO	46
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS	59
ANEXO 1	59
ANEXO 2	60
ANEXO 3	62
ANEXO 4	63
ANEXO 5	64
ANEXO 6	65

Lista de Figuras

FIGURA 1 GRÁFICO REFERENTE AOS DADOS DA TAXA DE PARTICIPAÇÃO DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO NAS REUNIÕES DE FINAL DE PERÍODO.....	16
FIGURA 2 ESQUEMA REPRESENTATIVO DO PLANEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE QUALIDADE DA INSTITUIÇÃO SÃO REALIZADOS COM BASE NOS PRINCÍPIOS DA MELHORIA CONTÍNUA.	26
FIGURA 3 ORGANOGRAMA REPRESENTATIVO DO ESQUEMA ESTRUTURAL DA ZENDENSINO ESCOLA PROFISSIONAL DE ESPOSENDE.	27
FIGURA 4 ESQUEMA REPRESENTATIVO DA ESTRUTURA DOCUMENTAL DO SGQ.....	28
FIGURA 5 FLUXOGRAMA REPRESENTATIVO DA ESCOLA PROFISSIONAL DE ESPOSENDE.....	30
FIGURA 6 GRÁFICO COM OS DADOS REFERENTES À TAXA DE ABSENTISMO DOS ALUNOS NO 1º PERÍODO DO ANO LETIVO DE 2011/2012.	32
FIGURA 7 GRÁFICO REPRESENTATIVO DOS RESULTADOS MÉDIOS NAS PAP´S OBTIDOS ENTRE 2004 E 2011.	33
FIGURA 8 GRÁFICO EXEMPLIFICATIVO DOS DADOS DA TAXA DE EMPREGABILIDADE E ACESSO AO ENSINO SUPERIOR DAS TURMAS FINALISTAS ENTRE OS ANOS 2005 E 2007.	34
FIGURA 9 GRÁFICO REPRESENTATIVO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PROFESSORES ENTRE OS ANOS LETIVOS DE 2005/2006 E 2010/2011.....	35
FIGURA 10 GRÁFICO REPRESENTATIVO DA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS ALUNOS DOS CURSOS PROFISSIONAIS REFERENTE AO ANO LETIVO DE 2010/2011.....	35
FIGURA 11 GRÁFICO REPRESENTATIVO DA EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO ENTRE OS ANOS LETIVOS DE 2007/2008 E 2010/2011.	36
FIGURA 12 ESQUEMA REPRESENTATIVO DO PROCESSO DE GESTÃO DA QUALIDADE.	38
FIGURA 13 OBJETIVOS DA QUALIDADE REALIZADOS NA ESCOLA PROFISSIONAL DE ESPOSENDE.....	40
FIGURA A 1 PLANO CURRICULAR DOS CURSOS PROFISSIONAIS.	63

Lista de Tabelas

TABELA 1 LISTA DE PROCEDIMENTO DA EPE.	42
TABELA A 1 FICHA DE FUNÇÃO DO DIRETOR PEDAGÓGICO.	59
TABELA A 2 PLANO CURRICULAR DOS CET.	61
TABELA A 3 EXEMPLO DE IMPRESSO DA EPE.	64
TABELA A 4 LISTA DOS PRINCIPAIS DOCUMENTOS LEGAIS E NORMATIVOS DA EPE.	65

Notação e Terminologia

Notação Geral

A notação apresentada ao longo de todo o documento segue a seguinte convenção:

- *Texto em itálico* – utilizado em palavras apresentadas em língua estrangeira e citações de autores.
- **Texto em negrito** – utilizado para dar ênfase a um conceito ou palavra.

Acrónimos

ANESPO – Associação Nacional de Escolas Profissionais

ASQ - *American Society for Quality*

CC – Coordenador de Curso

CET – Cursos de Especialização Tecnológica

CNO – Centro Novas Oportunidades

EE – Encarregado de Educação

EFA – Educação e Formação de Adultos

EME – Escola de Música de Esposende

EPE – Escola Profissional de Esposende

FMC – Formação Modular Certificada

FSE – Fundo Social Europeu

GDQ – Grupo Dinamizador da Qualidade

GETAP – Gabinete de Educação Tecnológica Artística e Profissional

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

ISO – *International Organization for Standardization*

NACEM - Núcleo de Apoio à Concretização da Estrutura Modular

OET – Orientador Educativo de Turma

PAF – Prova de Avaliação Final

PAP – Prova de Aptidão Profissional

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

RVCC – Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

UFCD – Unidade de Formação de Curta Duração

Sumário executivo

“HOMO SUM, ET HUMANI NIHIL A ME ALIENUM PUTO”

Sendo oriundo dum meio rural bastante isolado do distrito de Viseu, tal como aconteceu com muitos outros jovens da minha geração inseridos no mesmo contexto geográfico e social, iniciei a minha formação académica no Seminário Diocesano de Viseu, a qual amadureceu para a vida na Universidade Católica de Braga, onde, além dos conhecimentos académicos, adquiri uma sólida formação humana com mestres inesquecíveis, não só pela sabedoria que transmitiam, mas principalmente pela bondade, compreensão e amizade que demonstravam a cada momento, valores que hoje determinam a minha atividade profissional e que procuro transmitir aos meus jovens alunos.

Iniciei o meu percurso profissional em 1982, como professor de Língua Portuguesa na Escola Agrícola de Fermil de Basto, enquanto frequentava a Licenciatura em Humanidades.

No ano seguinte comecei a trabalhar no Externato Infante D. Henrique em Ruílhe, Braga como docente da disciplina de Língua Portuguesa ao terceiro ciclo do ensino básico e ensino secundário, paralelamente acumulava funções como professor de Português na Escola Profissional CIOR.

Em dois de outubro de 1985 obtive, na Faculdade de Filosofia de Braga, da Universidade Católica Portuguesa, o Grau de Licenciatura em Humanidades.

No biénio 1988/89 realizei, no Centro Integrado de Formação de Professores da Universidade do Minho, como docente do Externato Infante D. Henrique, a formação profissional em serviço, obtendo a classificação de 14,6 valores, homologada em 24 de fevereiro de 1990, no Diário da República, II série, nº 47.

Em setembro do mesmo ano, fui convidado pelas entidades promotoras da Escola Profissional de Esposende e aceitei desempenhar as funções de Diretor Pedagógico da nova escola. Assim começou a minha atividade no ensino profissional e, desde então, tenho dedicado a maior parte da minha vida a esta modalidade de ensino.

Em 15 de novembro de 1993 obtive, na Faculdade de Filosofia de Braga, da Universidade Católica Portuguesa, o curso de Mestrado em Humanidades na área de especialização de Literaturas Clássicas (Literatura Latina).

Iniciei o meu percurso profissional em 1993 na Escola Profissional de Esposende (EPE), escola que ajudei a criar e a desenvolver desde o seu início, o que paralelamente me permitiu nascer e crescer para esta dimensão do ensino e aplicar os conhecimentos que possuía e que fui adquirindo ao longo destes trinta anos de trabalho.

Em 1999, em cumprimento do DL 4/98, participei ativamente na constituição da Zendensino – Cooperativa de Ensino e Interesse Público de Responsabilidade Limitada. Esta cooperativa foi constituída para substituir, como entidade proprietária, as até então entidades promotoras da escola profissional e tinha como principal objetivo assumir a propriedade e administrar a Escola Profissional de Esposende. Entre os cooperadores estão a Câmara Municipal de Esposende, a Alfacoop - Cooperativa de Ensino CRL, professores e trabalhadores da escola.

No mesmo ano, fui eleito pela Assembleia Geral da Zendensino para assumir as funções de Presidente da Direção, cargo que desempenho até hoje.

Esta minha atividade como presidente da direção da Zendensino teve ainda mais dois momentos que gostava de referir: a Escola de Música de Esposende (EME) e o Centro Novas Oportunidades da Zendensino, designado CNO Esposende.

Em 2001, assumi a responsabilidade de gerir a Escola de Música de Esposende na sequência de um convite feito pela Câmara Municipal. A EME tinha sido constituída quinze anos antes por iniciativa camarária. Era então frequentada por cerca de 30 alunos e não tinha paralelismo pedagógico. Hoje, é frequentada por cerca de 400 alunos, tem paralelismo pedagógico e está, neste momento, em condições de solicitar à Direção Regional de Educação a autonomia pedagógica. De salientar que a quase totalidade dos cursos da EME são financiados pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH). De salientar ainda que a EME colabora também com a Câmara Municipal na lecionação de atividade musical aos cerca de 2000 alunos do concelho de Esposende, no âmbito das Atividades de Enriquecimento Curricular no 1º ciclo.

Fui também o responsável pela instalação, em 2004, do Centro de Reconhecimento e Validação de Competências em Esposende onde desempenho a função de diretor. Este centro, mais tarde designado CNO Esposende, representa, no âmbito da Zendensino, o eixo da formação de adultos. A sua atividade divide-se pela lecionação de cursos EFA, formações modulares certificadas de curta duração (UFCD's) e certificação escolar e

profissional (RVCC). Estas atividades permitem ministrar formação e certificação em média a mais de 100 adultos por mês.

Tenho também a função de coordenar e dinamizar os projetos internacionais da Zendensino no âmbito dos programas COMENIUS e LEONARDO. Neste âmbito, participei no Programa Aprendizagem ao Longo da Vida – Ação tipo “*Individual mobility – Study Visits for Education and Vocational Training Specialists*”, realizada em BODEN, Suécia de 26 a 30 de maio de 2008 e subordinada ao tema: *Quality assurance in education and vocational training – Quality, an holistic approach to environmental education*.

Sou também professor do quadro do Externato Infante D. Henrique, em Ruílhe, Braga, destacado na Escola Profissional de Esposende onde desempenho essencialmente funções administrativas como presidente da direção da escola e da Zendensino – Cooperativa de Ensino e Interesse Público de Responsabilidade Limitada.

Apesar de, ao longo da minha carreira profissional, paralelamente com a docência, ter vindo a desempenhar tarefas administrativas e de gestão, a minha realização vocacional tem sido fortemente centrada no gosto particular pelo binómio: aprender e ensinar.

1. Introdução

Este relatório é, em geral, uma reflexão sobre o ensino profissional enquanto modalidade de ensino e formação implementada em Portugal na última década do século XX e que pretende ser um valor seguro para o sistema escolar em Portugal no século XXI.

O objetivo principal é apresentar esta modalidade de ensino e, particularmente, explicitar o sistema de gestão da qualidade construído e em funcionamento na Escola Profissional de Esposende.

Será ainda abordada um pouco da história legislativa das escolas profissionais, os seus pensadores e principais agentes, referindo a sua relação com o poder local e com a sociedade na sua dimensão cultural, institucional e empresarial. Será também explanado o funcionamento das escolas profissionais, referindo especialmente algumas especificidades como a autonomia pedagógica e financeira, o sistema modular de avaliação das aprendizagens e a progressão nos estudos.

As escolas profissionais têm hoje um lugar de destaque no ensino em Portugal, porque são a única modalidade de ensino que surgiu e conseguiu sobreviver após a unificação do ensino operada em Portugal, essencialmente com o 25 de Abril de 1974, mas já iniciada pela reforma de Veiga Simão em 1973, quando foram desmanteladas as escolas comerciais e industriais. Esta situação vigorou até 1983, ano em que foi criado o ensino técnico-profissional.

O regime de ensino completamente unificado após 1977 (Azevedo, Fonseca, Jacinto, Pinto, & Alves, 2004) fez com que, mais de duas décadas depois, 90 % dos jovens ainda se encontrassem a frequentar as escolas secundárias com os seus cursos exclusivamente teóricos, em linha com o ensino de elites e fechado a grupos sociais mais desfavorecidos, conduzindo muitos ao insucesso e à exclusão escolar. Ainda hoje estas escolas convivem mal com a heterogeneidade que a recente inclusão do ensino profissional nas escolas secundárias provocou.

O principal motivo da escolha deste assunto para o meu trabalho foi o facto de trabalhar no ensino profissional praticamente desde o seu início e porque considero que é uma modalidade de ensino com grande futuro no nosso país, apesar de não ser

compreendido e aceite por muitos pensadores e estudiosos do ensino e formação em Portugal.

Para ter sucesso e se afirmar como modalidade de ensino, o ensino profissional teve que se desenvolver apoiado sempre num padrão de rigor e qualidade de ensino, quer na sua dimensão pedagógica, quer administrativa e financeira. Por isso, desenvolveu-se na escola um sistema de gestão pela qualidade adaptado das empresas e que será o objeto principal da problemática a desenvolver neste trabalho.

Este tema será desenvolvido tendo em conta essencialmente a minha experiência enquanto agente da implementação deste sistema de gestão da qualidade e também como responsável da escola enquanto Presidente da Direção.

O ensino profissional tem como função formar jovens qualificados de nível 4 – certificação escolar de nível secundário e qualificação profissional – e resulta da ação direta e colaborativa entre a sociedade civil, o sistema educativo e as empresas. Fundamental e inovadora foi a cooperação das escolas com o sistema económico, empresas e instituições sociais. Desta parceria nasceram os cursos profissionais.

O sistema educativo sistematizou e materializou em conteúdos e *curricula* escolares e as funções de cada posto de trabalho executados nas empresas pelos seus funcionários, acrescentando sempre inovação técnica e tecnológica para que os novos técnicos acrescentem qualidade e eficácia aos postos de trabalho que depois irão ocupar, findos os seus cursos profissionais, como recursos humanos qualificados.

2. Problemática

“A qualidade induz-se, não se ordena”

Joaquim Azevedo in Avenidas de Liberdade

A problemática central do meu relatório abordará o conceito de QUALIDADE no ensino profissional contrapondo com o ensino generalista.

A razão da escolha deste tema radica na minha experiência como professor e responsável pela gestão da Escola Profissional de Esposende e na relação que paralelamente vou mantendo com o ensino regular, quer privado, quer público.

Neste trabalho é descrito um sistema de gestão da qualidade construído e em funcionamento numa escola profissional na perspetiva de que poderá ser analisado e utilizado por outras instituições na sua dinâmica de melhoria contínua.

Apresenta-se a escola e o sistema de gestão da qualidade e, mais demoradamente, a análise por processos – divididos em processos operacionais e de suporte – que garantam a organização das dinâmicas quotidianas.

É feita a relação entre o projeto educativo e a visão e missão da escola e são expostos os grandes objetivos a atingir. Estes constituem-se como as diretrizes fundamentais para todos os colaboradores orientarem e promoverem a sua prática diária dentro do espírito de melhoria contínua.

O sistema de gestão da qualidade é composto por um conjunto de documentos diversos: política da qualidade, projeto educativo, manual da qualidade, manual de funções, matrizes dos processos, regulamento interno, procedimentos, impressos e outros documentos.

A política de qualidade de uma escola deve ser uma orientação geral para que todos os colaboradores conheçam e valorizem os princípios que a qualidade define e para garantir que a atividade de cada colaborador contribui para a melhoria contínua conducente ao sucesso educativo.

Os processos assumem particular importância no sistema, pois o seu cumprimento é o alicerce para o respeito pelas práticas diárias instituídas.

Foram definidos os seguintes processos operacionais: organização de projetos de qualificação inicial, recrutamento de alunos, planeamento de atividades formativas,

execução de atividades formativas, apoio na gestão de carreira e avaliação da eficácia. Os processos de suporte são: gestão administrativa e financeira, gestão de recursos humanos, gestão de recursos físicos e gestão da qualidade. Aqui é apresentada, a título exemplificativo, a descrição mais pormenorizada do processo de Gestão da Qualidade (ver Figura 12).

Em seguida, são referidos sumariamente os objetivos, os indicadores da qualidade e desempenho, os procedimentos, os impressos e o manual de funções com uma pequena descrição.

Faz-se também uma abordagem ao quadro legal e, em anexo, é indicada a principal legislação em vigor.

A análise e reflexão final, bem como a conclusão, são um momento de síntese sobre as aprendizagens e uma tomada de consciência sobre os conhecimentos adquiridos e as atividades realizadas.

3. Revisão da Literatura

3.1. Ensino profissional e escolas profissionais

As escolas profissionais têm o seu início em 1989, tendo sido criadas por iniciativa conjunta dos Ministérios da Educação e do Trabalho e de muitas pessoas e instituições que há muito reclamavam este tipo de ensino, ficando posteriormente sob a responsabilidade apenas do Ministério da Educação.

Estas escolas perspetivaram uma inovação educacional que assentou na publicação de um normativo, no Diário da República – o Decreto-Lei n.º 24/89, de 21 de janeiro – e, ao mesmo tempo, na dinamização de vários atores sociais da sociedade portuguesa, tanto públicos como privados. Mas, o presente normativo apenas definiu o modelo do novo tipo de escola, pois vem na sequência de um novo serviço central, o GETAP – Gabinete de Educação Tecnológica Artística e Profissional – criado em 1988, pelo Ministro da Educação Roberto Carneiro, com a publicação do Decreto-lei n.º 397/88, de 8 de novembro, o qual provocou a mobilização social, procurando suscitar a adesão da sociedade, uma vez que estas escolas deveriam ser criadas não diretamente pelos ministérios, ou seja, pelo estado, mas nasceriam sempre como resultado de um contrato-programa entre o estado e um conjunto de parceiros sociais locais.

Esta estrutura da administração educativa foi sedeada no Porto e nas palavras de Margarida Marques “tinha como principais finalidades a conceção, coordenação, organização e avaliação das políticas de ensino/formação tecnológica, artística e profissional.” e “...presta apoio técnico pedagógico às instituições...” (Marques, 1993). A criação das escolas profissionais foi obra de toda a equipa do GETAP, mas principalmente de Joaquim Azevedo que desempenhava as funções de Secretário de Estado da Educação.

Isto aconteceu no seguimento do chamado “Ensino Técnico-Profissional” surgido em 1983 e na sequência da Lei de Bases do Sistema Educativo aprovada no Parlamento em 1986 que previa juridicamente a possibilidade de um subsistema de ensino como as escolas profissionais. Este processo de implementação do ensino profissional em Portugal registou ainda mais um episódio que foi o lançamento, nas escolas secundárias, dos Cursos Tecnológicos do ensino secundário em 1993.

Resumindo, o nível secundário de ensino e formação compreende atualmente: as escolas profissionais, com oferta de cursos profissionais de nível 4; as escolas secundárias, com oferta de cursos gerais e profissionais; o ensino artístico da música, dança, teatro e das artes circenses, oferecido pelas escolas especializadas, e a formação em alternância, oferecida em centros de formação profissional do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Existem ainda os cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA).

Sobre esta decisão, importa referir que a proliferação dos cursos profissionais nas escolas secundárias tem obtido sucesso e tem provas dadas, mas a experiência também tem demonstrado que este percurso tem que ser feito com o maior cuidado, pois uma escola secundária e uma escola profissional são instituições muito diferentes, pelo que não basta querer dar esse passo, é preciso saber dá-lo sem cair no abismo do desconhecimento e desvirtuar a essência do ensino profissional desenvolvido nas escolas profissionais.

Na verdade, tem-se verificado que reproduzir numa escola secundária a essência e as características de uma escola profissional, desenvolvidas através de um trabalho persistente, ao longo de mais de vinte anos, não é assim tão simples. Há muitas escolas secundárias que estão a explorar de uma maneira muito positiva esta oportunidade de ampliação das suas ofertas educativas, mas muitas outras, com base nos cursos profissionais que lhes foram impostos, estão a criar uma espécie de ensino de segunda categoria, para onde “empurram” os alunos com maiores dificuldades de aprendizagem e problemas disciplinares até ao 9º ano de escolaridade. O mesmo acontece com os professores que são colocados a lecionar o ensino profissional sem qualquer formação específica e informativa sobre esta modalidade de ensino.

Alargar o ensino profissional é bom, mas devem sempre ser salvaguardadas as condições do seu sucesso, que são, em grande parte, institucionais e as escolas profissionais são uma organização que, desde a sua origem, nasceu muito diferente com outra marca institucional e educacional.

Talvez por isso, de todas estas tentativas de implementação de um ensino profissional para os jovens, apenas as escolas profissionais resistiram à erosão “socioacadémica” das escolas e à burocracia paralisante do Ministério da Educação. Em meu entender, enquanto agente da implementação destas escolas, o ensino profissional apenas resistiu e se afirmou como válido até hoje devido à força da sociedade civil consubstanciada em instituições de natureza tão diferentes como: empresas, associações

comerciais e industriais, câmaras municipais, cooperativas, etc. Todas as outras tentativas de implementação de ensino profissional no âmbito do Ministério da Educação já desapareceram.

As escolas profissionais constituem, assim, uma modalidade dentro do sistema escolar, já na maioridade de 22 anos de muita luta, muito querer, muita resistência à instabilidade e asfixia financeira.

A sua existência deve-se em grande parte à tenacidade dos responsáveis pelas escolas profissionais, ao poder local, a muitos e bem esclarecidos responsáveis pela administração educacional, mas principalmente aos seus alunos, encarregados de educação e tecido social e empresarial de cada região.

Cabe aqui lembrar a afirmação de Roberto Carneiro, “a natureza local e descentralizada do desafio libertou entusiasmo e vitalidade participativa nos mais diversos interstícios da sociedade civil, cultural e económica” (Carneiro, 2004).

Efetivamente, um dos objetivos deste tipo de ensino foi, desde o início, incentivar a participação de entidades locais, no sentido de se gerarem redes de contactos, de solidariedade, de investimento e de desenvolvimento, com vista a um futuro mais promissor para a população jovem de cada região.

De facto, respondendo ao apelo do bem comum, os promotores das escolas profissionais foram surgindo e, ao longo destes mais de vinte anos, têm sido o seu principal suporte, lutando constantemente pela manutenção destas novas instituições, dinamizadoras do desenvolvimento social, por vezes em circunstâncias bastante adversas.

As escolas profissionais souberam alterar o estigma de escolas de segunda oportunidade, destinadas a jovens carenciados e suas famílias transformando-os em técnicos qualificados de nível intermédio, que hoje, apesar da crise, são o suporte de uma economia crescentemente mais qualificada e moderna.

Face à incapacidade do poder central em definir e dar estabilidade a estas escolas, cada novo governo legisla e altera sem qualquer avaliação. Por outro lado, devido à rápida evolução da economia e da sociedade em geral, estas escolas continuam a sobreviver e a ansiar por um “estatuto” que nem as entidades governamentais, nem a sua associação representativa, a ANESPO, foram capazes de constituir, porque ainda não se conseguiu reunir um consenso social envolvendo a administração educativa, as escolas, o poder local e os parceiros sociais.

Estas escolas constituem uma verdadeira mais-valia socioeducativa porque têm a missão de construir uma alternativa de formação escolar e profissional dentro da escolaridade obrigatória de 12 anos. A recente implementação dos planos curriculares dos cursos profissionais nas escolas secundárias constituiu mais uma encruzilhada em que as escolas profissionais se viram envolvidas e que, caso não se clarifique rapidamente, pode provocar no ensino profissional o mesmo que aconteceu à galinha dos ovos de ouro, porque a eficácia e eficiência destas escolas não reside só nos planos curriculares aí desenvolvidos e implementados, mas sim num novo e inovador conceito de escola. Assim, não é suficiente, nem terão sucesso na generalidade das escolas secundárias os cursos profissionais, porque estes cursos são mais que um mero plano curricular diferente.

Uma escola profissional é, então, um conjunto integrado e integrador de saberes e metodologias, recursos humanos e físicos constituídos, não com base em modelos teóricos pré-estabelecidos ou academicamente desenvolvidos num gabinete, mas numa *praxis* em que tiveram intervenção fundamental os alunos, professores e outros responsáveis escolares com o constante apoio pedagógico de pequenas estruturas ministeriais iniciadas pelo GETAP.

Existem vários parâmetros de análise que determinam a especificidade das escolas profissionais. Sinteticamente, podemos dizer que as escolas profissionais são constituídas por iniciativa da sociedade civil local e dotadas de autonomia pedagógica e financeira, o que implica uma maior responsabilização e uma exigência contínua em termos de “prestação de contas”, que é realizada imediatamente à comunidade local e mediamente aos serviços da administração educacional.

Esta autonomia está, neste momento, muito cerceada, entre outras coisas, porque já impõe planos curriculares por curso iguais em todo o país e diminuiu de forma significativa o número de horas de formação por curso, de 3600 para 3100 horas. A possibilidade de cada escola construir espaços para a formação teórica e, principalmente, para a formação prática – as oficinas – de modo autónomo, sem imposição de modelos, está também a desaparecer e com eles a diversidade que é essencial para o futuro de cada escola.

Estas instituições dirigem a sua oferta formativa para um público mais carenciado que pretende a inserção rápida no mercado de trabalho. Por isso, oferecem cursos de três anos, classificados atualmente como nível 4 de qualificação profissional e com

equivalência escolar ao 12.º ano de escolaridade. Os seus diplomas são, para efeitos de prosseguimento de estudos, diplomas de estudos secundários.

Na medida em que podiam selecionar os cursos a oferecer, podiam também formar para facilitar a inserção profissional dos seus jovens, trabalhando em conjunto com o tecido empresarial da sua região. Esta parceria escola-empresas permite colocar os seus alunos em estágio, recrutar técnicos especializados para lecionar as aulas da componente técnica e facilita a inserção socioprofissional dos jovens no mercado de trabalho. Esta inserção profissional é também reforçada por uma sólida formação teórico-prática, pela realização frequente de visitas de estudo, organização de estágios e outras experiências laborais frequentes, colóquios e debates com profissionais das diferentes áreas, dentro e fora da escola, e apoio após a conclusão dos cursos, seguindo e acompanhando os percursos profissionais, apoiando os projetos pessoais de vida, facilitando a atualização de saberes e competências, ou mesmo a reconversão profissional através de formações modulares certificadas de curta duração.

Outra grande característica das escolas profissionais é a organização e avaliação modular de conhecimentos e competências. Este sistema de ensino/aprendizagem e avaliação está profundamente centrado no aluno e teve historicamente grande sucesso na formação profissional do pós-guerra. Tenta impedir o aluno de “cair” ou “arrastar-se” num percurso de insucesso e abandonar a escola sem qualquer qualificação.

A opção pela estrutura modular nas escolas profissionais levou mesmo à criação, em 1990, do Núcleo de Apoio à Concretização da Estrutura Modular (NACEM).

Este grupo identificou como grandes vantagens da estrutura modular o seguinte:

- valorização da diferenciação pessoal permitindo ritmos diferentes de aprendizagem dos alunos, valorizando competências adquiridas em diferentes contextos, proporcionando assim maior motivação ao aluno;
- progressão escolar gerida pelo aluno de modo progressivo e sistemático, obrigando à validação com sucesso de todos os módulos, mas capitalizando-os no seu percurso formativo;
- possibilidade de introdução nos *curricula* de módulos que promovam especificidades técnicas, científicas, regionais, métodos de autoaprendizagem e autoavaliação a nível de escola. (Marques, 1993)

As escolas profissionais, tendo uma dimensão mais reduzida que as escolas do ensino generalista, potenciam um acompanhamento mais personalizado de cada um dos seus alunos, apoiando-os na sua progressão escolar, no seu desenvolvimento humano e na

sua inserção socioprofissional (ver Figura 8). Nestas escolas, desenvolve-se com o aluno uma relação muito estreita em termos pessoais e académicos, não só através do serviço de psicologia, mas também no quotidiano. A relação professor-aluno transforma-se numa atividade profundamente educativa – não esquecer que os nossos alunos proveem, na sua grande maioria, de famílias carenciadas e/ou disfuncionais – por isso o professor, o orientador educativo de turma (OET) e o coordenador de curso (CC) assumem, sem rodeios, o papel de professores e educadores.

Evidentemente que a relação do professor se centra mais na atividade aula, privilegiando a aprendizagem, a motivação para o trabalho/estudo, a socialização e o brio pessoal. O OET privilegia e coordena predominantemente a relação com a família, otimizando o sistema informático de comunicação que a escola desenvolveu, utilizando-o, se necessário, diariamente.

O coordenador de curso, além das funções pedagógicas verificáveis na sua ficha de função, assume nesta dimensão particular de trabalho com o aluno o contacto com as empresas, acompanhando-o e aconselhando-o na seleção da empresa/instituição para a realização dos estágios curriculares, entrevistas de emprego e acompanhamento dos primeiros passos como profissional após a obtenção do seu diploma escolar.

Assim, penso que a dinâmica de uma escola profissional, sem grandes diferenças legais em relação aos outros modelos de ensino, criou com a totalidade da comunidade educativa uma relação diferente que vai muito para lá dos aspetos normativos e que se alicerça no trabalho comum – escola, família, empresas – visando o sucesso escolar e profissional dos jovens. Formar nas escolas profissionais é conseguir que os seus alunos sejam bons profissionais e boas pessoas.

Como já foi referido, as escolas profissionais nasceram com o estigma de escolas de segunda opção. Porém, esta situação foi também uma janela de oportunidade para se afirmarem na sociedade civil como escolas úteis a todo o sistema de ensino, mas principalmente úteis para os jovens que não se adaptavam às escolas que desenvolviam um ensino completamente teórico e eram por elas rejeitados através do insucesso escolar que depois os levava à exclusão escolar e social, meio do qual muitas vezes já provinham.

O insucesso escolar é um assunto muito estudado e analisado, entre outros, por A. Sousa Fernandes e serve para designar o resultado das elevadas percentagens de retenção escolar verificadas no final dos anos letivos. Segundo o I.N.E. chegou-se a atingir, nos anos 80 do século XX, percentagens de reprovação de 36,6 % nos alunos do

7.º ao 11.º anos, sem contabilizar os jovens que durante o ano letivo tinham abandonado a escola (Pires, Fernandes, & Formosinho, 2001).

As finalidades primordiais da educação escolar são: instruir, estimular, personalizar e socializar, quando uma destas dimensões da educação, não é atingida estamos a falar de insucesso na educação escolar.

O mesmo autor aponta como principais fatores de insucesso escolar determinadas carências, umas centradas no aluno e na estrutura escolar, outras no meio social.

As escolas profissionais despontaram nesta circunstância como um fator de complemento do sistema de ensino, essencialmente dirigidas a um público jovem que já tinha abandonado a escola ou por lá se arrastava sob o peso de várias retenções. Os primeiros alunos que procuraram o ensino profissional determinaram o estigma, ainda hoje presente em alguns espíritos e instituições de ensino, de um preconceito negativo sobre a qualidade do ensino ministrado nas escolas profissionais.

A escola secundária era, para muitos jovens com espírito mais prático, um local pouco atrativo e os conhecimentos aí ministrados completamente desinteressantes. Joaquim Azevedo afirma mesmo: “O ensino liceal é uma prisão para os jovens, um fator de exclusão e de forte seletividade social. A aposta no ensino tecnológico e profissional representa, antes de qualquer outro objetivo, o abrir de novas oportunidades e de novos horizontes de desenvolvimento humano para os jovens.” (Azevedo, *Sair do Impasse – Os ensinos tecnológico e profissional em Portugal*, 1999).

O facto de receberem alunos que predominantemente registavam insucesso escolar obriga-nos a refletir sobre a natureza e causas do insucesso. Assim, do insucesso centrado no aluno, uma pequena percentagem pode ter origem na inexistência de aptidões inatas, carências naturais do aluno ou, em maior percentagem, na cultura informal, nível económico da família e do meio ambiente, em suma causas socioeconómicas. Estas causas preexistem à entrada do aluno na escola e, normalmente, acentuam-se na escola, porque esta valoriza a instrução e seleção em detrimento da dimensão personalista e socializadora, igualmente presentes na Lei de Bases do Sistema Educativo.

Estas causas centradas no aluno são frequentemente acentuadas pelo meio social na sua dimensão económica, cultural e de residência. Uma vez que a sociedade não é igualitária mas estratificada e hierárquica, a escola tende a reproduzir essa estratificação social e contribui decisivamente para selecionar e distribuir os alunos de estratos

dominantes para acesso a cursos mais prestigiados e mais bem remunerados e os outros para percursos escolares mais curtos e com menor remuneração.

Na maior parte dos casos de alunos com insucesso escolar podemos imputá-lo a causas que radicam na própria escola. Nesta perspetiva, o insucesso do aluno é motivado por um conjunto de fatores como a existência de um reduzido número de cursos e o modo como estão construídos os currículos escolares que apenas privilegiam o “saber” e não o “saber fazer”. Depois, a natureza e métodos de avaliação e por fim a formação dos professores e regras informais como a constituição das turmas e dos horários, devem ser também pontos a considerar.

Concluindo, a sociedade tem em si fatores determinantes do insucesso escolar determinados pela posição social do aluno nas dimensões económica, cultural e de residência. Em estudos realizados pela Universidade do Minho e estudados por outros autores ligados à Sociologia da Educação (Pires, Fernandes, & Formosinho, 2001)¹ pode concluir-se que o insucesso escolar afeta principalmente os jovens oriundos de estratos sociais mais baixos, com baixos níveis de escolaridade e residentes em bairros sociais ou zonas mais rurais. Verifica-se ainda que a percentagem de alunos oriundos de estratos sociais mais baixos vai diminuindo progressivamente na escola entre o 7.º e o 12.º ano, enquanto os alunos oriundos de posições sociais superiores reforçam progressivamente a percentagem da sua presença (Pires, Fernandes, & Formosinho, 2001).

As escolas profissionais introduzem diferenças substanciais no relacionamento entre a escola e a família no sentido de as aproximar, na perspetiva de que juntos, escola e família, podem fazer mais pelos alunos. Sabendo que grande parte dos seus alunos pertence a estas posições sociais mais baixas, desenvolveram estratégias para que os pais, não só o encarregado de educação, mas os pais ou irmãos mais velhos venham às reuniões ou simplesmente venham semanalmente à escola falar com os professores, sempre que possível.

A escola está sempre aberta para os pais e promove por todos os meios ao seu alcance a presença na escola dos encarregados de educação principalmente através da flexibilização de horários de atendimento, realização de atividades conjuntas e acompanhamento dos filhos aos locais de estágio.

¹ Dados recolhidos pela Área de Análise Social e Organizacional da Educação da UM citados pelos autores do livro “*A Construção Social da Educação Escolar*” cfr. bibliografia.

A EPE consegue a invejável taxa média de participação dos pais nas reuniões de mais de 80 %, como se pode comprovar pela análise do gráfico da Figura 1.

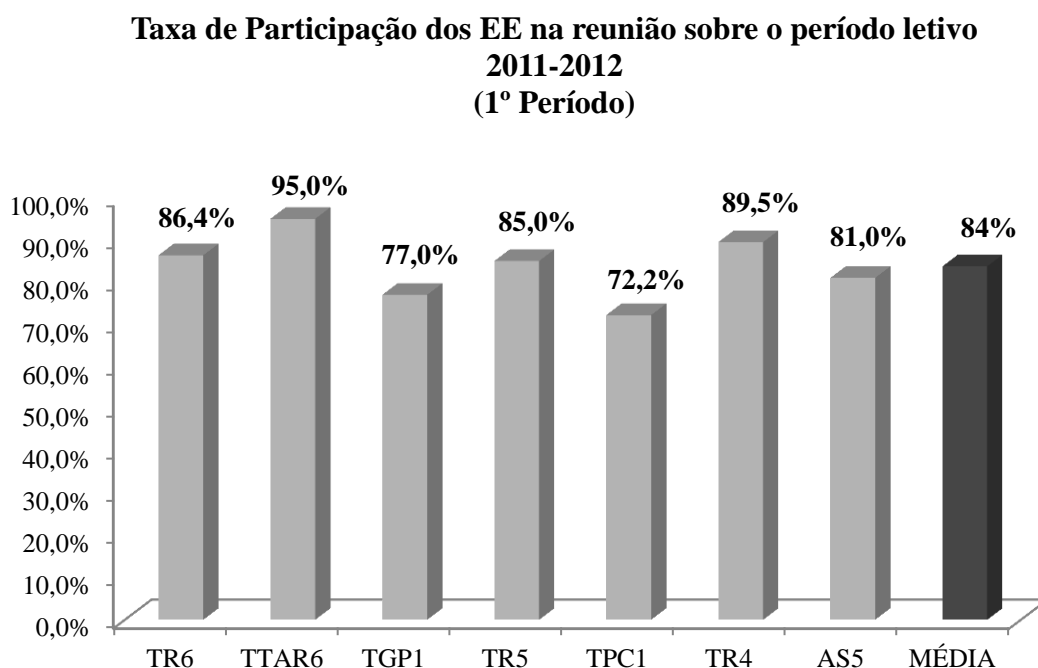


Figura 1 Gráfico referente aos dados da Taxa de Participação dos Encarregados de Educação nas reuniões de final de período.

Esta proximidade gera uma empatia que dá frutos. Em primeiro lugar para os alunos mas também para os pais, que normalmente são esclarecidos e apoiados socialmente, encaminhados para instituições e estimulados a fazer formação (UFCD ou EFA) e muitas vezes acabam por iniciar novas carreiras profissionais.

Quanto à escola e suas estruturas, os fatores que mais influem negativamente no sucesso educativo dos alunos são os processos de avaliação, pois no sistema escolar do unificado e secundário a avaliação final resulta do somatório dos testes realizados ao longo do ano letivo e/ou do exame final. Este processo conduz frequentemente ao fenómeno da existência de alunos “escolarmente atrasados” registando também estes alunos uma maior taxa de insucesso que os “alunos a par” (Pires, Fernandes, & Formosinho, 2001).

Nas escolas profissionais este foco de insucesso é muito mais reduzido porque a avaliação é modular e os alunos progridem a par durante os três anos de curso. Têm ainda a vantagem do número de alunos por turma poder ser mais reduzido, poder em algumas aulas da componente prática dividir a turma através do desdobramento, manter a mesma equipa docente nos três anos, flexibilizar completamente os horários e não

haver perda de aulas para os alunos através de um sistema de substituição de professores em que cada professor ao substituir um colega leciona a sua disciplina e não uma outra matéria qualquer para a qual pode não estar cientificamente preparado, como acontece nas outras escolas. Esta autonomia é fundamental para que o sucesso escolar seja maior nas escolas profissionais, pois o processo formativo e avaliativo é completamente centrado no aluno.

Quanto ao currículo escolar do sistema de ensino, o facto de no ensino profissional termos um currículo com três áreas distintas: sociocultural (25 %), científica (25 %) e técnica, tecnológica e prática (50 %) faz com que a formação oferecida por estas escolas seja muito menos académica e uma forte componente prática do currículo seja o motor do “saber fazer” com conseqüente maior motivação dos alunos também para a componente teórica. No ensino profissional a relação entre aprendizagens práticas e teóricas é mais próxima e os diversos saberes surgem necessariamente interligados, mais próximos da realidade e do mundo do trabalho, o que facilita a aprendizagem e o sucesso escolar dos alunos (Marques, 1993).

O plano curricular das escolas profissionais faculta aos jovens um desenvolvimento pessoal integral construído a partir de uma boa formação geral, do conhecimento das ciências de base que fundamentam as tecnologias e/ou técnicas de um determinado setor profissional e uma sólida formação técnica que possibilite aos alunos o desempenho de competências profissionais num determinado setor de atividade, rejeitando a perspectiva da formação técnica e prática exclusivamente para o desempenho de uma profissão ou, ainda mais redutora, da formação para o exercício de um determinado posto de trabalho.

Margarida Marques sintetiza e explicita as vantagens da estrutura curricular construída pelas escolas profissionais do seguinte modo: “Uma organização curricular que procure manter a unidade na diversidade. Unidade na diversidade que vai sustentar a autonomia de cada projeto na sua conceção curricular. É com base neste paradigma que são construídos os percursos de formação, em cada curso.” (Marques, 1993).

O ensino académico tradicional tem essencialmente disciplinas de carácter geral, sendo residual e até desvalorizadas socialmente as disciplinas de carácter artístico ou técnico. Por esse facto, os alunos que têm um espírito mais prático sentem muitas dificuldades em adaptar-se ao ensino académico, mas têm muito sucesso no profissional e, por essa via, também podem aceder ao ensino superior.

As escolas profissionais são vítimas do preconceito ainda existente de valorização do ensino académico tradicional, a quem atribuem maior estatuto social e porque dá acesso

prioritariamente ao ensino superior. No entanto, é mais seletivo nos processos de admissão e avaliação, veicula essencialmente conhecimentos abstratos, é mais acarinhado pelas classes favorecidas da sociedade, mas claramente mais distante dos jovens e, também por isso, gerador de insucesso escolar.

O ensino profissional já não é um ensino para as classes sociais mais desfavorecidas, mas sim uma oportunidade de sucesso escolar e profissional para os jovens com espírito mais prático e concreto, voltado para a técnica e o experimentalismo, independentemente da posição social de cada um.

As escolas profissionais, partindo da sua autonomia pedagógica e também porque estão mais próximas do mundo empresarial, evoluíram para a construção de sistemas de qualidade para, em primeiro lugar, aperfeiçoarem a sua prática educativa e, em segundo, poderem medir e tornarem visíveis os resultados junto dos alunos, das suas famílias e da comunidade em geral.

No anexo 6 estão elencados os normativos legais que, numa perspetiva diacrónica, deram forma legal às escolas profissionais desde a sua criação até às últimas determinações da tutela ministerial, passando pelos principais documentos legais que constituem as traves mestras do ensino profissional ao longo dos anos.

Destes normativos saliento a Lei n.º 51/96, dado que a entidade proprietária é uma cooperativa de interesse público, o Decreto-Lei n.º 26/89 que cria as escolas profissionais e o Decreto-Regulamentar n.º 84-A/2007 que estabelece o regime geral de aplicação do Fundo Social Europeu (FSE) que financia a quase totalidade das verbas necessárias ao funcionamento das escolas profissionais desde o seu início.

A este propósito deve salientar-se que o financiamento das escolas profissionais provinha, nos primeiros quadros comunitários de apoio, do FSE (75 %) e da Segurança Social (25 %). Atualmente o FSE financia 95 % dos orçamentos das escolas profissionais e o orçamento de estado apenas 5 % dos custos anuais desta escola.

4. Escola Profissional de Esposende

Esta escola foi homologada em julho de 1993 e está a funcionar desde setembro do mesmo ano, iniciou a sua atividade com apenas duas turmas, uma de nível 2 (7.º, 8.º e 9.º ano), com o curso de Mesa e Bar, e outra de nível 3 (10.º, 11.º e 12.º ano), com o curso de Técnico de Turismo/Profissionais de Informação Turística, com cerca de vinte alunos em cada turma.

Foi desde então crescendo e diversificando a sua oferta educativa até aos atuais duzentos e vinte alunos a frequentar os seguintes cursos de nível 4: Técnico de Restauração nas vertentes de cozinha e mesa, Técnico de Apoio à Infância, Técnico de Proteção Civil, Técnico de Programação e Sistemas Informáticos, Técnico de Turismo Ambiental e Rural, Técnico de Comunicação, Marketing, Relações Públicas e Publicidade e ainda uma turma de nível 2, tipo 2, Curso de Educação Formação de Empregado de Mesa. Pelo meio, formámos ainda várias turmas nas áreas de eletricidade, cabeleireiros, animadores socioculturais e organização de eventos.

A Escola Profissional de Esposende tem nos seus quadros catorze professores a tempo inteiro e cerca de trinta a tempo parcial. Os restantes serviços, tais como limpeza, bar, apoio pedagógico, administrativo, informática e contabilidade são assegurados por onze colaboradores não docentes.

A escola funciona em dois edifícios cedidos pela Câmara Municipal de Esposende que eram antigas escolas primárias e que foram devidamente adaptadas com salas teóricas e práticas.

Nesta escola, desempenhei funções de professor de Português do ensino básico (níveis 2) e do ensino secundário (nível 3) dos cursos de Mesa e Bar e Turismo e, simultaneamente, as tarefas de Diretor Pedagógico até 1999. Nestes cinco anos, a função de Diretor Pedagógico foi evoluindo e as minhas responsabilidades passavam pela gestão pedagógica que implicava a criação de todos os documentos necessários ao funcionamento e registo da avaliação e certificação até à criação e implementação dos conteúdos programáticos de cada curso profissional. A única imposição da tutela consistia em limitar ao máximo de 3600 horas de formação por curso. Foi assim que os cursos profissionais se foram consolidando e os seus planos curriculares estabilizaram. De salientar que, inicialmente, cada escola era completamente autónoma e constituía os

seus próprios planos curriculares, os conteúdos curriculares e respetiva divisão em módulos (Anexo 1).

Durante esse tempo, a EPE desenvolveu-se e consolidou o seu corpo discente e docente. Aumentou também a sua oferta educativa, oferecendo à comunidade local um conjunto de cursos profissionais que permitiram ao tecido social e empresarial o recrutamento de técnicos intermédios qualificados e, assim, aumentar a qualidade dos serviços prestados. Paralelamente, muitos jovens acabaram por encontrar trabalho no concelho e aí fixar a sua residência.

Desde então, tenho pugnado pela consolidação da instituição no concelho e na região. O número de alunos a frequentar a escola quase duplicou e o número de cursos profissionais aumentou para corresponder às necessidades de técnicos intermédios qualificados. Foram criadas novas ofertas formativas como os cursos de Educação e Formação de Jovens (CEF's), de nível 2, com os cursos de Empregado de Mesa, Eletricista de Instalações e Cabeleireiro.

Foram também implementados os cursos de nível 4, denominados Cursos de Especialização Tecnológica (CET's), pós 12.º ano, com o curso de Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos, cujo plano de estudos pode ser consultado no Anexo 2. Com a realização destes cursos, aproveitando o nível de conhecimentos de professores e alunos, o nível dos conteúdos programáticos a ministrar e a liberdade em inovar nos trabalhos práticos e outras tarefas curriculares e de complemento curricular a dinamizar com os alunos, constitui e coordenei uma equipa de trabalho que tinha como principal objetivo a modernização informática da escola e outras valências da Zedensino. Em três anos conseguiu-se criar equipamentos e desenvolver *software* que alteraram completamente o funcionamento e a gestão pedagógica da escola.

A escola procura proporcionar aos seus alunos uma sólida formação técnica, científica e humana, permitindo aos seus alunos uma vivência da cidadania europeia através de projetos que proporcionam visitas de estudo e convívio com alunos e escolas de outros países europeus ou mesmo a realização de estágios curriculares noutros países da União Europeia. O último destes projetos terminará em julho de 2014 e envolve uma parceria com escolas da Eslovénia, Chipre, Polónia e Turquia.

5. Aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade na Escola Profissional de Esposende

5.1. O que é um sistema de gestão da qualidade

Uma das tarefas mais gratificantes, significativas e de maior relevo na minha atividade profissional, foi a implementação, em 2005, do Sistema de Gestão da Qualidade na Escola Profissional de Esposende em conformidade com as normas europeias de qualidade NP EN ISO 9001: 2008 (Anexo 3).

A Escola Profissional de Esposende foi uma das primeiras a conseguir esta certificação em Portugal, possuindo um Certificado de Conformidade com a identificação PT05/01537. Esta certificação permitiu demonstrar que uma escola pode funcionar, em termos de qualidade, como qualquer outra instituição ou empresa.

Esta problemática pretende aferir a necessidade de trabalhar institucionalmente com sistemas de gestão da qualidade nos termos em que são definidos pelos organismos internacionais (ISO) e as necessárias adaptações às escolas, nomeadamente a uma escola profissional.

A qualidade é um imperativo das instituições que refletem sobre os seus objetivos e estabelecem metas de rigor e melhoria contínua. Tudo começa na vontade da gestão de topo da instituição em questionar o trabalho desenvolvido na escola e a necessidade de medir e documentar as decisões tomadas e os resultados obtidos. Importa apresentar teoricamente em que consiste o processo de qualidade, depois veremos a sua construção e implementação na escola.

O conceito de qualidade é complexo e multifacetado, existem várias definições, referentes a diferentes aspetos e contextos. No entanto, a que melhor se adapta ao nosso projeto é a veiculada pela Associação Norte-americana da Qualidade (ASQ) segundo a qual a “qualidade é o grau até ao qual um conjunto de características inerentes satisfaz as necessidades” (American Society for Quality).

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), como ferramenta que traz padronização de processos e controle sobre os mesmos, permite medir a eficiência e verificar a eficácia das ações tomadas, com foco específico na satisfação do cliente e na melhoria

contínua dos processos. Esse sistema proporciona segurança à direção nas tomadas de decisão, pois possibilita a leitura de indicadores de desempenho precisos e confiáveis. O SGQ é um conjunto de elementos interligados, constituintes da organização, que trabalham coordenados para estabelecer e alcançar o cumprimento da política e dos objetivos da qualidade, dando consistência aos produtos e serviços, para que satisfaçam as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Existe um organismo internacional que dita as normas desse Sistema de Gestão denominado ISO – *International Organization for Standardization*, que tem sede em Genebra, Suíça. As instituições que se propõem adotar o SGQ segundo as normas ISO, passam por um longo processo de estudo e inventariação de procedimentos e ajustes tecnológicos, físicos e de recursos humanos, além de serem auditadas por organismos certificadores acreditados e, finalmente, a Certificação é concedida.

Até ao momento, 175 países reconhecem e adotam as normas ISO como parâmetro para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas mais diversas atividades de prestação de serviços, com ou sem fins lucrativos.

A ISO 9001:2008 especifica requisitos para a gestão da qualidade quando uma organização:

- Necessita de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que correspondam às necessidades dos clientes e aos regulamentos aplicáveis e
- Deseja alcançar a satisfação dos clientes através da efetiva aplicação do SGQ, incluindo processo para a melhoria contínua do sistema e a garantia de conformidade com os requisitos do cliente e requisitos regulatórios aplicáveis.

5.2. Aplicação do Sistema de gestão da qualidade e resultados obtidos

Este trabalho tem como base a experiência vivida na Escola Profissional de Esposende.

A construção do nosso SGQ foi um momento de grande discussão: Quem são os clientes de uma escola? Os alunos, os pais, a comunidade educativa? Todos em conjunto... A palavra «clientes», importada diretamente do mundo empresarial, não foi facilmente aceite e assimilada pelo grupo de trabalho.

No nosso caso e, dado que era uma situação pioneira, contámos com o apoio financeiro do Fundo Social Europeu (FSE), para, durante um ano, realizarmos a

formação e construirmos o nosso próprio sistema de gestão da qualidade. No ano seguinte, colocámo-lo em funcionamento e pedimos a certificação a uma entidade certificadora.

Princípios de Gestão pela Qualidade:

- Focalização no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Abordagem da gestão como um sistema;
- Melhoria contínua;
- Decisões baseadas em factos;
- Relações de mútuo benefício com os fornecedores.

Todas as escolas têm o seu projeto educativo e procuram ser únicas na dimensão em que, através desse projeto, visam exponenciar algo especial fruto da sua localização, da comunidade educativa, da ligação ao poder local, da relação próxima com a realidade empresarial local e regional e, assim, constituir-se como escola onde as outras escolas também possam aprender a melhorar as suas práticas educativas e/ou administrativas para se tornarem mais eficientes para melhorar o sucesso dos seus alunos.

A escola pode adotar vias diferentes, não só para definir os seus objetivos, mas também para encontrar os meios para os atingir. Na generalidade, vão sempre desembocar em duas vias.

A primeira em que basta aos órgãos da escola cumprirem escrupulosamente e com todo o rigor os normativos emanados do poder central, gigantesco e frequentemente ingovernável, burocrático e asfixiante de práticas pedagógicas diferentes dos parâmetros definidos e estandardizados em tamanho único para todo o país, mas estas escolas, à sua maneira, são eficazes.

Outra que se centra nos objetivos a conseguir e em que a qualidade se mede pelo número de alunos que “entram em medicina”, desenvolvendo até práticas pedagógicas específicas e inovadoras, principalmente na construção de testes e exames que visam selecionar os melhores alunos. Estas escolas são céleres a aplicar procedimentos

disciplinares e privilegiam os conceitos de rigor, exigência e avaliação, construindo assim a sua eficácia.

Depois, existem as escolas profissionais que desenvolvem conceitos de qualidade diferentes mas que, à sua maneira, procuram a eficácia através de dinâmicas próprias de cada escola em que os principais agentes são os professores, os pais, os alunos, as empresas e as outras instituições locais e regionais.

O ensino profissional, na sua diversidade de atores e modalidades constitui um capital de conhecimento e de práticas inovadoras requeridas pelo desenvolvimento da sociedade atual, sendo também um património vivo que deve ser preservado e acarinhado.

Aqui, a procura da qualidade deve ser um esforço contínuo, não se podendo nunca descansar sobre o que já foi feito e conseguido, que é certamente excelente, se tivermos como referência o ponto de partida. Temos que ter consciência que é preciso fazer sempre mais e melhor e, se possível, mais depressa que os outros.

5.3.Sistema de Gestão da Qualidade

Passo então a apresentar um Sistema de Gestão da Qualidade que, embora em versão resumida, poderá ser apreciado para ajudar a construir e medir a eficácia de uma escola.

Um SGQ, em primeiro lugar, deve ser promovido e acordado com os órgãos de gestão e tutela da escola e, em seguida deve ser constituído o Grupo Dinamizador da Qualidade (GDQ).

Todo este processo deve ser iniciado com a elaboração de um Manual da Qualidade que pode ser estruturado da seguinte maneira:

a) APRESENTAÇÃO DA ESCOLA

- i) Introdução
- ii) História
- iii) Missão e visão
- iv) Política da qualidade
- v) Organograma
- vi) Compromisso da gestão

b) SISTEMA DA QUALIDADE

- i) Âmbito

- ii) Exclusões
- iii) Estrutura documental
- iv) Organização do Manual da Qualidade
- v) Definições e abreviaturas
- c) ABORDAGEM POR PROCESSOS
 - i) Introdução
 - ii) Mapa e interação dos processos
 - iii) Descrição dos processos
- d) CORRESPONDÊNCIA DOS REQUISITOS ISO 9001 E OS PROCESSOS

Em seguida vamos apresentar cada um dos pontos de desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade.

5.3.1. APRESENTAÇÃO DA ESCOLA

Toda esta construção carece de um trabalho de base efetuado pelo GDQ e, posteriormente, discutido com a gestão da escola no sentido de concertar posições, definir conceitos e conseguir consensos para que o SGQ seja abrangente, representativo e aceite por todos os setores da escola.

Na primeira parte, o Manual deve descrever o **sistema de gestão da qualidade** e os meios de que se dispõe para cumprimento da **política de qualidade**, a definição da **visão e missão** da escola. Esta construção exige muito debate e reflexão, porque se pretende elaborar um texto sucinto de fácil compreensão e muito significativo, envolvendo todos os colaboradores da escola e definindo de forma clara e inequívoca os procedimentos adotados no âmbito do SGQ.

Em seguida, deve ser definida a **política de qualidade** tendo em conta a Norma ISO adotada, bem como outros modelos que entendam por bem seguir. Assumem-se princípios que devem ser incorporados na cultura da escola e devem traduzir a procura constante da qualidade na organização. Estes princípios devem referir-se à escola em geral, abrangendo alunos e recursos humanos, formação e inovação, definição de parcerias e satisfação da comunidade educativa. Resumindo, qualquer sistema de gestão de qualidade visa a melhoria contínua, focalizados na satisfação dos alunos.

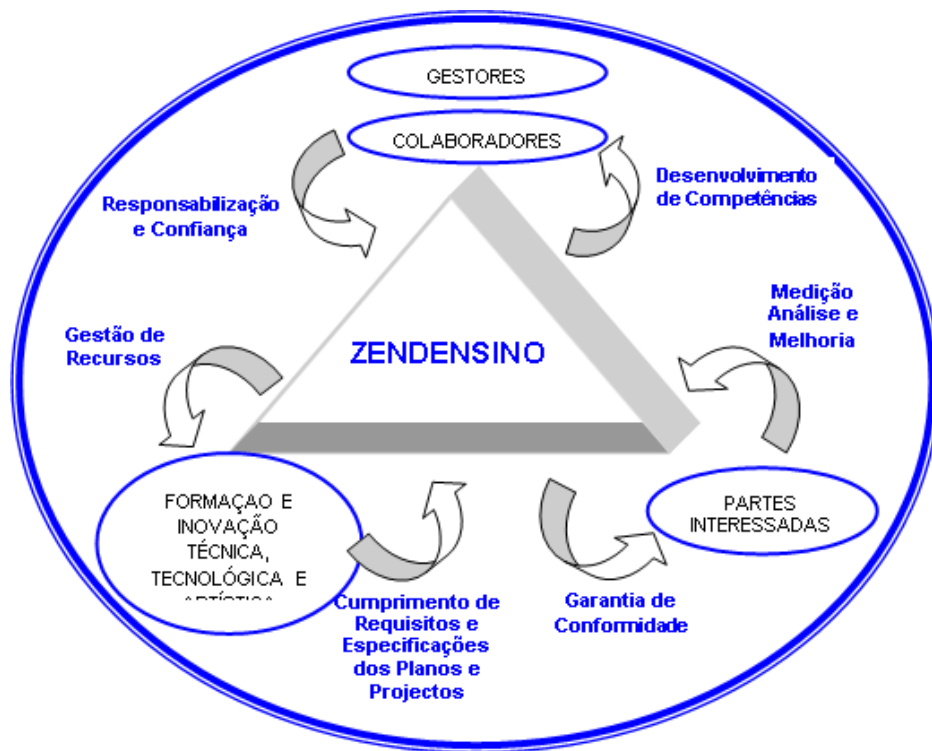


Figura 2 Esquema representativo do planejamento e desenvolvimento do sistema de qualidade da instituição são realizados com base nos princípios da melhoria contínua.

Definir o **organograma** ajuda a visualizar a estrutura da escola, torna-a mais transparente e obriga a refletir sobre a hierarquia e as relações entre os diversos setores de atividade, facilitando o diálogo e a cooperação. O organograma interliga-se com o manual de funções.

O modelo de qualidade da escola assenta em primeiro lugar numa estrutura organizativa que no, caso das escolas profissionais, pode ser definida e construída não em estereótipos pré-definidos e standardizados, mas em estruturas próprias individualizadas construídas à medida para cada comunidade. Uma escola corresponde à necessidade da comunidade local em termos de formação profissional de jovens e adultos ou mesmo outras valências como o ensino artístico.

No caso da Escola Profissional de Esposende a propriedade é assumida pela Câmara Municipal através da Zendensino, já anteriormente apresentada, que pretende oferecer uma resposta dinâmica no tempo e na evolução da conjuntura social e cultural à comunidade local.

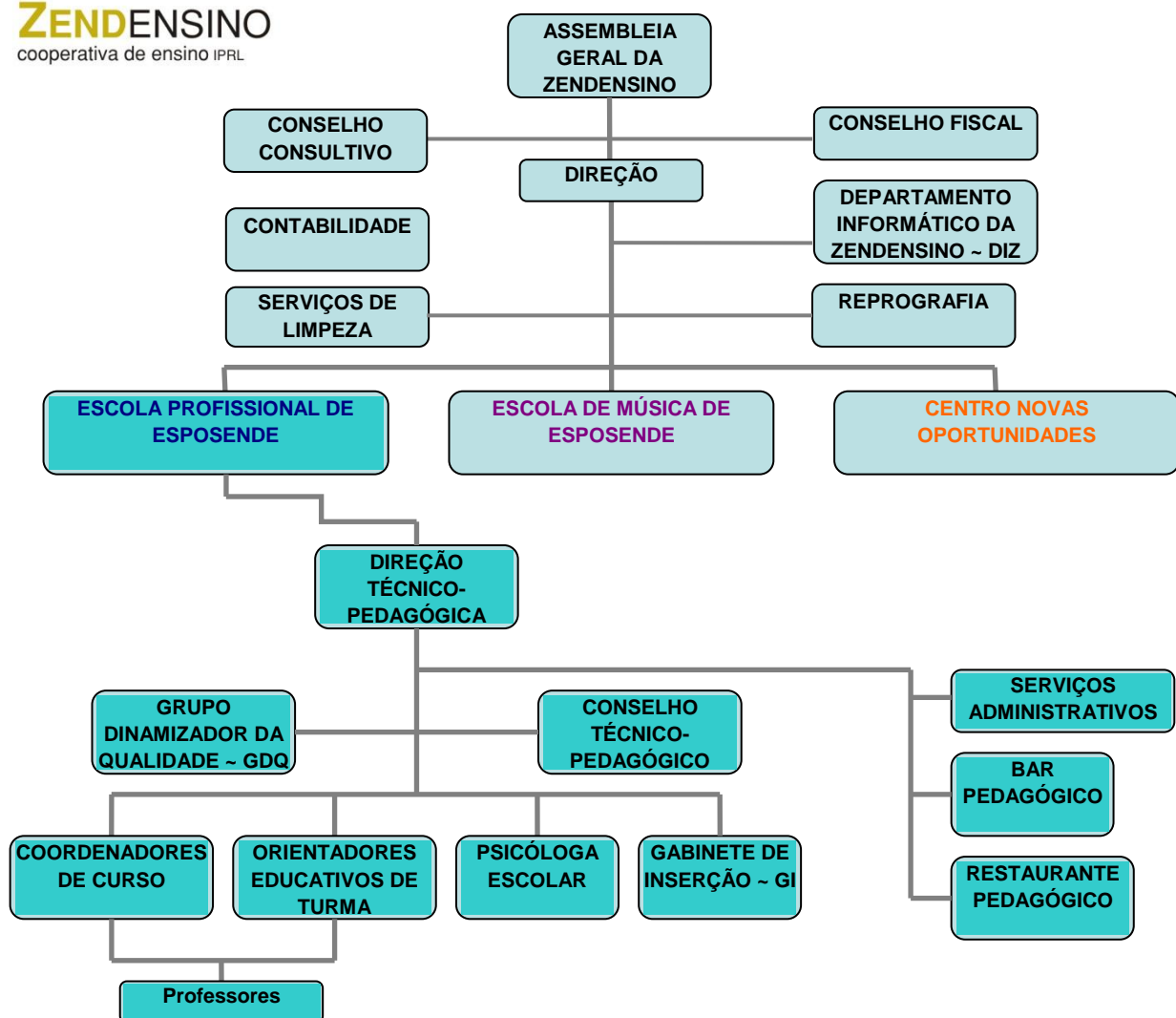


Figura 3 Organograma representativo do esquema estrutural da Zendensino Escola Profissional de Esposende.

A gestão deve assumir o **compromisso** de desenvolver e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade focado na satisfação de todos os intervenientes e comprometer-se a assegurar a melhoria contínua da eficácia do SGQ. Nesse sentido, verifica, divulga e sensibiliza para a importância do cumprimento dos requisitos legais, estabelece objetivos, zela pelo funcionamento do SGQ, assegura a disponibilidade dos recursos necessários e a circulação da comunicação dentro da escola.

A promulgação do Manual da Qualidade representa o compromisso escrito da Direção da escola de que a Política da Qualidade é planeada, executada e avaliada de forma a garantir a sua contínua aplicabilidade e adequabilidade, face ao cumprimento dos requisitos e evolução das atividades desenvolvidas.

5.3.2. SISTEMA DA QUALIDADE

A segunda parte inicia-se com a **definição do âmbito da certificação** ou seja, qual a atividade que se pretende certificar. Numa escola com várias valências de ensino (profissional, CEF's, EFA's, Música, ensino básico...) pode solicitar-se a certificação de apenas alguns setores da atividade.

Em seguida, devem ser identificados os requisitos da Norma que serão **excluídos** em função da especificidade da organização e da não aplicabilidade dos mesmos.

A definição da **estrutura documental** vem clarificar a hierarquia e organização dos documentos que compõem o manual da qualidade para que seja clara a importância de cada um na pirâmide da escola. Na escola deve ter mais importância a política da qualidade ou o regulamento interno, o projeto educativo ou o manual da qualidade, os impressos ou os procedimentos? Tudo deve ser objeto de discussão e clarificação.

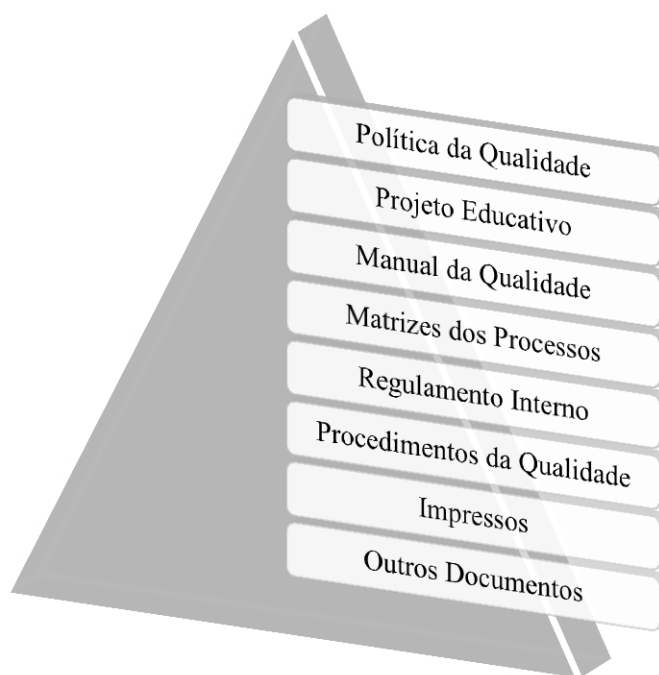


Figura 4 Esquema representativo da estrutura documental do SGQ.

A **organização do manual da qualidade** é um momento importante de reflexão. Deve ser preparado pelo grupo dinamizador da qualidade e posteriormente aprovado pelos órgãos de gestão da escola. Neste momento, devem ser explicitados a paginação e respetivo *layout*, a data de entrada em vigor e o número da revisão.

O manual da qualidade deve ser revisto sempre que ocorre uma alteração que o torne inadequado. Esta alteração pode aparecer através de uma ação de melhoria ou correção.

Qualquer colaborador pode fazer chegar, por qualquer via, ao grupo da qualidade uma proposta de revisão.

Qualquer alteração ao conteúdo do manual da qualidade implica sempre a emissão de uma nova revisão, sendo o respetivo número incrementado de uma unidade.

A publicação do manual da qualidade é controlada pelo grupo da qualidade, que garante a sua atualização e emissão das cópias necessárias, efetuando o seu registo na primeira página do mesmo.

As cópias controladas são atualizadas sempre que se procede a qualquer revisão.

5.3.3.ABORDAGEM POR PROCESSOS

A abordagem e descrição dos processos devem ser realizadas tendo por base uma matriz de processo modelo onde se definem:

- ✓ Os *inputs* e *outputs* de cada processo;
- ✓ As atividades principais associadas a cada processo;
- ✓ As funções que executam e/ou participam cada atividade;
- ✓ Os documentos e/ou meios que são necessários à execução de cada atividade;
- ✓ Os registos produzidos na execução de cada atividade;
- ✓ Os indicadores de desempenho do processo.

A metodologia de abordagem por processos pretende propiciar um enquadramento para poder determinar o seu desempenho através de indicadores adequados.

A sua determinação e prossecução são efetuadas regularmente com o objetivo de melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos processos e consequentemente da organização como um todo.

O sistema de gestão da qualidade é entendido como um conjunto de processos que interagem e se interrelacionam entre si.

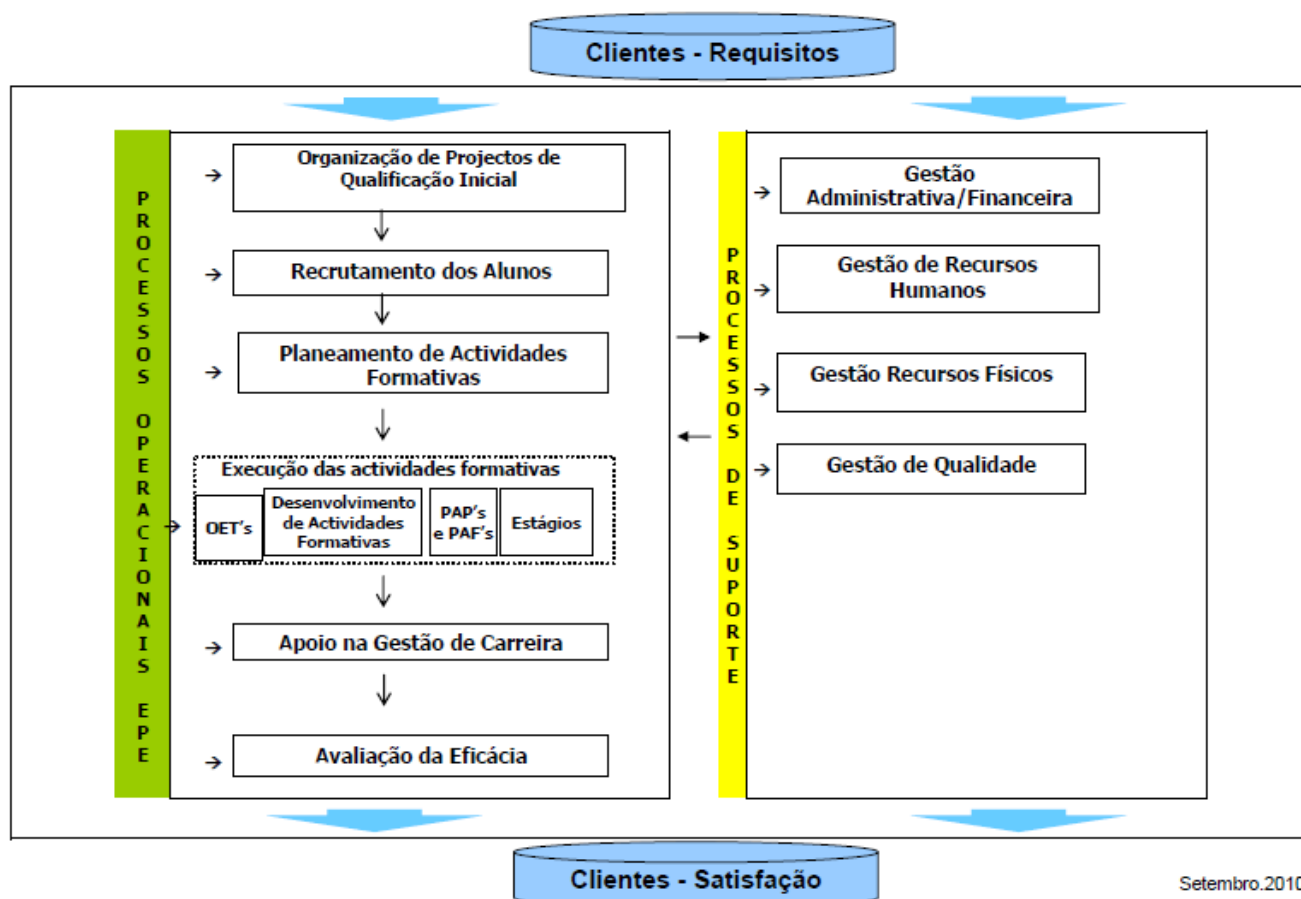
O objetivo da gestão pelos processos consiste em decompor a atividade em processos e mantê-los sob controlo para que estejam de acordo com os objetivos estratégicos da instituição.

Estes processos identificados e descritos de acordo com esta metodologia podem ser agrupados em duas classes:

I – Processos operacionais – são aqueles que estão diretamente relacionados com a execução do serviço prestado.

II – Processos de suporte – diretamente, dão suporte aos processos operacionais e garantem o funcionamento interno da organização.

Podemos então construir uma proposta de mapa que identifique os processos e a sua interação.



Setembro.2010

Figura 5 Fluxograma representativo da Escola Profissional de Esposende

Em seguida faremos uma breve apresentação da função de cada processo, no sentido de explicitar resumidamente o seu conteúdo.

Dentro dos processos operacionais, cada escola pode definir aqueles que mais se adequam à atividade que pretende certificar.

O primeiro tem como objetivo determinar as **atividades inerentes à oferta formativa** nas várias modalidades de ensino. Para definir esta oferta formativa deve-se ter em conta as orientações emanadas pelas entidades de tutela, bem como as orientações acordadas com as outras entidades locais e regionais. Quando necessário, pode ser realizado um diagnóstico das necessidades de formação de forma a ir ao

encontro das necessidades formativas das entidades empregadoras e dos interesses dos alunos.

O processo de **recrutamento de alunos** tem como objetivo o preenchimento das vagas disponíveis para cada turma, por forma a selecionar os alunos com maior perfil vocacional adequado a cada curso.

No **planeamento de atividades formativas** procura-se efetuar o planeamento de todas as atividades necessárias ao desenrolar do ano escolar.

Após a análise dos planos curriculares, é feita a distribuição de professores, a respetiva atribuição de funções e carga horária, define-se o calendário escolar e são elaborados horários e cronogramas por turma.

Aos professores compete elaborar as planificações e a apresentação de propostas de atividades a incluir no plano anual de atividades.

O processo de **execução das atividades formativas** está dividido em quatro setores, sendo estes os seguintes:

- Orientação educativa de turma;
- Desenvolvimento de atividades formativas;
- PAP's e PAF's;
- Estágios.

Em primeiro lugar, a **orientação educativa de turma**, este processo tem como objetivo promover o acompanhamento pedagógico, disciplinar e pessoal dos alunos de modo a otimizar o seu sucesso educativo.

O orientador educativo de turma tem a seu cargo os processos administrativos relacionados com o controlo da avaliação, assiduidade dos alunos (com gráfico a título exemplificativo na Figura 6), acompanhamento psicoeducativo, apoio pedagógico e compete-lhe também estabelecer contatos com os encarregados de educação, coordenar as reuniões dos conselhos de turma, as reuniões com alunos e as reuniões em grupo ou individuais com os encarregados de educação.

A importância desta função numa escola pode verificar-se na figura seguinte sobre o absentismo escolar dos alunos. Este sempre foi um grande problema nestas escolas, principalmente porque recebem alunos com algum historial de insucesso e abandono escolar. Repare-se que no exemplo apresentado, o absentismo foi muito reduzido, conforme prova o gráfico para médias anuais perfeitamente normais para qualquer escola. A taxa mais elevada apresentada na turma TPC1, justifica-se pela ausência prolongada de um aluno por motivo de doença.

Taxas de Absentismo 2011/2012 1.º período

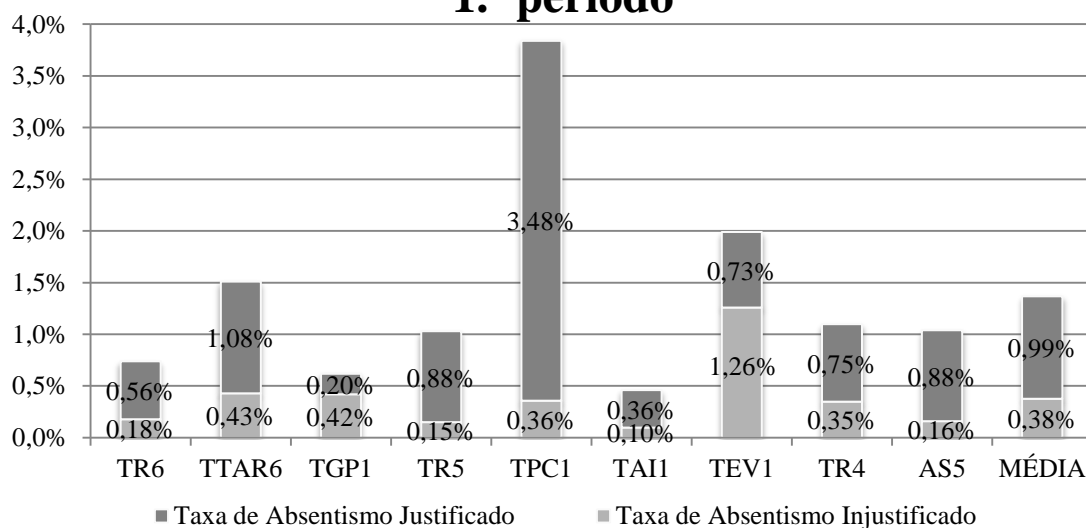


Figura 6 Gráfico com os dados referentes à Taxa de Absentismo dos alunos no 1º período do ano letivo de 2011/2012.

O processo de **desenvolvimento das atividades formativas** pretende concretizar o plano de toda a atividade formativa e assegurar o sucesso da formação.

Este processo engloba a execução e acompanhamento das atividades curriculares, extracurriculares e de complemento curricular, bem como a execução do processo de avaliação com vista à certificação dos alunos.

O processo que gere a realização de **Provas de Aptidão Profissional (PAP's)** e **Provas de Avaliação Final (PAF's)** tem como objetivo promover nos alunos a aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo da formação.

Numa primeira fase das PAP's é escolhido um tema e elaborado o anteprojeto que, depois de aprovado, é desenvolvido. Numa segunda fase a PAP é apresentada oralmente perante um júri, constituído para o efeito, é realizada uma prova prática e avaliada. Todo este processo está previamente determinado e organizado em regulamento elaborado pelos professores, com a colaboração dos alunos e aprovado pelo Conselho Pedagógico.

Os resultados médios destas avaliações, desde a implementação do SGQ, podem ser visualizados na Figura 7.

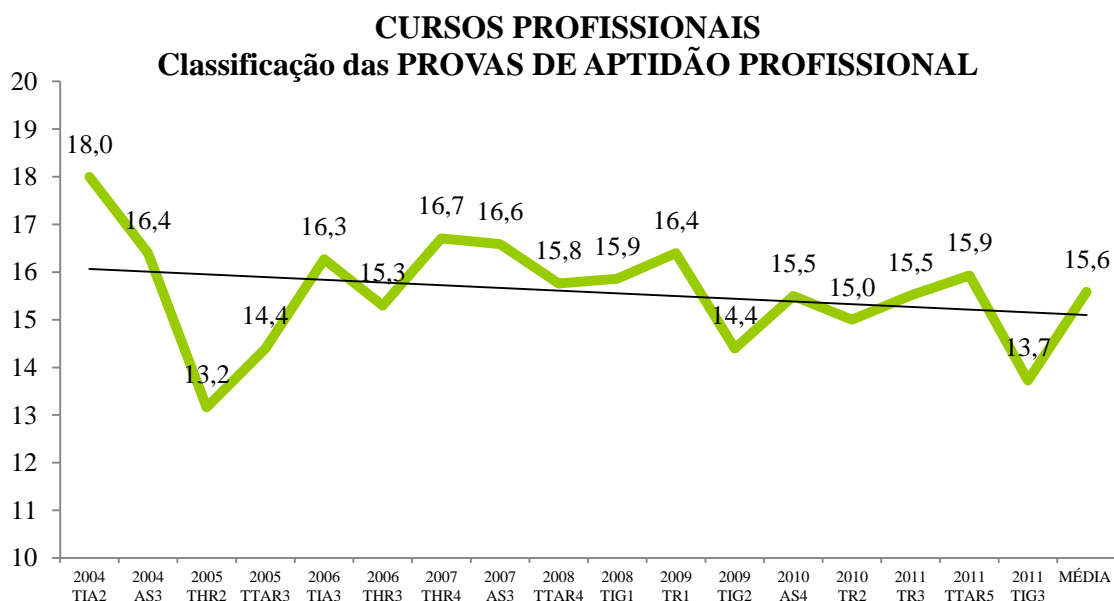


Figura 7 Gráfico representativo dos resultados médios nas PAP's obtidos entre 2004 e 2011.

No caso das PAF's é realizada uma prova prática, apresentada perante um júri convocado para o efeito, e avaliada.

O processo **estágios** tem como objetivo promover nos alunos a aplicação e aprofundamento dos conhecimentos aprendidos na escola em contexto real de trabalho, numa empresa ou instituição.

Inicia-se com o levantamento das intenções dos alunos e análise das perspetivas de acolhimento pelas empresas/instituições, de seguida é elaborado um mapa de distribuição dos estagiários pelas empresas. Segue-se a elaboração de toda a documentação que antecede e suporta o desenvolvimento do estágio: carta para encarregados de educação, protocolo de colaboração com a empresa e caderneta do aluno. Durante o seu desenvolvimento é feito um acompanhamento sistemático e procede-se à respetiva avaliação, intermédia e final, quer pelo professor responsável da escola, quer pelo tutor na empresa.

O processo de **apoio à gestão da carreira** prevê a integração dos diplomados no mercado de trabalho.

Numa primeira fase é feita a divulgação dos alunos diplomados junto de empresas previamente selecionadas para realização de estágios. Sempre que são rececionadas ofertas de emprego são divulgadas aos alunos diplomados e afixadas na escola em vitrina própria para o efeito.

O processo de acompanhamento dos diplomados é gerido pelo gabinete de inserção, o qual também é responsável pela manutenção, por um período determinado, dos dados relativos à empregabilidade, como se pode verificar no gráfico da Figura 8.

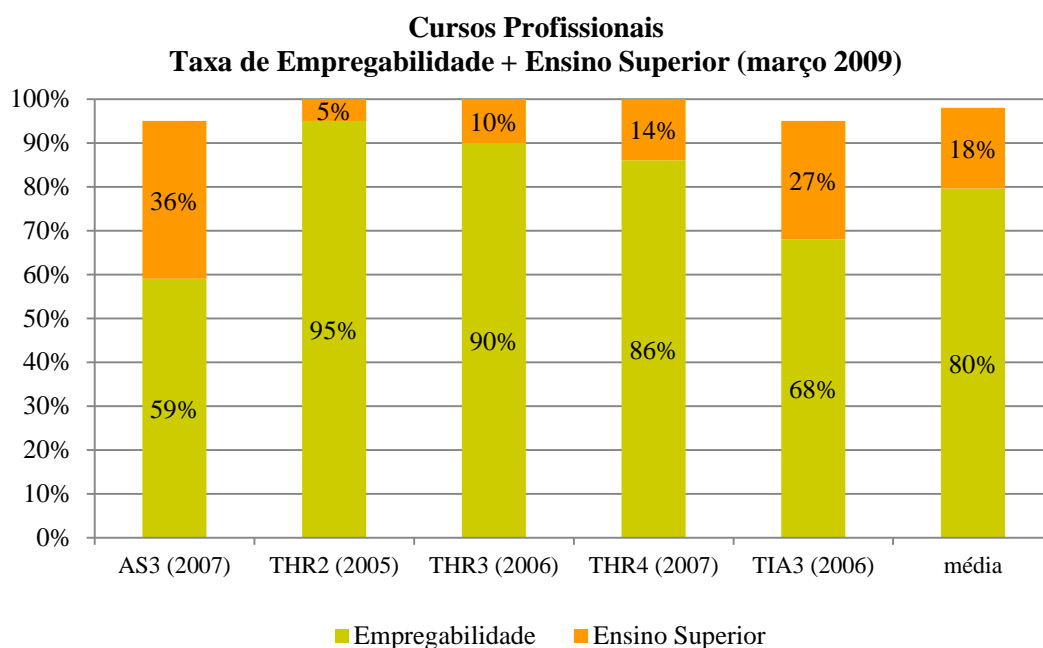


Figura 8 Gráfico exemplificativo dos dados da taxa de empregabilidade e acesso ao ensino superior das turmas finalistas entre os anos 2005 e 2007.

Com o processo sobre a **avaliação da eficácia** pretende-se recolher e analisar o nível de satisfação dos alunos, encarregados de educação, colaboradores e entidades acolhedoras de estágios. Tem ainda a função de avaliar os colaboradores e o desempenho dos alunos no mercado de trabalho. É um processo complexo, como a própria palavra eficácia que aqui é entendida numa atitude pluralista e decorre diretamente do trabalho realizado pelo grupo da qualidade (Scheerens, 2004).

De seguida podem ser observados e analisados gráficos resultantes das avaliações da eficácia nas diversas valências (ver Figura 9, Figura 10 e Figura 11).

O primeiro gráfico apresentado é elaborado exclusivamente em função dos questionários aplicados aos alunos no final de cada ano escolar e da autoavaliação do professor.

O questionário aplicado aos alunos reflete toda a convivência letiva, social e humana presente na relação aluno/professor e professor/aluno. Como pode observar-se, o resultado da avaliação é considerada muito positiva e constante ao longo dos anos,

refletindo também a estabilidade do corpo docente, principalmente nas áreas de formação sociocultural e científica.

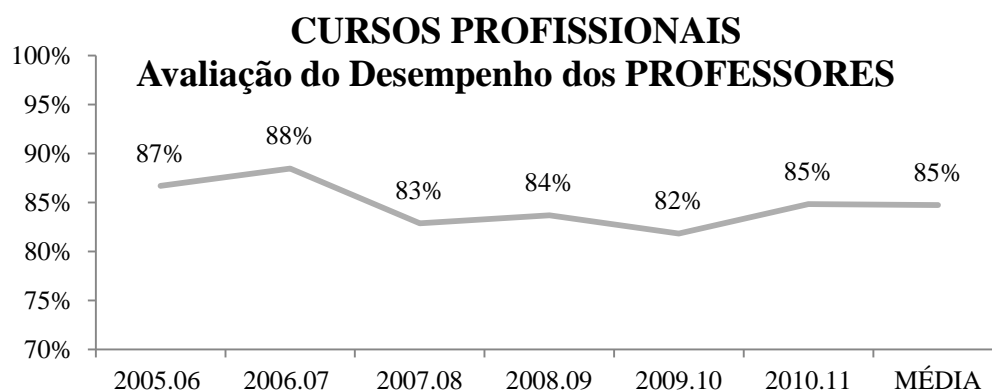


Figura 9 Gráfico representativo da avaliação do desempenho dos professores entre os anos letivos de 2005/2006 e 2010/2011.

O gráfico seguinte reflete o grau de satisfação dos alunos por turma durante um ano escolar. É elaborado apenas de dois em dois anos e os alunos são convidados a pronunciar-se sobre todos os aspetos de funcionamento da escola, desde os serviços, instalações, acompanhamento pedagógico, apoios ao nível dos gabinetes de psicologia e de inserção na vida ativa, plano de atividades, funcionamento dos estágios e até autoavaliação dos alunos em função das suas expectativas e resultados escolares obtidos.

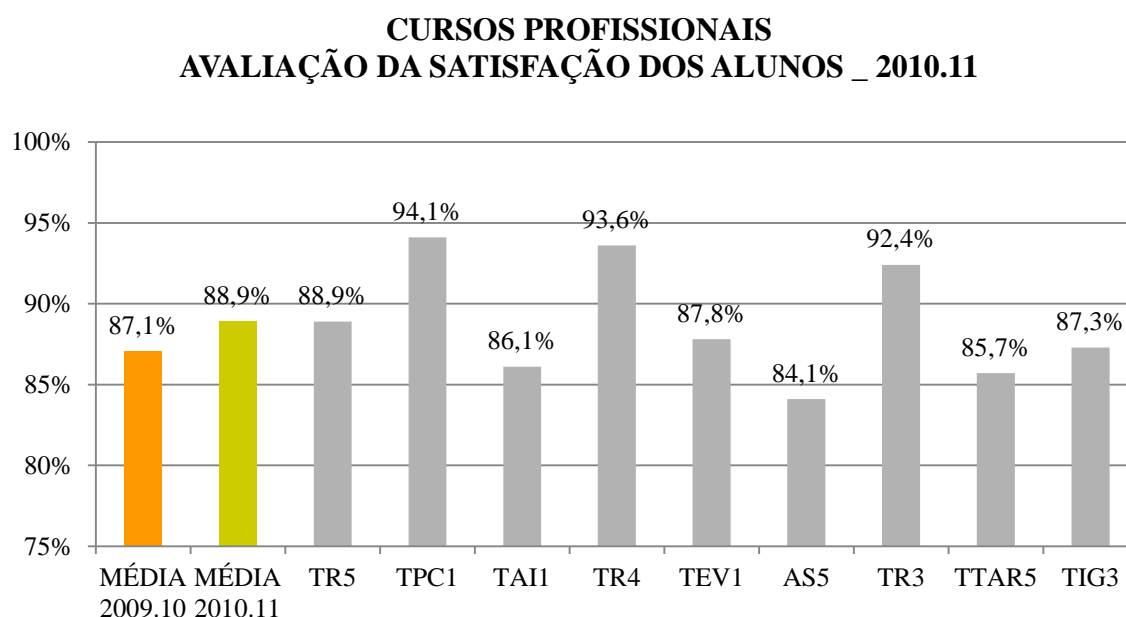


Figura 10 Gráfico representativo da avaliação da satisfação dos alunos dos cursos profissionais referente ao ano letivo de 2010/2011.

O terceiro gráfico apresentado, reflete o grau de satisfação dos encarregados de educação em relação à escola em geral: facilidade de contactos, integração do educando na comunidade escolar e os resultados escolares obtidos, satisfação com o plano de atividades da escola e o trabalho efetuado pelo OET.

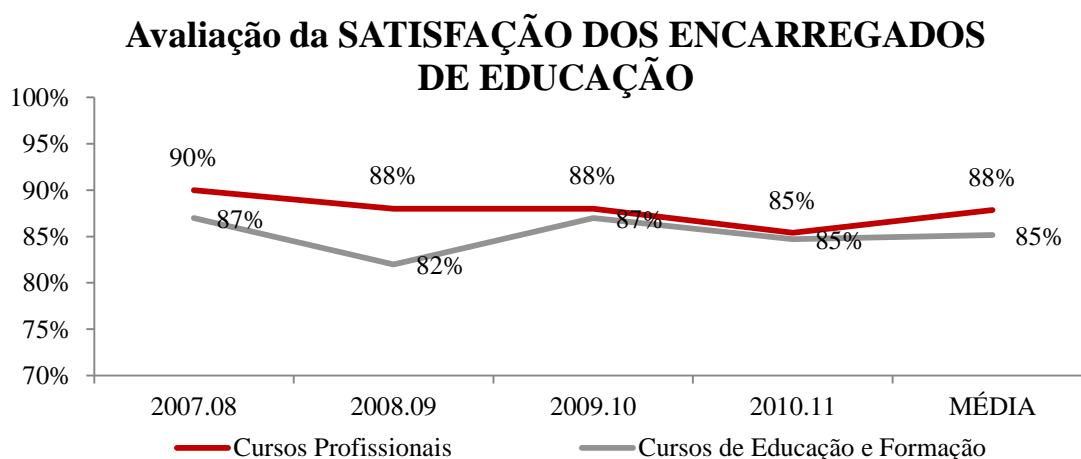


Figura 11 Gráfico representativo da evolução da avaliação da satisfação dos encarregados de educação entre os anos letivos de 2007/2008 e 2010/2011.

Quanto aos processos de suporte, que constituem no seu conjunto o contexto social, administrativo e financeiro que possibilita a realização da formação, são os processos que sustentam os operacionais.

Em primeiro lugar temos a **gestão administrativa e financeira**. Este processo visa assegurar os recursos financeiros para as atividades a desenvolver.

O processo inicia-se com a aprovação dos orçamentos, os quais contemplam as diversas receitas e despesas a executar no decorrer do ano escolar. Este processo é sujeito a um controlo da execução física e financeira, de forma a garantir o cumprimento do orçamento, prestação de contas às entidades competentes e proceder aos respetivos pagamentos.

Depois, temos a **gestão de recursos humanos**. Este processo tem como objetivo garantir a adequabilidade dos recursos humanos existentes para o desempenho das funções da organização.

Neste contexto, após a identificação das necessidades de recrutamento, procede-se à divulgação, recolha de candidaturas e respetiva seleção, exceto quando existe uma bolsa de professores/formadores própria que dá resposta às novas necessidades. São também identificadas, planeadas, executadas e avaliadas as ações de formação interna dos recursos humanos.

O processo de **gestão de recursos físicos** tem por objetivo garantir a funcionalidade e adequação ao uso de materiais, equipamentos e instalações.

Este processo garante a atualização do inventário e permite a afetação do uso dos recursos físicos existentes. Para garantir o bom funcionamento dos recursos físicos é elaborado e executado o plano de intervenções.

Finalmente, o processo de **gestão da qualidade**, ilustrado na Figura 12, tem como objetivo definir e dinamizar o sistema de gestão da qualidade de forma a dar cumprimento à política de qualidade, garantindo o estipulado pela Norma ISO 9001 e a eficiência do sistema de gestão da qualidade.

Depois de estabelecidos e esclarecidos os princípios de gestão da qualidade, são elencados os documentos, registos, auditorias e controlo de ocorrências que após análise crítica da gestão devem conduzir à melhoria do desempenho da escola.

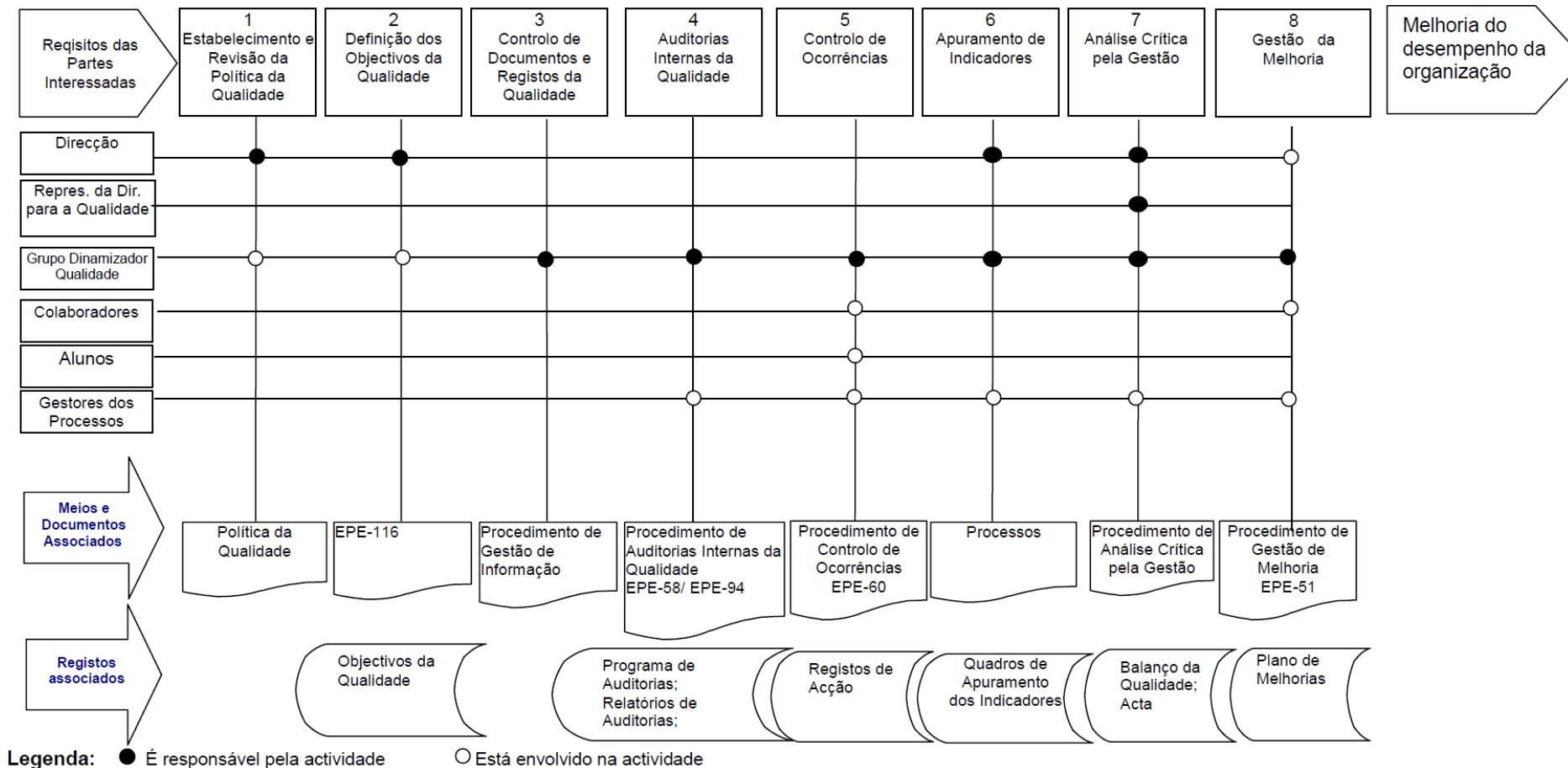
De salientar que neste processo os indicadores são fundamentais para analisar a eficácia da instituição e corrigir os desempenhos menos conseguidos pelos colaboradores. Todos os requisitos a iniciar pela política e objetivos da qualidade, resultado de auditorias internas, observação e resolução de ocorrências e apuramento dos resultados devem ser objeto de análise pela gestão e conduzir à melhoria constante da organização.

OBJECTIVO: DEFINIR E DINAMIZAR O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ,POR FORMA A DAR CUMPRIMENTO À POLÍTICA DE QUALIDADE GARANTINDO O CUMPRIMENTO DA ISO 9001 E EFICIÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.

PS4/ R2

INDICADORES DE DESEMPENHO: Nº DE OCORRÊNCIAS, Nº DE ACÇÕES DE MELHORIA E GRAU DE CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS DA QUALIDADE.

DATA: 2009-09-04



EPE - 131/R2

GESTOR DO PROCESSO: ANTÓNIO CONDE

Figura 12 Esquema representativo do processo de gestão da qualidade.

5.4. Objetivos

Os objetivos da qualidade decorrem da política da qualidade que é o documento mais estratégico do sistema de gestão da instituição, definido pela direção e que inclui componentes que estão relacionados quer com a vida interna da escola, quer com a comunidade educativa em geral. Os indicadores estabelecidos para monitorizar a concretização dos objetivos podem ser os mesmos que controlam os processos do sistema de gestão da qualidade.

Os objetivos de qualidade devem transformar-se em metas e abranger as especificidades dos diferentes setores da escola, para que todos possam trabalhar para satisfazer as necessidades da comunidade educativa. Convém frisar que numa organização os objetivos da qualidade devem fazer parte de pelo menos um processo; não adianta ter objetivos de um bom atendimento aos alunos se não existirem recursos e processos dedicados a esse fim.

Os objetivos da qualidade servem como uma diretriz para todos os colaboradores seguirem em todas as suas atividades e se esforçarem por trabalhar numa perspetiva de melhoria contínua e podem ser entendidos como o principal critério para definição do conceito de eficácia (Scheerens, 2004).

A política de qualidade de uma organização deve ser uma orientação geral para que todos conheçam e valorizem os princípios que a escola define, para garantir a qualidade da sua atividade consubstanciada nos processos definidos.

Como podemos observar, os objetivos definidos tanto ao nível dos processos operacionais como dos processos de suporte são perfeitamente quantificáveis e visíveis, utilizando também a linguagem cromática para que nas reuniões de avaliação das diferentes instâncias da gestão todos tenham acesso aos mesmos indicadores e sobre eles delinear as medidas corretivas, planos de melhoria, processos em que seja relevante intervir e, em concreto, identificar quais as taxas que deverão ser melhoradas.

Na página seguinte encontramos um mapa com a definição dos objetivos estabelecidos para o ano letivo 2010/2011 onde podemos observar a interligação entre os processos, indicadores de desempenho e respetivo resultado. Este mapa é muito útil para que os responsáveis avaliem o desempenho de cada setor da escola no ano a que se reporta.

Processos Operacionais						
Código	Designação	Indicadores de Desempenho	CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO		CURSOS PROFISSIONAIS	
			OBJECTIVO	RESULTADO	OBJECTIVO	RESULTADO
PO1	Organização de Projetos de Qualificação Inicial	Taxa de Novas Turmas Aprovadas	100%	100% ☺	100%	100% ☺
PO2	Recrutamento de alunos	Taxa de Matrícula	100%		100%	94% ☹
PO4	Orientação Educativa de Turma	Taxa de Absentismo	≤ 4,5%	2,8 ☺	≤ 2,8%	2,6 ☺
		Taxa de Absentismo Injustificado	≤ 2%	1,2 ☺	≤ 1,3%	1,1 ☺
		Taxa de Desempenho Escolar			≥ 99%	98% ☹
PO3+PO5	Planeamento / Desenvolvimento das Atividades Formativas	Taxa de Execução Horária	100%	100% ☺	100%	100% ☺
		Taxa de Execução Horária dos Desdobramentos	100%	100% ☺	100%	99% ☹
		Classificação Média Final (componente letiva)			≥ 13	13,5 ☺
		Classificação Média Final das Turmas Finalistas			≥ 14	14,2 ☺
		Taxa de Conclusão	100%	100% ☺	95%	98% ☺
		Taxa de Dupla Certificação	70%	44% ☹		
PO6	Prova de Aptidão Profissional / Prova de Avaliação Final	Taxa de Conclusão da PAP			100%	100% ☺
		Taxa de Aprovação na PAF	100%	100% ☺		
		Classificação média da PAF / PAP	≥ 3,4	54% ☹	≥ 15	15,1 ☺
PO7	Estágios	Classificação Média Final	≥ 3,7	3,9 ☺	≥ 16	16,7 ☺
		Grau de Satisfação dos Estagiários (global)	85%	83,8% ☹	85%	
		Grau de Satisfação dos Estagiários - Acompanhamento pela Escola	85%	76,3% ☹	90%	
		Grau de Satisfação das Entidades	80%	89,8% ☺	85%	89% ☺
PO8	Apoio na Gestão da Carreira	Taxa de Empregabilidade Geral + Prosseguimento de Estudos	85%		85%	
PO9	Avaliação da Eficácia	Grau de Satisfação dos Alunos	85%		85%	
		Grau de Satisfação dos Encarregados de Educação	85%	85% ☺	85%	85% ☺
		Grau de Desempenho dos Professores	85%		85%	
		Grau de Desempenho dos Coordenadores de Curso			85%	90% ☺
		Grau de Desempenho dos Orientadores Educativos de Turma			85%	96% ☺
			OBJECTIVO		RESULTADO	
		Grau de Satisfação dos Colaboradores (Docentes)	85%		
		Grau de Satisfação dos Colaboradores (Não docentes)	85%		
Processos de Suporte			OBJECTIVO	RESULTADO		
PS2	Gestão de Recursos Humanos	N.º de Reclamações	Diminuição do número de reclamações ≥ 50%			
		Taxa de execução do Plano de Formação Interna	80%			
PS3	Gestão de Recursos Físicos	N.º de Reclamações	Diminuição do número de reclamações ≥ 50%			
PS4	Gestão da Qualidade	Taxa de Ações de Melhoria eficazes	≥ 80%			

Figura 13 Objetivos da qualidade realizados na Escola Profissional de Esposende

5.5. Indicadores da Qualidade e do Desempenho

O processo de medição é indispensável para qualquer organização de sucesso, os indicadores da qualidade e desempenho tornam-se um alicerce para a gestão por processos. Nesta conformidade, define-se o indicador como representações quantificáveis dos processos, são indispensáveis para a melhoria da qualidade e desempenho de um processo ao longo do tempo.

Os indicadores funcionam como auxiliares, fornecem informações dos processos e proporcionam as evidências para se poder tomar decisões e avaliar o trabalho desenvolvido ao longo de um período de tempo.

Para a construção de indicadores deve-se ter em conta a simplicidade, clareza, abrangência, acessibilidade, estabilidade e rapidez de disponibilidade. Após a construção do indicador define-se uma meta que consiste em determinar um valor.

Para cada um dos processos definidos foram construídos indicadores que permitem medir o nível de desempenho. Em seguida é dado um exemplo de indicadores elaborados na Escola Profissional de Esposende nos últimos anos e, assim, poder-se-á avaliar da importância e utilidade do trabalho de construção de um sistema de gestão da qualidade.

O mapa de indicadores pode ser observado na figura 12, na coluna indicadores do desempenho.

Podem agora verificar-se alguns destes indicadores, apenas para que se possa comprovar a utilidade deste processo de melhoria contínua. Já aqui foram apresentados alguns indicadores para cada um dos processos acima identificados e, para que se possa avaliar o grau de utilidade para os responsáveis e também para a comunidade educativa em geral e em particular os alunos, pais e professores da escola.

Nas figuras 8, 9, 10 e 11 podem consultar-se as evidências referentes aos indicadores de desempenho respetivamente a taxa de empregabilidade geral e prosseguimento de estudos, grau de desempenho dos professores, grau de satisfação dos alunos e grau de satisfação dos encarregados de educação. Perante estas evidências, todos os colaboradores podem analisar e refletir sobre os dados recolhidos, procurando uma melhoria contínua na correlação de todos os intervenientes.

5.6.Procedimentos

Os procedimentos descrevem a forma de realizar as atividades e de desencadear os processos, especificando o seu controlo, tendo em atenção a sequência de tarefas e de responsabilidades, os equipamentos e os documentos a utilizar para uma boa gestão e condução de registos.

Para que os procedimentos sejam corretamente aplicados, estes devem ser acompanhados de princípios como organização focada no cidadão/utente, liderança, envolvimento das pessoas, introdução das regras e procedimentos, aproximação sistemática a regras de gestão, melhorias contínuas e aproximação de facto aos processos de decisão. Só assim será possível alcançar os benefícios desejados, que culminam na satisfação de todos os requisitos e numa maior notoriedade da imagem interna e externa da escola.

Em seguida, para exemplificação, é apresentada a lista de procedimentos da Escola Profissional de Esposende.

Tabela 1 Lista de Procedimento da EPE.

CÓDIGO	DESIGNAÇÃO	REVISÃO	DATA
PGQ-01	Controlo de Documentos do SGQ	2	03-04-2008
PGQ-02	Controlo de Ocorrências	4	10-09-2010
PGQ-03	Gestão da Melhoria	2	10-09-2010
PGQ-04	Auditorias da Qualidade Internas	3	12-02-2009
PGQ-05	Gestão da Informação	1	04-09-2008
PGQ-06	Análise crítica pela gestão	3	10-09-2010
PGQ-07	Aprovisionamento	5	04-01-2012

5.7.Impressos

Para concluir os documentos relativos ao maior nível de especificação, existem os impressos. Os impressos são suportes físicos e/ou informáticos onde são elaborados registos e encontram-se disponíveis em formato digital ou em papel nos locais apropriados.

Os impressos necessários às diversas atividades desenvolvidas são, neste momento, duzentos e oito e abrangem todos os setores de funcionamento da escola, desde os documentos pedagógicos e administrativos até aos contabilísticos e ao registo das diferentes ocorrências. Todos os impressos são identificados quanto ao seu estado de revisão, existindo uma lista própria e sempre que há alteração o seu estado de revisão muda. Podemos observar todas essas características no impresso apresentado no anexo 5 que já apresenta sete revisões. Todos os impressos estão devidamente identificados com código, designação, revisão e data na respetiva lista.

5.8.Manual de Funções

O Manual de Funções contém pormenorizadamente um impresso para descrever as funções desempenhadas por cada colaborador, bem como os requisitos mínimos para desempenhar essas funções, as disposições gerais, responsabilidades específicas e gerais, autoridades e quem substitui o colaborador em caso de ausência.

No Anexo 1 encontra-se preenchida uma ficha de função para que se possa verificar a sua utilidade e modo de operacionalização.

6. Análise e reflexão

6.1. Aprendizagens profissionais mais relevantes

Hoje posso afirmar que em 30 anos de ensino as aprendizagens profissionais foram tantas e tão relevantes que se torna difícil identificá-las, enumerá-las, hierarquizá-las. Como já afirmei anteriormente as aprendizagens profissionalmente mais marcantes aconteceram na universidade. As mais importantes antes aconteceram com os meus alunos.

Efetivamente, o período de aprendizagem de cariz mais científico – universitário foi sempre caldeado com a aprendizagem profissional em serviço. Após dois anos de universidade iniciei a prática pedagógica e então ensino e aprendizagem passaram a andar sempre lado a lado de mãos dadas.

Vou tentar identificar alguns dos momentos que, pela sua importância, foram determinantes para o exercício da minha profissão e para atingir patamares de responsabilidade progressivamente mais elevados.

O momento profissionalmente mais significativo, após a formação universitária, foi a realização do estágio profissional onde, decorridos seis anos de trabalho docente, contactei com algo diferente – o ensino profissional.

O estágio profissional, então denominado “formação em serviço” foi realizado no CIFOP da Universidade do Minho, no biénio de 1988/89, onde tive professores que ainda hoje recordo: João Formosinho e Almerindo Afonso. Estes professores além de nos transmitirem sólidos conhecimentos pedagógicos, essenciais a um bom desempenho docente, também desenvolveram em mim o gosto pela investigação, o conhecimento de novas teorias e correntes pedagógicas que me conduziram ao contacto com algo de novo, uma legislação acabada de publicar pelo Ministério da Educação e que ninguém sabia bem o que significava, eram apenas pistas para a possibilidade de construção de algo novo no sistema educativo... hoje, vinte e dois anos depois, persiste o espírito de aventura mas muito mais concreto e definido – O ensino profissional e as escolas profissionais.

Os dois momentos mais marcantes da minha vida profissional foram sem dúvida o convívio com o Professor António Freire na Universidade Católica de Braga a quem aqui aproveito para, saudosamente homenagear. Com ele aprendi uma regra de ouro da

profissão: olhar para os alunos como amigos e ver uma oportunidade de me realizar profissionalmente. O outro foi a descoberta do ensino profissional em 1989.

O maior desafio profissional aconteceu quando, em 1993, tive a oportunidade de participar na instalação da Escola Profissional de Esposende.

Pelo meio ficaram atividades marcantes, como o exercício da função de Diretor Pedagógico da Escola Profissional de Esposende entre os anos de 1993 e 1999. Foi um período muito gratificante profissionalmente porque tive a oportunidade de colaborar ativa e decisivamente na construção e implementação de uma escola a partir do zero. Esta atividade permitiu-me exercitar todos os conhecimentos teóricos anteriormente adquiridos, obrigou-me a novas aprendizagens e a aprofundar a experiência de autonomia da escola, pois não se podia contar com normativos bem definidos e explícitos, o que existia eram problemas práticos do quotidiano e a necessidade de muito “bom senso” porque um dia iria surgir um normativo e era necessário que a nossa prática não estivesse muito distante.

Outra realização importante foi a construção e implementação, em 2001, de um *software* para gestão pedagógica.

Tudo começou com a necessidade de tornar mais célere e com o mínimo de possibilidade de erro a documentação pedagógica, principalmente o livro de sumários dos professores. Este é o documento base do funcionamento de uma escola, a partir dele obtém-se as presenças/ausências dos principais intervenientes que são os alunos e professores, daqui saem os principais dados de gestão pedagógica de uma escola. Informatizado este livro temos à distância de um “*clic*” todos os mapas que permitem fazer a execução física e financeira de uma escola. Com esta ferramenta conseguimos poupar alguns postos de trabalho podendo utilizá-los em outras tarefas e, principalmente, conseguimos 100 % de fiabilidade nos documentos produzidos. Foi testado e comparado o sistema manual existente com o novo sistema digital. Inicialmente, pensou-se num período de um ano, mas no final do terceiro mês de experiência decidiu-se abandonar o sistema manual porque todos os erros detetados até então ocorreram na sua totalidade no sistema manual.

Este *software* foi objeto de reportagem pela RTP 1 e hoje está ao serviço de muitas escolas profissionais do país inteiro.

De salientar que o *software* foi basicamente construído pelos alunos dos cursos CET na área de Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos sob a orientação de vários professores, engenheiros informáticos e especialistas de várias empresas e de

uma universidade. Todos colaboraram gratuitamente com a escola, movidos pelo caráter inovador do projeto e pela dinâmica pedagógica que o despoletou. De referir que estes alunos tinham feito a sua formação de nível secundário em escolas profissionais.

Hoje, estes alunos desempenham funções de grande responsabilidade em empresas e universidades e continuam a colaborar com a escola em todos os projetos por nós desenvolvidos e alguns com relevância prática muito interessante, como o sistema digital de gestão de bares e cantinas escolares em funcionamento na nossa escola e várias outras escolas e universidades, o sistema digital de controlo de *stocks*, um sistema biométrico de controlo de assiduidade, etc.

No entanto, esta dinâmica de inovação e aprendizagem foi desacelerada com a transferência da responsabilidade de realização dos cursos de especialização tecnológica para as universidades; embora teoricamente possam também ser desenvolvidos pelas escolas profissionais e outras escolas, na prática, não aprovam os financiamentos para as escolas profissionais. Esta é uma prova em como uma experiência pedagógica de enorme sucesso escolar e profissional foi praticamente destruída apenas para satisfazer o *lobby* das universidades que então começavam a ter falta de alunos. Hoje, volvidos dez anos não se conhece nenhuma avaliação institucional destes cursos e já praticamente não se fala de CET's.

Foi muito gratificante para mim ter sido o responsável pela implementação e dinamização na Escola Profissional de Esposende destes cursos e foi das experiências pedagógicas mais ricas de aprendizagem e aplicação de conhecimentos e experiências adquiridas ao longo da minha vida profissional e académica.

6.2. Projeção do conhecimento adquirido através da reflexão sobre a ação

A reflexão aqui realizada constitui para mim próprio uma grande surpresa e um grande desafio.

Não tinha consciência de ter participado ativamente em tantos projetos pedagógicos e profissionais e, principalmente, ter assumido a responsabilidade de os gerir, dado que a sua realização só foi e continuará a ser possível porque nas escolas existem alunos e professores que, na sua grande maioria, além de bons amigos e boas pessoas, têm enorme talento e vontade de aprender e ensinar.

Trabalhar como professor continua a ter um acento muito forte na interligação entre o sonho e a realidade. Na escola temos a oportunidade de, todos os dias, transformar em realidade e sucesso os sonhos de muitos jovens, bastando para tal que esse seja, também, o nosso sonho.

Rubem Alves, no seu livro “A Escola com que sempre sonhei”, afirma, a propósito de educação e escolas, o primado da necessidade do pensamento estar sempre centrado na comunidade educativa e olhar em permanência para fora e para dentro. “Olhar apenas para fora ou para dentro seria dolorosamente insuportável. Se tivéssemos apenas olhos para o que existe – não veríamos o que falta e cegaríamos para as utopias. Se víssemos apenas o que não existe – regressaríamos rapidamente a uma imensa caverna de sombras e cegaríamos para a contemporaneidade. Em ambos os casos, perderíamos a capacidade de ver pelos nossos próprios olhos...” (Alves R. , 2002).

Este trabalho foi para mim a descoberta do “olhar para dentro”, pois foi a possibilidade de descobrir, de interrogar e compreender o que vemos fora de nós e a que Rubem Alves chama “o momento mágico da educação – o momento em que, finalmente, podemos começar a escrever a nossa própria vida, única e irrepetível...” (Alves R. , 2002).

O meu caminho na educação vai continuar e, em termos de gestão, pretendo no futuro próximo aperfeiçoar o percurso da qualidade onde ainda há muito caminho para percorrer. Aliás, a educação é um caminho interminável, o que termina são os percursos que nela fazemos. Nessa vertente, tenho como proposta de trajeto a implementação na Escola de Música de Esposende de uma dinâmica de modernização administrativa aplicando a experiência e os conhecimentos adquiridos para tentar melhorar não só a dinâmica pedagógica e administrativa, mas também a relação com os pais e com a comunidade em geral. Através da melhoria constante dos nossos procedimentos pretendemos não só aumentar o sucesso e o nível de satisfação dos nossos alunos e suas famílias, mas também medir e evidenciar os resultados a toda a comunidade educativa e à tutela.

Para finalizar esta análise crítica devo ainda referir que um sistema de gestão da qualidade (SGQ) como o que neste trabalho foi apresentado e descrito apresenta vantagens e desvantagens, pontos fortes e pontos fracos.

A principal vantagem é que obriga todos os colaboradores da instituição a pensar permanentemente nos resultados.

A desvantagem frequentemente mais repetida e apresentada pelos colaboradores é o trabalho administrativo que acrescenta, principalmente em organizações pequenas onde não existem meios financeiros para ter recursos humanos dedicados exclusivamente ao sistema de gestão da qualidade.

Alguns dos pontos fracos mais comuns são a dificuldade em envolver de forma positiva e colaborante todos os trabalhadores da organização, o acréscimo de trabalho e os custos das auditorias externas.

Os pontos fortes deste sistema são, sem dúvida, a facilidade na sistematização dos procedimentos, a coerência e retidão dos dados obtidos, o inestimável apoio à gestão no ato de tomar decisões e a celeridade, justiça e clarividência com que permite à direção apresentar essas mesmas decisões. A gestão documental garante o uso do mesmo impresso para o mesmo fim e facilita o tratamento de reclamações focalizado na satisfação do cliente.

O SGQ representa uma enorme vantagem para elevar o nível de desempenho de todos os colaboradores, visando melhorar os resultados (*output*), melhorar a eficácia e a eficiência e o rigor no funcionamento.

Conclusão

Este relatório permitiu-me realizar uma reflexão sobre a minha prática profissional de trinta anos como professor e vinte como diretor de uma escola profissional.

Permitiu-me repensar a evolução do ensino profissional e recordar os primeiros tempos de indefinição, de um certo espírito aventureiro, acreditar num sonho que pouco a pouco se tornou realidade, evoluiu, cresceu, ganhou consistência científica, consolidou os planos curriculares, conquistou novas profissões, novas áreas de formação, conquistou muitos jovens que já tinham abandonado a escola sob o peso e a humilhação de algumas retenções e transformou-os em bons profissionais e boas pessoas.

As escolas profissionais tiveram três momentos determinantes: em 1983 com o lançamento do ensino técnico-profissional, o nascimento das escolas profissionais, em 1989 e abertura dos cursos tecnológicos das escolas secundárias, em 1993, já com a matriz das escolas profissionais, revelando-se estes cursos nas escolas secundárias um completo fracasso pedagógico.

Estas escolas foram a última grande inovação com sucesso no sistema educativo português. Brotaram não do sistema educativo, mas localmente da sociedade civil. Na sua origem estiveram cooperativas, empresas, autarquias, associações empresariais e sindicais, fundações, associações culturais. Hoje são uma rede nacional de mais de 160 escolas, com mais de 30 000 alunos, cerca de 10 % do total do ensino secundário, em dezenas de áreas de formação.

O relançamento do ensino profissional através das escolas profissionais, é reconhecido no relatório do V Congresso dos Professores do Norte nos seguintes termos: “este subsistema de ensino tem-se afirmado devido à sua grande flexibilidade e autonomia pedagógica, pela ligação ao meio em que se integra, pelo sucesso com que forma jovens nas vertentes profissional, educativa e formativa e pela existência de Projetos Educativos de Escola fortemente identitários” (Sindicato dos Professores do Norte).

Comparando o ensino profissional em termos europeus, Portugal continua bem na cauda da Europa em termos de número de jovens que frequentam o ensino profissional. Já na última década do século XX, a Alemanha, a Áustria, a República Checa, a Bélgica, a Itália, a Hungria, a Holanda e a Suíça tinham mais 60% dos jovens em ensino

técnico e profissional (Azevedo, Sair do Impasse – Os ensinos tecnológico e profissional em Portugal, 1999).²

Na Europa, só a Grécia e a Irlanda apresentavam valores próximos de Portugal, tendo entre 20 e 25 % dos jovens no ensino técnico e profissional. Todos os outros países registavam pelo menos o dobro desta percentagem. Olhando agora para trás, depois de conhecermos a crise económica e social em que mergulharam estes três países em 2011, é justo questionarmos a relação que estes números tiveram, têm ou terão com a referida crise em que hoje vivemos. Estaríamos nesta situação de crise socioeconómica se na década de noventa o Ministério da Educação tivesse deixado que todos os jovens que procuravam as escolas profissionais pudessem frequentá-las? Estou plenamente convencido de que esta crise pelo menos não seria tão grave nem tão profunda.

A verdade é que às escolas profissionais foi-lhes imposto um crescimento zero ao longo de quase uma década, mais concretamente entre 1994 e 1999 e, por força das restrições financeiras e incumprimentos contratuais, muitos alunos não tiveram formação profissional, mas resolveram alguns problemas das escolas secundárias onde ficaram como meros números para que houvesse mais alguns horários sem que se preocupassem com o sucesso educativo destes alunos nem com o desenvolvimento do país e com o desemprego. Com estas medidas condenou-se uma geração de “doutores” a engrossar as filas dos centros de emprego e contribuiu-se um pouco para a crise em que Portugal se encontra.

Este trabalho alertou-me e deu-me força para continuar a acreditar que ainda é possível as escolas profissionais continuarem a ter lugar no panorama do ensino em Portugal.

Para isso, é necessário fazer mais um grande esforço de divulgação junto dos pais, dos jovens, das empresas e seus responsáveis acerca das vantagens do ensino profissional de nível dois e quatro, não só para os jovens diplomados, mas também para as empresas poderem dispor de técnicos qualificados, uma vez que ainda hoje muitos empresários se queixam que não existe formação qualificada de jovens desde o tempo das escolas comerciais e industriais dos anos 50 e 60.

Esta informação deveria ter uma dimensão nacional se conseguisse o apoio de responsáveis políticos, ou a nível local em pequenas ações junto das famílias e das empresas, juntando todas as instituições locais de formação. Mais importante seria

² Fonte: OCDE (1997) *Regards sur l'Éducation*. Citado em AZEVEDO, Joaquim (1999) – *Sair do Impasse...*, p. 65. Ver bibliografia

poder dispor nas escolas de um serviço de psicologia e orientação vocacional, principalmente junto dos jovens do 9.º ano com a colaboração de técnicos, professores e pais.

É também necessário repensar e refazer a relação com as empresas, redesenhar as parcerias através do diálogo, aprofundar essas parcerias elucidando completamente os empresários e respetivos diretores de recursos humanos, aprofundar e ampliar o conhecimento da economia local e regional, partir para a construção de projetos conjuntos entre a escola e as empresas com grandes vantagens para as duas instituições.

Esta colaboração não surgirá espontaneamente, pelo contrário será sempre um objetivo difícil de atingir porque é uma área nova, não existe na escola uma estrutura ou pessoa especializada no contacto com as empresas, embora essa função comece nas escolas profissionais a ser desempenhada pelo coordenador de curso, não existe nas outras escolas e também não existe nas empresas uma cultura de confiança no trabalho das escolas, por isso esta ponte ainda não será fácil de estabelecer, principalmente para as pequenas e médias empresas, pois nas grandes empresas e cadeias hoteleiras a relação próxima com as escolas profissionais já é, atualmente, uma realidade.

Um dos caminhos frequentemente apontados para estabelecer estas pontes e parcerias é através das associações empresariais, pois estas organizações apresentam a vantagem de ter nos seus quadros pessoas mais sensibilizadas para a capacidade de formação das escolas e estabelecer relações com um número variado e alargado de empresas.

A ligação das escolas às empresas e vice-versa é mutuamente proveitosa. As principais vantagens para a escola seriam um maior e melhor conhecimento das profissões por parte de alunos e professores e adaptação da formação à rápida evolução dos trabalhos, maior facilidade em acompanhar a inserção socioprofissional dos jovens, cada vez mais difícil de conseguir, e também auscultar os empresários para adequar a oferta de formação à necessidade de técnicos qualificados pelas empresas.

As vantagens para as empresas seriam: conhecimento mais próximo sobre o número e nível de qualificação dos técnicos formados nas escolas; possibilidade de colocar os seus técnicos mais habilitados profissional e pedagogicamente como formadores nas escolas, adquirindo assim um conhecimento mais completo dos jovens diplomados e aumentando na empresa o conhecimento e valorização das qualificações adquiridas nas escolas.

Em termos de gestão e organização das escolas, partindo da minha experiência profissional e do conhecimento social da realidade das escolas profissionais gostava que num futuro muito próximo o estado optasse por partilhar a conceção e gestão de todas as escolas com organizações da sociedade civil local, cooperativas de diferente natureza, sindicatos, associações empresariais e as autarquias locais. Este tipo de gestão das escolas permitia dotá-las de total autonomia e aproximá-las das populações que servem.

O estado devia reservar para si o financiamento mediante apresentação e aprovação de um orçamento por escola ou agrupamento, fiscalizando a sua execução e a inspeção de toda a atividade pedagógica e administrativa. Esta autonomia devia ser complementada com a liberdade de alunos e pais poderem escolher a escola que pretendessem frequentar.

Seriam *ex-libris* das escolas o seu projeto educativo, a visibilidade social da sua prática educativa e a eficácia do seu sistema de qualidade, avaliado pela tutela ministerial e pela comunidade local e regional.

A eficácia de cada escola pode ser demonstrada pelo seu sistema de gestão da qualidade através da demonstração das diferenças de desempenho globais e da identificação dos laços de causalidade, principalmente as características de cada escola suscetíveis de elevar o nível de desempenho tendo em conta que, na generalidade, essas características serão muito semelhantes.

A eficácia em contexto escolar pode levar a uma análise mais pormenorizada sobre a eficácia da educação em geral e a questionar a sua atual concetualização pluridisciplinar dividida em grandes áreas contrapondo os planos curriculares do ensino profissional e do ensino “liceal” por exemplo. “Resumindo, pode dizer-se que a eficácia da escola corresponde à aptidão de uma escola para atingir os seus objetivos, por comparação com outras escolas «equivalentes», em termos de população de alunos, através de uma manipulação de certos parâmetros, operada pela própria escola, ou pelo contexto escolar imediato” (Scheerens, 2004).

A linguagem da qualidade ainda pode ferir suscetibilidades numa escola porque os seus termos ainda estão muito próximos da realidade “empresa” onde estes sistemas de gestão foram inicialmente implementados, mas as finalidades que perseguem são as mesmas, ou seja a melhoria contínua da sua atividade, quer seja uma escola ou uma empresa. No entanto, falar de clientes, produtos, processos de produção ainda é inibidor,

falar de *input* e *output*, processos e resultados já é perfeitamente perceptível e aceite em contexto escolar.

Durante a realização deste trabalho e das leituras complementares efetuadas, algumas práticas pedagógicas e/ou administrativas realizadas foram fluindo no meu intelecto de uma forma mais sistematizada e clara transformando-se em conceitos. Numa escola, segundo Scheerens (Scheerens, 2004), o *input* abrange o conceito de *intrans* na versão francesa, significando tudo o que se constitui como entrada de um sistema de qualidade – alunos, currículo, programas, recursos humanos e físicos, etc. O conceito de *output* relaciona-se e abrange o conceito de “resultados” desde o sucesso na avaliação periódica, normalmente anual ou capitalização de módulos e o consequente sucesso por triénio, caso do ensino profissional.

Pelo meio, estão os processos tal como foram identificados neste trabalho ou outros que hajam por bem introduzir ou modificar e que se podem resumir no conjunto de métodos pedagógicos, programas escolares e todo o contexto organizacional escolar que permite aos alunos adquirirem e certificarem os conhecimentos. Os resultados serão sempre a entrada no mercado de trabalho ou em alguns casos no ensino superior.

No momento em que muito se fala em contenção de custos na educação, penso que devíamos aproveitar e refletir sobre a implementação de sistemas de qualidade e, com base nessa possibilidade, melhorar, com as verbas disponíveis, a eficácia e a eficiência de cada escola e agrupamento.

Hoje necessitávamos urgentemente de um estado planificador e regulador que assumisse com toda a força e determinação estas duas funções: planificar e fiscalizar. É urgente planificar a educação e formação em função das necessidades do país, atendendo à sua diversidade e às assimetrias sociais, geográficas e de recursos exaustivamente analisadas por Joaquim Azevedo (Azevedo, O fim de um Ciclo? A Educação em Portugal no início do século XXI, 2002), motivadas essencialmente pela nossa natureza sociocultural de um povo que, embora com algum exagero, “nem se governa nem se deixa governar” e que se instala comodamente à sombra de um estado que tudo sabe e determina *a priori* implementando novas medidas sem que se faça a avaliação das anteriores.

Uma dinâmica como a das escolas profissionais com novos compromissos sociais, onde já se sabe o que se quer melhorar e apenas se necessita de um estado capaz de controlar eficientemente os resultados do esforço educacional, deixando às escolas e aos

seus parceiros a responsabilidade de realizar a educação escolar e a formação profissional dos jovens.

Penso que o modelo de funcionamento pedagógico, financeiro e administrativo das escolas profissionais, principalmente a sua autonomia, poderiam ser exemplo a seguir nas outras escolas. Seria muito útil a divulgação do seu modo de funcionamento e poderia ser analisada, com muito proveito, a sua prática educativa e formativa pelas outras modalidades de ensino.

Atualmente, é já uma evidência que os alunos das escolas profissionais têm algumas facilidades em ter sucesso nos cursos universitários das áreas mais práticas como engenharia, gestão hoteleira, turismo, informática e também dos cursos ligados à animação sociocultural e educação de infância. Este parâmetro pode ser também um dos vetores de análise da eficácia e da eficiência de uma escola.

Não se conseguem resultados positivos de alunos com tantas dificuldades de aprendizagem motivadas pela sua origem social, cultural ou económica sem que as escolas ofereçam aos jovens uma motivação diferente para o trabalho. Não se consegue que os jovens atinjam bons resultados escolares apenas diminuindo o grau de exigência, baixando a fasquia ou o rigor na avaliação das aprendizagens (Scheerens, 2004).

Para haver sucesso nas escolas tem que se começar por ter grande rigor no funcionamento da escola, uma preocupação constante de melhoria, partir da análise dos indicadores da qualidade para a avaliação da eficácia e alteração dos procedimentos geradores de insucesso o mais rapidamente possível.

As necessidades dos jovens em formação profissional são complexas e desafiantes para os formadores e para as instituições a quem confiam e exigem a satisfação das suas necessidades de resultados imediatos. A escola não pode demorar um ano letivo para comunicar o (in)sucesso escolar a um aluno, como acontece nas escolas secundárias, simplesmente porque, decorrido um mês de insucesso e insatisfação escolar, o aluno abandona a escola ainda que não o possa fazer fisicamente.

Assim, a Escola Profissional de Esposende desenvolveu o seu sistema de gestão da qualidade com a finalidade de rapidamente detetar o insucesso de um aluno e encontrar as necessárias estratégias de superação para que não haja desmotivação, mas reforço positivo imediato.

A estratégia da qualidade total e da melhoria contínua visa em primeiro lugar corresponder às características e necessidades dos alunos e do modo mais eficaz de o fazer. Penso que como conclusão deste trabalho e da problemática aqui apresentada o

mais importante de uma escola é corresponder e contribuir para que os jovens que nos procuram construam o seu futuro como profissionais e como cidadãos. A escola deve facilitar aos jovens a adaptação à mudança entre a adolescência e a vida adulta na sua dimensão social, intelectual, física e emocional (Hargreaves, Earl, & Ryan, 2001).

É também fundamental o amadurecimento de valores pessoais e sociais que lhes permitam crescer com uma autoestima positiva em direção à responsabilidade que deve alicerçar as relações pessoais e profissionais da vida adulta.

Finalmente, os alunos devem experimentar as relações com os adultos quer dentro da escola, quer fora da escola aquando da realização dos estágios curriculares; esta relação facilita o amadurecimento da consciência e da capacidade de se relacionar com a sociedade em geral e o mundo laboral em particular. O processo estágios é fundamental na dinâmica de transição da adolescência para a vida adulta e é frequente as estruturas educativas da escola aguardarem por um momento pós estágio, mais ou menos prolongado, para resolver determinados problemas disciplinares e normalmente a postura do aluno está muito mais amadurecida e próxima das normas e valores dos adultos.

Penso que este é um bom pensamento para finalizar este trabalho, pois uma escola deve ser um local centrado nos alunos, na sua formação e crescimento como pessoas e profissionais, um local onde a exigência do trabalho constituído pela aprendizagem escolar e a educação não os pode impedir de serem felizes e bem sucedidos, por isso o lema da Escola Profissional de Esposende é: SER PESSOA, SER CIDADÃO, SER PROFISSIONAL.

Referências bibliográficas

- Alves, J. M. (1999). *A Escola e as lógicas de acção – As dinâmicas políticas de uma inovação instituinte*. Porto: Edições ASA.
- Alves, R. (2002). *A Escola com que sempre sonhei sem imaginar que pudesse existir*. Porto: Edições ASA.
- American Society for Quality. (s.d.). *The Value of an ASQ Certification*. Obtido em Janeiro de 2013, de American Society for Quality: <http://prdweb.asq.org/certification/control/index>
- Azevedo, J. (1991). *Aprendizagem Assente no Sistema Modular. Um Balanço*. Coimbra: Conferência Nacional do Programa PETRA.
- Azevedo, J. (1999). *Sair do Impasse – Os ensinios tecnológico e profissional em Portugal*. Porto: Edições ASA.
- Azevedo, J. (2000). *O Ensino Secundário na Europa*. Porto: Edições ASA.
- Azevedo, J. (2001). *Avenidas de Liberdade (3ª ed.)*. Porto: Edições ASA.
- Azevedo, J. (2002). *O fim de um Ciclo? A Educação em Portugal no início do século XXI*. Porto: Edições ASA.
- Azevedo, J. (2004). *Que estratégia para o ensino tecnológico e profissional em Portugal?* Lisboa: Edição SEDES – Associação para o Desenvolvimento Económico e Social.
- Azevedo, J. (15 de outubro de 2009). Ensino Profissional – Como transformar um sucesso num fracasso? *Correio de Educação*, 309.
- Azevedo, J. (2009). Escolas Profissionais: uma inovação que viajou da margem para o centro. “20 anos do ensino profissional – alicerces para que futuro?” In *Actas do Seminário Nacional “1989-2009, 20 Anos de Ensino Profissional Analisar o Passado e Olhar o Futuro”*. Porto: Universidade Católica Portuguesa, CRP.
- Azevedo, J. (2011). *Liberdade e Política Pública de Educação: Ensaio sobre um novo compromisso social pela educação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Azevedo, J., Fonseca, A., Jacinto, F., Pinto, J., & Alves, J. M. (2004). *Que estratégia para o ensino tecnológico e profissional em Portugal?* Lisboa: Edição SEDES - Associação para o Desenvolviemnto Económico e Social.
- Bolívar, A. (2003). *Como Melhorar as Escolas – Estratégias e Dinâmicas de Melhoria das práticas Educativas*. Porto: Edições ASA.

- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos. O que nos Ensina a Investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Carneiro, R. (2004). *A Educação Primeiro*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Carvalho, R. (1996). *História do Ensino em Portugal* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Porto Editora.
- Frazão, L. (2005). *Da Escola ao Mundo do Trabalho competências e inserção sócio-profissional* (1ª ed.). Lisboa: Direção-Geral de inovação e de Desenvolvimento Curricular.
- Guerra, M. (2003). *Tornar Visível o Quotidiano – Teoria e prática da avaliação qualitativa das Escolas* (1ª ed.). Porto: Coleção Perspetivas Atuais / Educação, Edições ASA.
- Hargreaves, A., Earl, L., & Ryan, J. (2001). *Educação para a Mudança – Reinventar a escola para os jovens adolescentes*. Porto: Porto Editora.
- Marques, M. (1993). *O Modelo Educativo das Escolas Profissionais: Um campo potencial de inovação*. Lisboa: Educa.
- Martins, G. d. (2001). *Audácia de País Moderno Educação 1999-2000*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Morgado, J. (2009). *A Qualidade na Educação. Um desafio para os professores*. Lisboa: Editorial Presença.
- Orvalho, L. (1991). Estrutura Modular: um projeto de inovação e mudança, um desafio ao papel do professor. *Seminário Identidade Profissional dos Professores*. Porto.
- Orvalho, L. (2010). *A Estrutura modular nos cursos profissionais das escolas secundárias públicas: do modelo curricular às práticas. Dois estudos de caso. Dissertação de Doutoramento*. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia - UCP.
- Orvalho, L., Graça, M., Leite, E., Marçal, C., Silva, A., & Teixeira, A. (1993). *A Estrutura Modular nas Escolas Profissionais* (2ª ed.). Porto: GETAP.ME.
- Pires, E. L., Fernandes, A. S., & Formosinho, J. (2001). *A Construção Social da Educação Escolar* (3ª ed.). Porto: Edições ASA.
- Ramalho, G., Ferrer, A. T., Perrenoud, P., & Azevedo, J. (2003). *Avaliação dos Resultados Escolares – Medidas para tornar o sistema mais eficaz, coleção perspectivas atuais / educação*. Porto: Edições ASA.


- Roldão, M. d. (2003). *Gestão do Currículo e Avaliação de Competências*. Lisboa: Editorial Presença.
- Scheerens, J. (2004). *Melhorar a Eficácia das Escolas* (1ª ed.). Porto: Edições ASA.
- Sindicato dos Professores do Norte. (s.d.). Ensinar e Aprender numa Sociedade Solidária. *V Congresso dos Professores do Norte* (p. 130). Porto: Sindicato dos Professores do Norte.
- Tedesco, J. C. (2000). *O Novo Pacto Educativo Educação competitividade e cidadania na sociedade moderna* (2ª ed.). Coleção FML.
- Valente, A. (2007). Planeamento da Educação e Formação Profissional: Novas Abordagens e Metodologias de “Antecipação”. *Conferência Internacional Espaços de Educação Tempos de Formação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Anexos

Anexo 1

Ficha de Função de Diretor Pedagógico

Tabela A 1 Ficha de função do diretor pedagógico.

	Ficha de Função	Data: Aprovação:
Função: Diretor Pedagógico	Reporta a: Presidente da Direção	
O(s) Titular(es):	Substituído por: Presidente da Direção	
Requisitos mínimos para a função (Habilitações Académicas; Formação Profissional; Experiência Profissional; Competências Humanas/Relacionais):		
Licenciatura. Experiência no Ensino e em funções de coordenação. Sentido de responsabilidade; capacidade de liderança; dinâmica; capacidade de relacionamento interpessoal.		
Disposições Gerais:		
A Direção Técnico Pedagógica é assegurada por um Diretor Pedagógico designado pela Direção da Cooperativa. O exercício de funções de direção pedagógica é equiparável, para todos os efeitos legais, à função docente (Decreto-Lei n.º 553/80, de 21 de Novembro). Além das demais competências atribuídas nos Estatutos da EPE, compete ao Diretor Pedagógico exercer as seguintes responsabilidades e autoridades:		
Responsabilidades:		
a) Específicas: <ul style="list-style-type: none">• Representar a Escola junto do Ministério da Educação em todos os assuntos de natureza pedagógica;• Planificar as atividades curriculares e extracurriculares;• Controlar a qualidade dos processos e respetivos resultados;• Conceber e formular o Projeto Educativo e o Regulamento Interno da Escola e submeter à aprovação da Direção da Cooperativa;• Implementar práticas de inovação pedagógica;• Zelar pelo cumprimento dos direitos e deveres dos professores e dos alunos da Escola;• Assegurar a orientação da ação educativa e a gestão pedagógica quotidiana da Escola, tendo em vista níveis de qualidade que satisfaçam as aspirações da comunidade escolar, no quadro dos princípios e objetivos definidos nos Estatutos e no Projeto Educativo da EPE;• Proceder à elaboração do processo de Candidaturas Pedagógicas a novos cursos e turmas;• Coordenar o processo de recrutamento de alunos;• Proceder à distribuição do serviço docente para cada ano letivo;• Organizar e oferecer os recursos e demais atividades de formação;• Assegurar e controlar o processo de avaliação de conhecimentos dos alunos;• Assegurar a introdução/manutenção de dados do Sistema Informático (Disciplinas/ Módulos/ Professores/ Docência/ Cargas horárias/ etc);		
b) Gerais: <ul style="list-style-type: none">• Zelar pelo bom funcionamento geral da Escola;• Contribuir para o sucesso dos alunos e da Escola;• Promover o cumprimento do Regulamento Interno;• Propor alterações conducentes à melhoria contínua da eficácia das suas funções e do funcionamento da Escola.		

Autoridades:
<ul style="list-style-type: none"> • Certificar os conhecimentos adquiridos; • Assegurar o cumprimento dos planos e programas de estudos; • Presidir às reuniões do Conselho Técnico-Pedagógico; • Presidir ao júri das Provas de Aptidão Profissional; • Coordenar o processo de seleção dos candidatos e aprovar os critérios de seleção em consonância com as orientações da Direção da EPE.
Observações
O(S) TITULAR(ES) (tomada de conhecimento)

Anexo 2

Cursos: Cursos de Especialização Tecnológica

Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos

Plano de Estudos (Organização):

O CET em Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos é composto por 3 componentes de formação, sendo elas:

- Formação Geral e Científica
- Formação Tecnológica
- Formação em Contexto de Trabalho.

A parte letiva é composta por 840 horas de contacto distribuídas, caso venha a ser adotado um horário diurno, por 25 semanas. Numa situação de horário pós-laboral, a duração terá que ser superior. A componente de formação em contexto de trabalho é composta por 600 horas distribuídas por 15 semanas, com um valor médio de 40 horas por semana. Os formandos a que se referem as alíneas b) e c) do artigo 7º do Decreto-Lei nº 88/2006 (12º ano não concluído ou detentores de um qualificação profissional de nível III), de acordo com o artigo 16º do mesmo Decreto-Lei, terão uma formação adicional que fará parte integrante do plano de formação do CET, sendo os conteúdos coincidentes com os definidos para as disciplinas homólogas do 12ºano de escolaridade. Aos formandos abrangidos por esta medida será reconhecido o nível secundário de educação.

Tabela A 2 Plano curricular dos CET.

Componentes de Formação	Áreas de Competência	Unidades de Formação	Duração de Referência (em horas letivas)	ECTS
Formação Geral e Específica	Línguas Estrangeiras	Inglês	40	2
	Gestão	Gestão das Organizações	40	2
	Ciências Básicas e Tecnológicas	Introdução aos Sistemas Digitais	46	3
	Total:		126	7
Formação Tecnológica	Arquitetura de Computadores	Tecnologia da Informática	70	2
	Sistemas Operativos	Sistemas Operativos	80	4
		Sistemas Operativos Unix	90	4,5
	Redes de Comunicação de Dados	Introdução às Redes de Dados	31	1,5
		Projeto de Redes de Comunicação	26	1,5
		Encaminhamento de Dados	95	4,5
		Switching	28	1,5
		Redes de Área Alargada (WAN)	48	2,5
	Sistemas Distribuídos	Redes Wireless	26	1,5
		Gestão de Redes e Troubleshooting	40	2
		Serviços de Redes	180	8,5
Total:		714	35	
Formação em Contexto de Trabalho	Total:		600	18
Total de formação letiva:			840	42
Duração total do curso:			1440	60

Certificado de Conformidade

Certificate of Registration
PT05/01537

O Sistema de Gestão da Organização
ZENDENSINO
Cooperativa de Ensino, IPRL

Rua Amorim Campos S/N
4740-335 Fão - ESPOSENDE



foi auditado e cumpre com os requisitos da norma

NP EN ISO 9001:2008

Polas actividades de:
Realização de Cursos de Qualificação Inicial.

Este certificado é valido desde

This certificate is valid from

15 de Julho de 2011 até 28 de Junho de 2014,

sujeito a auditorias de acompanhamento com resultados satisfatórios

15th July of 2011 until 28th June of 2014, and remains valid subject to satisfactory surveillance audits

Auditoria de Renovação a realizar antes de 15 de Março de 2014

Renewal certification audit due before 15th March of 2014

Versão 5. Certificado pela SGS desde Junho de 2005

Issue 5. Certified with SGS since June of 2005

IPAC
acreditação

A0001
Certificação
Qualidade

Autorizado por:
Authorized by

Luís Neves

Patrícia Pereira

Direcção de Certificação
Certification Management



Anexo 4

Atual plano curricular dos cursos profissionais conforme legislação em vigor.

ANEXO VI

(a que se referem os artigos 2.º e 16.º)

Ensino secundário — Cursos profissionais

No âmbito da autonomia, as escolas têm liberdade de organizar os tempos letivos na unidade mais conveniente desde que respeitem as cargas horárias totais de cada disciplina constantes do presente anexo:

Componentes de formação	Total de horas (a) (ciclo de formação)
Sociocultural:	
Português	320
Língua Estrangeira I, II ou III (b)	220
Área de integração	220
Tecnologias de Informação e Comunicação	100
Educação Física	140
Científica:	
Duas a três disciplinas (c)	500
Técnica:	
Três a quatro disciplinas (d)	1 180
Formação em contexto de trabalho (e)	420
<i>Total</i>	3 100

(a) Carga horária não compartimentada pelos três anos do ciclo de formação a gerir pela escola, no âmbito da sua autonomia pedagógica, acautelando o equilíbrio da carga anual de forma a otimizar a gestão modular e a formação em contexto de trabalho.

(b) O aluno escolhe uma língua estrangeira. Se tiver estudado apenas uma língua estrangeira no ensino básico, iniciará obrigatoriamente uma segunda língua no ensino secundário.

(c) Disciplinas científicas de base a fixar em regulamentação própria, em função das qualificações profissionais a adquirir.


(d) Disciplinas de natureza tecnológica, técnica e prática estruturantes da qualificação profissional visada.

(e) A formação em contexto de trabalho visa a aquisição e o desenvolvimento de competências técnicas, relacionais e organizacionais relevantes para a qualificação profissional a adquirir e será objeto de regulamentação própria.

Figura A 1 Plano Curricular dos Cursos Profissionais.

Anexo 5

Tabela A 3 Exemplo de impresso da EPE.

 GRELHA DE AVALIAÇÃO - técnico de gestão e prog. de sist. informáticos TGP1												ano letivo				
Disciplina: 0		Tema do módulo: 0		Data: 05-11-2012		N.º Mód: 0		Momento de Avaliação: Avaliação Normal		2012 13						
Ponderações (atribuir as ponderações) →		ATITUDES E VALORES = 30%			ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO = 65% tem: 50% > ERRO					ASSIDUIDADE		85%				
N.º Nome do aluno		5%	20%	5%	LÍNGUAS Compreensão oral	LÍNGUAS Expressão escrita	MATEMÁTICA Revela aptidão para o raciocínio	50%	50%	TRABALHO individual e/ou de grupo	TRABALHO individual e/ou de grupo	PROVA PRÁTICA DE AVALIAÇÃO	Assiduidade	PROVA DE RECUPERAÇÃO (1)	Auto-Avaliação	Classificação Final (2)
		RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: - é cooperante; - respeita os outros; - respeita as regras.	PARTICIPAÇÃO E EMPENHO: - é atento; - demonstra interesse; - cumpre as tarefas; - é aplicado na realização das atividades propostas; - tem iniciativa; - revela criatividade.	RESPONSABILIDADE: - é pontual; - apresenta o material e equipamento/farda; - é organizado.				TESTE	TESTE							
					CLASSIFICAÇÃO MÍNIMA! definir a classificação mínima que o aluno deverá obter nos instrumentos de avaliação: igual ou superior a 7 valores.											
					7											
1	André Filipe Pontes Lima															
2																
3	André Monteiro Boaventura															
4	Carlos Alberto Gomes Moreda															
5																
6	David Manuel da Silva Pereira															
7	Dinis Miguel Miranda da Silva															
8	Gustavo Moreira Vieira															
9																
10	Joel Fernando Monteiro Patrão															
11																
12	Luis Miguel Moreira da Fonseca de Sousa															
13	Luís Ricardo Marante Bravo															
14	Marco António Nogueira da Torre															
15	Miguel Ângelo da Costa Gonçalves															
16	Miguel Ângelo Pires de Sousa															
17	Miguel Ângelo Vilas Boas Lima															
18	Pedro Alexandre Alves Fernandes															
19	Rúben Miguel Araújo da Cunha															
20	Rui André Reis de Araújo															
21	Rui Fernando Barbosa Sampaio															
22	Hélder Joel Silva Freitas															
23																
24																
25																
26																

Notas explicativas:

1) **PROVA DE RECUPERAÇÃO POR FALTA DE ASSIDUIDADE:**
 - É obrigatória a realização de Prova Escrita;
 - A preencher apenas nos momentos de 1.º e 2.º Recuperação ou Avaliação Extraordinária;
 - Para obter aprovação no módulo, o resultado da Prova de Recuperação terá de ser igual ou superior a 10 valores;
 - Quando se preenche esta coluna, deverá ser retirada a classificação da coluna à esquerda - "Assiduidade".

2) Na impossibilidade de atribuir a Classificação Final, utilizar nesta coluna a alínea que explicita a situação do(s) aluno(s) em causa:
 A) - Faltou ou não realizou a Prova de Avaliação.
 B) - Não entregou o(s) Trabalho(s).
 C) - Não atingiu os objetivos mínimos.
 D) - Necessita de realizar a Prova de Recuperação (esta alínea utiliza-se apenas na Avaliação Normal e prevalece sobre todas as outras alíneas)
 E) - Pretende efetuar Melhorha da Classificação (colocar a classificação obtida e a letra E - ex: 10 E)

EPE-07/R7

Professor(es): 0

Assinatura(s):

O OET

Anexo 6

Lista de alguns documentos normativos e legais

Tabela A 4 Lista dos principais documentos legais e normativos da EPE.

Lista de documentos legais e normativos										
Tema	Interno / Nacional / Comunitário	Âmbito	Tipo de Documento	Ano	Data	Diploma	Sumário	Alterações/ Revogações	Aplicabilidade	Observações
Geral	Nacional	Geral	Legislação	1980	21-Novembro	Decreto-Lei n.º 553/80	Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo		Aplicável	
Pedagógico	Nacional	EP's	Legislação	1989	21-Janeiro	Decreto-Lei n.º 26/89	Cria as Escolas Profissionais, no âmbito do Ensino não superior	Revogado pelo Decreto-Lei 70/93	----	
Pedagógico	Nacional	Cursos Profissionais	Legislação	1992	11-Julho	Portaria n.º 709/92	Modelo de Diploma de conclusão dos Cursos Profissionais		----	
Pedagógico	Nacional	EP's	Legislação	1993	10-Março	Decreto-Lei n.º 70/93	Estabelece o regime de criação e funcionamento das escolas profissionais	Revogado pelo D.L. 4/98.	----	
Geral	Nacional	Ensino Particular e Cooperativo	Legislação	1996	07- Setembro	Lei n.º 51/96	Código Cooperativo		Aplicável	
Pedagógico	Nacional	EP's	Legislação	1998	08-Janeiro	Decreto-Lei n.º 4/98	Estabelece o regime de criação, organização e funcionamento de escolas e cursos profissionais no âmbito do ensino não superior		Aplicável	
Pedagógico	Nacional	CET's	Legislação	1999	03-Novembro	Portaria n.º 989/ 99	Regulamenta os cursos de Especialização Tecnológica	Revogado pelo D.L. 88/2006	----	
Geral	Interno	Geral	Estatuto	2000	04-Maio	DR - III Série, n.º 103	Estatutos de Criação - Zedensino - Cooperativa de Ensino e Interesse Público de Responsabilidade Limitada		Aplicável	
Qualidade	Nacional	Qualidade	Normas	2001	Junho	MOCEQEP	Modelo de Certificação da Qualidade		Informativo	

Pedagógico	Nacional	CET's	Legislação	2001	02-Outubro	Despacho Conjunto n.º 903/2001	Cria o curso de “Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos”		Aplicável	
Pedagógico	Nacional	CET's	Legislação	2002	01-Outubro	Despacho n.º 21 225/2002	Autoriza o funcionamento do CET de “Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos” na EPE		Aplicável	
Qualidade	Nacional	Qualidade	Normas	2003	28-Nov	NP EN ISO 19011:2003	Linhas de Orientação para auditorias a sistemas de gestão qualidade e/ou de gestão ambiental		Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos Profissionais	Legislação	2004	26-Março	Decreto-Lei n.º 74/2004	Estabelece os princípios orientadores da organização e da gestão do currículo, bem como da avaliação e da certificação das aprendizagens referentes ao nível secundário de educação	Alterado pelo Decreto Lei nº 24/2006	Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos Profissionais	Legislação	2004	21-Maio	Portaria n.º 550-C/2004	Organização, Funcionamento e Avaliação das Escolas Profissionais		Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos Profissionais	Legislação	2004	25-Maio	Declaração de Retificação n.º 44/2004	Retificação ao Decreto-Lei n.º 74/2004		Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos de Educação e Formação	Legislação	2004	27-Julho	Despacho Conjunto 453/2004	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	Retificado pela Retificação nº 1673/2004 Alterado pelo Despacho n.º 12568/2010	Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos de Educação e Formação	Legislação	2004	07- Setembro	Retificação nº 1673/2004	Retificação do Despacho Conjunto nº 4543/2004		Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos Profissionais	Orientações DREN	2005	06-Janeiro	Avaliação Modular – Roteiro - DREN	Avaliação Modular – Roteiro DREN		Informativo	
Pedagógico	Nacional	Cursos Profissionais	Orientações DREN	2005	06-Janeiro	Estrutura Modular nos Cursos Profissionais – Roteiro DREN	Estrutura Modular nos Cursos Profissionais – Roteiro DREN		Informativo	
Qualidade	Nacional	Qualidade	Normas	2005	28-Dezembro	NP EN ISO 9000:2005	Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário	Substitui a NP EN ISO 9000:2000	Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos Profissionais	Legislação	2006	07 Abril	Declaração de Retificação n.º 23/2006	Retificação da Alteração ao Decreto-Lei nº 74/2004	Retifica o Decreto Lei nº 24/2006	Aplicável	

Pedagógico	Nacional	Cursos Profissionais	Legislação	2006	03-Outubro	Declaração de Retificação n.º 66/2006	Retificação da Alteração à Portaria n.º 550/C	Alteração à Portaria n.º 550-C/2004	Aplicável	
Laboral	Nacional	Professores	Contrato Coletivo de Trabalho	2007	22-Março	CCT – Boletim do Trabalho e Emprego, 1.ª série, Vol. 74, n.º 11	Contrato Coletivo de Trabalho	Revoga o Contrato de 2005	Aplicável	
Financeiro	Nacional	Cursos	Legislação	2007	10-Dezembro	Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007	Estabelece o regime geral de aplicação do Fundo Social Europeu	Revoga: Decreto Regulamentar 12-A/2000; Portaria n.º 799-B/2000; Portaria 296/2002 Alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 13/2008, de 18 de Junho Alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 4/2010, de 15 Outubro	Aplicável	
Financeiro	Nacional	Cursos	Legislação	2008	24-Janeiro	Despacho Normativo n.º 4-A/2008	Fixa a natureza e os limites máximos de custos elegíveis relativos a formandos e formadores bem como a natureza de outros custos suscetíveis de elegibilidade, para efeitos de cofinanciamento do FSE	Revoga o Despacho Normativo n.º 42-B/2000 Alterado pelo Despacho normativo n.º 12/2009, de 17 de Março Alterado pelo Despacho normativo n.º 12/2010, de 21 de Maio Alterado pelo Despacho normativo n.º 2/2011, de 11 de Fevereiro	Aplicável	Aplicável aos ciclos de formação iniciados em 2008
Financeiro	Nacional	Cursos	Legislação	2008	18-Junho	Decreto Regulamentar n.º 13/2008	Alteração ao Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007	Alteração ao Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007	Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos Profissionais	Legislação	2008	8-Julho	Despacho n.º 18224/2008	Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção n.º 1.2, Cursos Profissionais	Alterado pelo Despacho n.º 18619/2010, de 15 Dezembro	
Qualidade	Nacional	Qualidade	Normas	2008	14-Novembro	NP EN ISO 9001:2008	Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos	Substitui a NP EN ISO 9001: 2000	Aplicável	
Financeiro	Nacional	Cursos	Legislação	2009	17-Março	Despacho normativo n.º 12/2009	Alterações ao Despacho normativo n.º 4-A/2008, de 24 de Janeiro	Alterações ao Despacho normativo n.º 4-A/2008, de 24 de Janeiro	Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos	Legislação	2009	23-Julho	Portaria n.º 782/2009	Regula o Quadro Nacional de Qualificações		Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos	Orientações ANQ	2009	Novembro	Recomendações de Apoio à Organização e Funcionamento das Ofertas Educativas e Formativas de Dupla Certificação de Jovens	Revoga o Doc. de Outubro de 2008	Aplicável	

Pedagógico e Financeiro	Nacional	Cursos	Legislação	2010	2-Maio	Despacho normativo n.º 12/2010	Alterações ao Despacho normativo n.º 4-A/2008, de 24 de Janeiro	Alterações ao Despacho normativo n.º 4-A/2008, de 24 de Janeiro	Aplicável	
Pedagógico e Financeiro	Nacional	Cursos Profissionais	Legislação	2010	15-Dezembro	Despacho n.º 18619/2010	Alterações ao Despacho n.º 18224/2008, de 8 de Julho - Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção n.º 1.2 "Cursos Profissionais"	Alterara o Despacho n.º 18224/2008, de 8 de Julho	Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Cursos	Legislação	2011	12-Janeiro	Despacho n.º 978/2011	Alterações aos modelos de certificados e diplomas		Aplicável	
Pedagógico e Financeiro	Nacional	Cursos	Legislação	2011	11-Fevereiro	Despacho normativo n.º 2/2011	Alteração ao despacho normativo n.º 4-A/2008, de 24 Janeiro	Altera o despacho normativo n.º 4-A/2008, de 24 Janeiro	Aplicável	
Pedagógico e Financeiro	Nacional	Cursos	Normativo	2011	24-Fevereiro	POPH-Nota Técnica n.º 1/UA1/2011	Regime de declaração de despesas com base em custos unitários nas tipologias 1.2 e 1.3 - conceito de "formandos desistentes"		Aplicável	
Pedagógico	Nacional	Comunidade Escolar	Legislação	2011	27-julho	Decreto-Lei n.º 92/2011	Cria o Sistema de Regulação de Acesso a Profissões		Aplicável	

