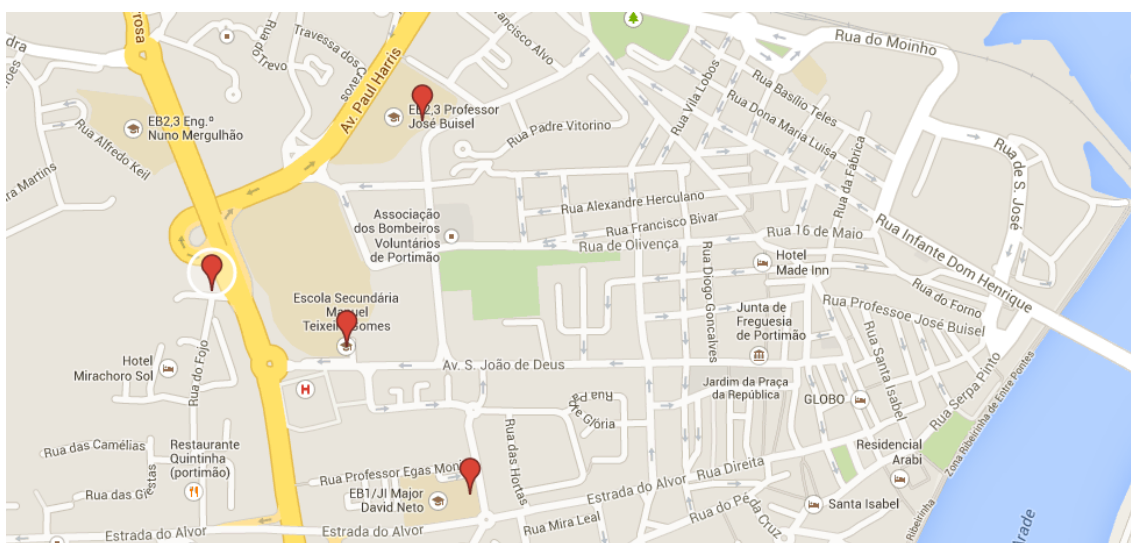


CANDIDATURA AO CARGO DE DIRETORA

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS MANUEL TEIXEIRA GOMES



PROJETO DE INTERVENÇÃO

2017/2021

Maria Goreti Sebastião Martins

NOTA PRÉVIA

Dando cumprimento às orientações do aviso n.º 12195/2017, de 12 outubro, de abertura do procedimento concursal prévio à eleição para o cargo de diretor do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes e em conformidade com o disposto no artigo 22.º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, venho submeter à apreciação do Conselho Geral o presente projeto de intervenção no âmbito da minha candidatura a diretora do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes.

ÍNDICE

1 – Introdução: razões da minha candidatura -----	04
2 – Contextualização atual do Agrupamento -----	08
2.1 – Caracterização geral -----	08
2.2 – Identificação de pontos fortes e fracos -----	19
3 – Plano de Ação Estratégico -----	27
3.1 – Visão e Missão -----	27
3.2 – Definição de Metas e Objetivos -----	32
3.3 – Estratégias a implementar para o cumprimento das metas e objetivos -----	36
4 – Avaliação do Plano de Ação Estratégico -----	45
5 – Bibliografia -----	46

1 - Introdução: Razões da minha candidatura

A apresentação da candidatura ao cargo de diretora do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes mereceu da minha parte um período de muita ponderação e reflexão.

Fiz uma retrospeção à vida do agrupamento, que nasceu em maio de 2013, e ao número de abertura de concursos para o cargo de diretor ou nomeação de comissões administrativas provisórias até á presente data.

É o quinto concurso para o cargo supracitado, tendo já existido três comissões administrativas provisórias quando, em situação regular, teria existido uma comissão administrativa provisória, no primeiro ano de agregação de escolas, e um mandato de direção de quatro anos (2014/2018).

Esta instabilidade na administração e gestão do agrupamento, com aberturas constantes de procedimentos concursais, gera insegurança, conflito e desmotivação por parte da comunidade educativa. Leva muitas vezes à descrença e falta de força e coragem para assumir este cargo.

Tendo sido um dos elementos da comissão administrativa provisória em funções de 4 de janeiro a 17 de julho de 2017, com delegação de competências na área de pessoal, posso afirmar a existência de vários docentes do quadro do agrupamento com os requisitos legalmente estipulados para o desempenho deste cargo; no entanto já existiu um concurso sem um único candidato, um outro com duas candidaturas não válidas e dois cujos diretores pediram a demissão durante o mandato ou mesmo no início do mesmo.

Pelo exposto questioneimei-me sobre as razões desta instabilidade e refleti na possibilidade de solucionar esta problemática. E considero que é possível.

Os conhecimentos que fui adquirindo nas formações em Ciências de Educação, nomeadamente a Pós Graduação em Administração Escolar e Administração Educacional, bem como o mestrado em Administração e Gestão Educacional; a experiência que tive no desempenho de funções técnico pedagógicas na Direção Regional de Educação do Norte, mais concretamente na Coordenação Educativa Douro

Sul e posterior Equipa de Apoio às Escolas do Douro Sul; a experiência do cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas Jacinto Correia e de vogal da comissão administrativa provisória do Agrupamento de Escolas Padre António Martins de Oliveira e, sobretudo, a experiência de vogal da comissão administrativa provisória do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes leva-me a afirmar que com uma equipa coesa, experiente e conhecedora das diferentes áreas de administração e gestão, com bastante capacidade de trabalho e dedicação, é possível repor a estabilidade e a imagem de um agrupamento que se pautava por eixos estratégicos fortes, tal como preconizado no projeto educativo do agrupamento, ainda em vigor, e no plano de intervenção do diretor que assegurou os três primeiros anos de vida do mesmo: **identidade, qualidade, autonomia, participação, cidadania e sucesso.**

A **identidade** de um agrupamento que conjugue as especificidades e cultura de cada uma das suas escolas, que seja ponto de referência local, nacional e internacional pelo ensino que promove enquanto escola inclusiva. Que seja reconhecido pelos seus projetos e abertura ao meio envolvente, pelo contributo para uma sociedade mais justa e eficaz.

A **qualidade** das aprendizagens, dos métodos de ensino com os meios e materiais necessários para este fim, bem protagonizado no documento “Perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória”; dos serviços; dos processos; da liderança; da gestão; das relações humanas. Esta qualidade ganha-se na conjugação de análises, reflexões e monitorizações, por parte de todos os órgãos e estruturas do agrupamento, tendo por base um trabalho assertivo da equipa de autoavaliação (a reconstruir), conjugada com os resultados da avaliação externa (a solicitar).

A principal **autonomia** que um agrupamento pode ter é a decisão das linhas de atuação do mesmo a nível pedagógico e curricular, bem vincadas no projeto educativo (a reformular), bem como no projeto curricular de agrupamento (a construir de raiz). É de crucial importância a definição e aplicação das aprendizagens essenciais e a gestão flexível do currículo (Despacho 5908/2017).

A **inovação** nos métodos de ensino, na formação, na investigação, na experimentação, no questionamento, na tomada de conhecimento pela procura incessante de

informação que precisa de ser processada e gerida para ser capaz de criar cidadãos abertos ao mundo, comunicativos, com capacidade de argumentação, ativos e criativos numa sociedade cada vez mais globalizante e competitiva.

A **participação** de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisão, no encontro dos pontos fracos e definição e aplicação de planos de melhoria. A valorização das estruturas intermédias e a participação de todos na construção e desenvolvimento dos documentos estruturantes do agrupamento. A elaboração de projetos comuns dentro e fora do agrupamento; o reconhecimento das competências, experiências, profissionalismo e relações humanas de cada membro da comunidade leva á motivação e participação.

A **cidadania** como vetor para a criação de um bom clima de agrupamento, a aceitação do outro, o respeito pelas diferenças, opiniões, etnias, religiões e culturas. O espírito de solidariedade vincado na apresentação de projetos interculturais e intergeracionais de caráter local, nacional e internacional.

O **sucesso** é o resultado da conjugação de todos estes eixos estratégicos. Comungo da opinião de Guilherme de Oliveira Martins, descrita no prefácio do documento “Perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória”, quando refere que

“numa cultura de autonomia e responsabilidade deve existir prevenção do conhecimento contra o erro e a ilusão; ensino de métodos que permitam ver o contexto e o conjunto, em lugar do conhecimento fragmentado; o reconhecimento do elo indissolúvel entre unidade e diversidade da condição humana; aprendizagem dum identidade planetária considerando a humanidade como comunidade de destino; educação para a compreensão mútua entre as pessoas de pertenças e culturas diferentes; e o desenvolvimento de uma ética do género humano de acordo com uma cidadania inclusiva”.

“Educação para a compreensão mútua entre pessoas.”

Candidato-me a este cargo para criar pontes, elos de ligação e não ruturas. Como pessoas diferentes que somos temos maneiras de estar, de ser e fazer diferentes, mas devemos ter o discernimento de conhecer e aceitar o bom trabalho realizado pelas direções e estruturas intermédias anteriores. Tenho consciência no entanto que muito

há por fazer, por melhorar e aperfeiçoar. Sei que se avizinham tempos de muito trabalho, que precisam de muita dedicação e responsabilidade, mas com uma liderança partilhada e com a colaboração de toda a comunidade educativa, em unidade, caminharemos rumo ao sucesso.

Assim, apresento este projeto sem ideias idílicas ou ilusões; apresento-o baseado na realidade existente e no tanto, também de real, que é possível fazer. Sendo um projeto ou plano está sempre aberto a novas opções, a novas vivências, a novas legislações.

Começo por fazer uma breve caracterização do agrupamento com os pontos fortes e fracos, que levam à definição da missão, visão, metas e objetivos. Por fim apresento o plano de ação, baseado nos referenciais da Avaliação Externa: Resultados, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão com a indicação da sua realização.

2 – Contextualização atual do Agrupamento

2.1 - Caracterização geral

O Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes nasceu em maio de 2013 e agregou o Agrupamento de Escolas José Buisel e o Jardim de Infância do Fojo (pertencente ao Agrupamento de Escolas Engenheiro Nuno Mergulhão) à Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes (escola sede).

Assim é constituído pelas seguintes escolas:

- Jardim de Infância do Fojo
- EB1/JI Major David Neto
- EB2,3 Professor José Buisel
- Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes

Estas escolas, tal como mapa da capa deste projeto (retirado do projeto educativo do agrupamento), têm pouca distância entre elas e estão situadas no centro da cidade. São escolas com alguma capacidade de ocupação tendo neste ano letivo os seguintes **alunos** (Quadro I).

JI Fojo	JI MDN	EB1 MDN	EB23 José Buísel		Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes			
			2.º Ciclo	3.º Ciclo	CCH	PROF.	EFA	PTT
70	45	461	261	354	658	416	45	50

Quadro I: Número de alunos em outubro de 2017

Sendo um agrupamento central abrange a área mais antiga da cidade, aquela com área habitacional mais barata e procurada por famílias mais carenciadas e oriundas de outros países. No geral a população estudantil deste agrupamento pertence a uma classe socioeconómica média baixa, como podemos analisar pelo número de alunos que beneficiam da Ação Social Escolar. Sendo uma escola inclusiva tem que dar resposta educativa a todos os alunos tendo em atenção as suas diferenças,

competências, aptidões, vocações. Esta **diferenciação de ofertas** no ensino básico, ocorre no 2.º e 3.º ciclo, com uma turma de Percurso Curricular Alternativo no 6.º ano e outra no 8.º ano. No 3.º ciclo existe também a oferta de um Curso de Educação e Formação no 8.º ano de “Acompanhante de crianças” e “Eletricista de instalações” (turma híbrida), bem como um CEF de “Operador de informática” no 9.º ano.

No ensino secundário a oferta é mais diversificada como podemos ver no Quadro II.

Cursos	Ofertas	Número de Turmas		
		10.º	11.º	12.º
C.C.H.	Ciências e Tecnologias	4	4	3
	Línguas e Humanidades	4	3	4
	Ciências Socioeconómicas	1	1,5	0,5
	Artes	1	0,5	0,5
Profissionais	Técnico de Auxiliar de Saúde	1	1	1
	Técnico de Apoio á Infância	1,5	1,5	1
	Técnico de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos	1,5	1,5	1,5
	Técnico de Manutenção Industrial - Eletromecânica	1	1	1
	Técnico de Gestão	1	1	0,5
	Técnico de Receção	1	0	0
	Técnico de Vendas	0	0	0,5
	Técnico de Gestão de Equipamentos Informáticos	0	0	0,5
EFA	Curso de Educação e Formação de Adultos	A, B e C		
PPFDOL	Curso de Português para falantes de outras línguas	Níveis de Proficiência A1, A2 e B1		

Quadro II – Oferta curricular do ensino secundário

De acordo com Arroiteia,

“...não podendo situar-se fora de um determinado contexto político, económico e social, o sistema educativo deve, antes de mais, ser considerado como uma rede de interações complexas, que o obrigam a ter em conta a realidade social envolvente, de forma que este não seja considerado como uma ilha no seio dos restantes sistemas sociais” (1991, p. 55).

Como podemos verificar o Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes navega para fora da ilha e oferece uma diversificação de currículo a funcionar para o ensino diurno e para os adultos no ensino noturno.

É de referir também que este agrupamento tem protocolos celebrados com o Agrupamento de Escolas de Mangualde e o Liceu Camões de Lisboa, como sendo uma escola de proximidade onde os alunos do ensino recorrente á distância, matriculados nestas duas escolas, realizam as provas de final de módulo neste agrupamento.

Podemos verificar também, como ponto forte, que a oferta curricular do 3.º ciclo, nomeadamente os cursos de educação e formação têm prosseguimento de estudos no ensino secundário.

Tal como afirma Fernandes,

“...a transição entre ciclos de ensino é hoje reconhecida por todos como um dos pontos críticos dos sistemas educativos, não só em virtude de envolver a transição de alunos de uma escola com um determinado espaço, organização e funcionamento para outra onde estes elementos se configuram de forma diferente, como pela transição de um currículo para outro, com diferentes matrizes de construção e desenvolvimento, provocando as descontinuidades daí resultantes, dificuldades apreciáveis num número significativo de alunos (2000, p. 142).

A importância da diversidade de oferta educativa é referida também por Rui Canário, no dossier - Uma via diferente para toda a gente, consultado em <http://www.dge.mec.pt/index.php?s=directorio&pid=185>, quando nos diz que

*“...a transformação da escola elitista em escola de massas fez com que a instituição escolar passasse de solução a problema. A resposta a esse problema implica construir a diversidade, aumentando a oferta educativa, a partir das escolas e dos alunos que existem. Para tal, é fundamental **reconhecer o***

potencial criativo dos professores e a sua capacidade para criar práticas novas. O aumento da diversidade de ofertas educativas (cursos diferentes para públicos diferentes), mas de valor idêntico para o prosseguimento de estudos, constitui uma riqueza e um aumento da diversidade interna a cada estabelecimento de ensino e, simultaneamente, um acréscimo da diversidade do sistema educativo, no seu conjunto.

O Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes tem um **quadro de docentes** de grupos de recrutamento bastante diferenciados (tal como descrito no Quadro III), capazes de, juntamente com alguns técnicos especializados, assegurar a oferta curricular acima descrita. É de salientar apenas, como ponto fraco, o número de docentes em situação de junta médica ou com atestado médico. De acordo com o modelo nacional do concurso de professores a substituição destes docentes não é instantânea o que leva a ausências temporárias de algumas aulas. Por outro lado a substituição de docentes só é possível com a apresentação de um atestado médico de 30 dias o que prejudica ainda mais a garantia plena das atividades letivas.

Ressalvo como aspeto positivo o tempo de serviço da maioria dos docentes do quadro, as suas experiências e competências no desempenho de cargos de lideranças de topo e intermédias.

GRUPO	QA	QZP	CONT.	OBSERVAÇÕES
100	5	2	1	2 Inter. Precoce + 1 Junta Médica
110	25	0	1	Inclui Prof. Apoio PAE
120	0	1	0	
200	1	0	1	
210	4	0	0	1 pertence ao QA do grupo 530
220	2	0	0	
230	5	1	1	1 Lic. sem vencimento + 1 Junta Médica
240	4	0	1	1 Junta Médica
250	2	0	1	1 Mobilidade Estatutária
260	2	0	1	
300	21	3	1	1 Lic. sem vencimento + 1 Junta Médica
320	0	0	1	
330	14	0	0	1 Junta Médica
350	3	0	1	
400	7	2	0	1 QA está colocado por Mob. Doença

410	7	0	2	1 Junta Médica + 1 Atestado
420	5	1	0	
430	5	2	3	2 Junta Médica
500	13	0	3	1 Junta Médica
510	11	0	0	
520	10	1	1	
530	7	0	0	1 Junta Médica
540	4	0	0	3 docentes em mobil. noutros agrup.
550	12	0	3	1 Junta Médica + 3 Atestados Médicos
600	4	0	1	
620	9	1	0	1 Junta Médica
910	10	0	0	
930	0	0	1	
Int. Prec	6	0	0	3 colocadas por mobilidade estatutária
Ter. Fala	0	0	1	
Psicóloga	1	0	1	1 de Junta Médica

Quadro III – Docentes do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes (poderá já ter sofrido alterações)

Tal como descrito na introdução deste documento é de salientar também o número razoável de docentes com pós graduações, mestrados ou doutoramentos nas suas áreas de formação inicial ou em ciências da educação: administração e gestão escolar, supervisão pedagógica, avaliação, entre outras. Destes alguns são formadores acreditados pelo conselho científico o que vem beneficiar o plano de formação do agrupamento (até á presente data sem aprovação do conselho pedagógico).

Não nos podemos esquecer que para que haja a *legitimação das funções de liderança intermédias* os líderes de topo devem

“...apoiar a formação contínua dos professores a vários níveis (identificação de necessidades de formação; conceção e desenvolvimento de ações de formação; coordenação de programas de formação de pessoal docente e não docente; desenvolvimento de estratégias de motivação para a formação.” (Oliveira, cit. por Alarcão, 2000, p. 50).

Apoiar as lideranças intermédias.

E tantas são as equipas que temos no agrupamento. Começando pela função de docente, diretor de turma, diretor de curso, coordenador de diretores de turma,

coordenador do ensino profissional, representante do grupo disciplinar, coordenador de departamento, coordenador dos serviços especializados, coordenador das bibliotecas escolares, coordenador da equipa do Plano de Ação Estratégica, responsáveis pelo ensino compensatório (incluído no PAE), coordenador da equipa de autoavaliação, coordenador de projetos, formação e plano anual de atividades, coordenador de estabelecimento, coordenadora técnica, coordenadora dos assistentes operacionais, equipas para reformulação dos documentos estruturantes, equipa PTE, coordenadores e equipas dos secretariados de exames e provas de aferição, técnicos do PAEB, ENEB E ENES, entre outros.

Há a realçar também a existência de **três Unidades de Ensino Estruturado para alunos com perturbação do espectro do autismo**, uma na EB1/JI Major David Neto, outra na EB2,3 Professor José Buisel e a outra na Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes. Estas unidades são asseguradas pelos docentes da Educação Especial (grupo 910), que fazem também o acompanhamento dos outros alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente. A docente do grupo de recrutamento 930 acompanha os alunos de baixa visão.

O despiste de situações de problemas de integração, de inclusão, de dificuldades múltiplas é realizado pelos docentes e diretores de turma em articulação com os serviços especializados do agrupamento, nomeadamente com as técnicas do **Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família**, no ensino básico, constituído por uma psicóloga, a tempo inteiro, e uma assistente social a tempo parcial. Na escola secundária esta articulação é feita com a **psicóloga**. É de referir que a psicóloga de quadro da escola secundário está de junta médica, no entanto já foi substituída.

No 1.º ciclo ainda existe a **terapeuta da fala** e no pré-escolar as **técnicas de intervenção precoce**. É de salientar também que o Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes é o agrupamento de referência do conselho para a colocação destas técnicas da intervenção precoce. Existem 6 técnicas, sendo que 3 pertencem ao quadro do agrupamento e 3 encontram-se em mobilidade estatutária.

Após referir os alunos, as ofertas curriculares, os docentes, os técnicos especializados falta-me referir o **pessoal não docente (assistentes técnicos e operacionais)**. Não o

refiro só agora por terem menos importância, pelo contrário. Uma das primeiras funções a desempenhar pelo diretor que for eleito deverá ser a colocação do pessoal não docente em falta. Apresento no Quadro IV o número de pessoal não docente existente no agrupamento e a sua distribuição pelas diferentes escolas e categorias.

Todos sabemos que com a formação do agrupamento o número de assistentes operacionais e assistentes técnicos diminuiu drasticamente.

Foram feitas várias exposições aos órgãos hierarquicamente competentes, pelas direções anteriores, a solicitar autorização para a colocação de mais pessoal.

Dada a legislação em vigor a resposta foi sempre de que não era possível essa colocação, uma vez que estava preenchido o rácio de assistentes operacionais e assistentes técnicos. No entanto os Serviços Administrativos do Agrupamento, composto por uma Técnica Superior e 11 Assistentes Técnicos, revela carências ao nível do pessoal, ao nível da formação e ao nível da organização geral do serviço.

Legalmente o rácio de funcionários está a ser cumprido, mas a legislação não considera, para efeitos de cálculo desse rácio, os alunos da educação pré-escolar (115) e os alunos do 1.º ciclo do ensino básico (461). Também os adultos inseridos no projeto “PPFDOL” e EFA não são consideráveis para esse cálculo. Esta situação é muito injusta, considerando que os Serviços Administrativos também têm que prestar um conjunto largo de serviços a estes alunos, às crianças e aos seus pais/encarregados de educação, ao longo do ano letivo. Assim, os atuais técnicos têm um elevado acréscimo de trabalho, para dar resposta às necessidades destes elementos da comunidade educativa. Se fossem considerados, o Agrupamento teria direito a dois (ou mais) técnicos, para além dos já existentes, o que proporcionaria uma maior divisão do trabalho e, por conseguinte, uma melhor prestação de serviços a todos os que deles necessitam.

De igual modo, é de extrema relevância referir que a colocação recente de uma Técnica Superior nos Serviços Administrativos não colmatou a necessidade de pessoal sentida, dado que esta não se encontra a desempenhar as suas funções.

Tecnicamente, o quadro de pessoal administrativo está completo (12 Assistentes Técnicos), mas só 11 funcionários se encontram no exercício pleno das suas funções.

Considero também de elevada importância, investir na formação contínua dos técnicos dos Serviços Administrativos porque todos os dias são confrontados com novas e diversas situações que requerem novos conhecimentos e novas formas de atuação. Conhecer, dominar e utilizar as novas tecnologias é, nos dias de hoje, uma ferramenta essencial a todos os elementos da comunidade educativa e, particularmente, aos assistentes técnicos, para um bom desempenho das suas funções. A complexidade das plataformas informáticas disponibilizadas pelas diversas entidades, de preenchimento obrigatório, por serem um meio privilegiado de comunicação com os Serviços Centrais, exigem a todos os funcionários públicos uma atualização, quase permanente, dos seus conhecimentos na área informática e nas áreas específicas de cada serviço público. A dedicação e o empenho de cada um dos funcionários, por si só, não é suficiente para corresponder a todas as exigências necessárias ao bom funcionamento dos serviços. Cada vez mais é fundamental que cada um invista na sua formação pessoal e profissional e, na ausência de outras soluções, deve ser o Agrupamento a tentar proporcionar as melhores condições possíveis para que os seus funcionários possam desempenhar cabalmente as suas funções, tendo como finalidade conseguir as melhores condições de trabalho para a comunidade educativa alcançar os objetivos a que se propõe.

Os Serviços de Administração Escolar do Agrupamento estão organizados por áreas de trabalho o que, atualmente, é motivo de alguns problemas e dificuldades em prestar o melhor serviço à comunidade escolar.

Todo o trabalho relacionado com os alunos, desde a primeira matrícula até aos exames finais do ensino secundário, é desenvolvido por quatro elementos que repartem entre si mais de 2200 alunos, acrescido do atendimento diário de pais e encarregados de educação, procurando dar resposta às necessidades, aos problemas e aos anseios de todos eles.

A área de contabilidade, tesouraria e vencimentos é a mais deficitária em termos de pessoal. O volume de trabalho é bastante elevado, considerando a necessidade de

adquisição de bens e serviços para o normal funcionamento de 4 estabelecimentos escolares, de 4 refeitórios de gestão direta, de 2 bufetes, de 2 papelarias e de 3 unidades de ensino estruturado e para o desenvolvimento de várias atividades no âmbito do desporto escolar e de outros projetos em que as escolas do Agrupamento se empenham, anualmente. Convém referir que um dos elementos desta área é a Coordenadora Técnica que, no âmbito das suas competências, não deveria exercer funções específicas na área da contabilidade, mas devido à carência de pessoal administrativo e à ausência de outras soluções, se encontra a realizar tarefas nesta área.

A área de pessoal tem a seu cargo a gestão de todos os processos individuais do pessoal docente e não docente e está a cargo de dois elementos, sendo que um deles iniciou funções no início deste ano letivo, neste Agrupamento.

Os dois outros elementos executam diferentes tarefas nas áreas de Ação Social Escolar, Expediente Geral e apoio aos órgãos de gestão e administração do Agrupamento.

No que concerne aos assistentes operacionais é de salientar a reforma de dois na Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes, o que veio a tornar caótica a distribuição de serviço e o assegurar de vigilância em toda a escola e em todo o tempo escolar (diurno e noturno). Aqui já não está preenchido o rácio de assistentes.

Nas restantes escolas apesar do rácio estar preenchido tem que ser feita uma gestão e distribuição capaz de assegurar todas as atividades. Refiro-me por exemplo à EB1 Major David Neto onde os docentes muitas vezes não podem utilizar o ginásio para as aulas da atividade física e desportiva por falta de pessoal não docente.

Face ao exposto é urgente solicitar e ter a substituição destes assistentes.

Categoria	JI Fojo	JI Major David Neto	EB1 Major David Neto	EB2,3 José Buisel	Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes
Assistente	3+2 (CEI)+e	2+1 (TAR.)+2	18+2(PORT)	21	19 (2 de baixa

Operacional	animadoras	animadoras			médica)
Assistente Técnica					13 (mas uma em mobilidade e outra de atestado médico).

Quadro IV – Pessoal não docente (pode já ter sofrido alterações)

Estando a fazer a caracterização do agrupamento tenho que referir o contributo das **três bibliotecas escolares**, coordenadas por três docentes do quadro, para o processo educativo dos discentes, para a realização e participação em projetos locais, nacionais e internacionais, aberta para e com a comunidade.

É um agrupamento criativo que dando seguimento á vida do seu patrono desenvolve vários **programas e projetos** inovadores, destaco aqui o “Teatro A Caverna”, o “Jornal LOL”, DEME, os programas “Equipa Educativa”, o “Encontr’Arte”, “o Comenius”, entre outros.

É de louvar também todo o bom desempenho realizado pela **Associação de Estudantes** da Escola Secundária, nas diferentes vertentes da escola e agrupamento (educativo, artístico, social).

Por último, tendo consciência que muito haveria para dizer, vou pronunciar-me sobre as **instalações das escolas e a gestão financeira** do agrupamento. Sabemos que o agrupamento não foi alvo da requalificação do parque escolar e por isso as infraestruturas encontram-se degradadas e a necessitar de obras. É de louvar e agradecer o contributo da autarquia dado que vai requalificar todos os espaços da EB 2,3 José Buísel e o espaço exterior da EB1/JI Major David Neto. No entanto muito há a melhor nas restantes escolas que, caso seja eleita, irei fazendo tendo em conta as possibilidades financeiras.

É importante compreender a situação de cada um dos estabelecimentos escolares que compõem o Agrupamento.

Os dois Jardins de Infância e a Escola Básica de 1.º Ciclo recebem, da parte do Município de Portimão, um orçamento próprio de funcionamento para o

desenvolvimento de todas as suas atividades e para fazer face a todas as despesas inerentes ao mesmo, por ano letivo. Também recebem da mesma entidade, uma verba para fazer face a despesas com obras de manutenção (como já citado, está prevista a requalificação do espaço exterior da EB 1 Major David Neto). Os refeitórios do Jardim de Infância do Fojo e da EB1 Major David Neto são as únicas fontes de receita própria destes estabelecimentos, provenientes da aquisição das senhas de refeição, que são integradas no orçamento referido.

A E.B. 2,3 Professor José Buísel também recebe uma verba proveniente do Município de Portimão para a manutenção da escola, estando prevista, como também já citado, a requalificação de todas as instalações com início no final do ano lectivo.

A E.B. 2,3 Prof. José Buísel e a Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes prestam vários serviços à comunidade educativa obtendo, por isso, receitas provenientes dessa prestação de serviço. Os refeitórios, os bufetes, as papelarias, o aluguer de instalações, os donativos a projectos, entre outros, são as fontes de receita própria de cada um dos estabelecimentos escolares.

O Agrupamento recebe verbas do Orçamento de Estado, através de um orçamento anual, para fazer face a despesas gerais de funcionamento como, por exemplo, água, luz, gás, comunicações e outras. Também são recebidos valores para Projetos, para as 3 U.E.E. e para a I.P., através deste orçamento anual.

De igual modo, recebe valores provenientes da Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares para liquidar despesas relacionadas com a Ação Social Escolar dos alunos: Leite Escolar (só para Pré-Escolar e 1.º Ciclo), Seguro Escolar (para todos), Auxílios Económicos e Refeitórios Escolares (só para 2.º/3.º Ciclos e Secundário) e Bolsas de Mérito (só para Secundário).

É de referir ainda as verbas destinadas ao desenvolvimento das diferentes atividades de Desporto Escolar das escolas.

Todos os valores recebidos são geridos pelo Conselho Administrativo do Agrupamento.

A grande dificuldade do Conselho Administrativo é gerir todas estas verbas, destinadas a diferentes serviços, por forma a garantir o cumprimento da lei e de todos os

procedimentos contabilísticos, procurando melhorar as condições de trabalho dos alunos, dos docentes e dos funcionários de todos os 4 estabelecimentos de educação, com vista à criação de condições adequadas à obtenção de bons resultados educativos em cada uma das nossas escolas.

2.2 – Identificação de pontos fortes e fracos

Feita a caracterização geral do agrupamento apresento uma análise dos pontos fortes e fracos nas diversas dimensões desta organização escolar.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados da avaliação externa dos exames de 9.º ano de Português e alguns exames nacionais do ensino secundário superiores aos resultados das outras escolas do concelho. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados da avaliação de vários exames abaixo da média nacional e local; ➤ Clivagem entre os resultados internos e externos; ➤ Falta de assiduidade aos apoios e salas de estudo. ➤ Resultados das provas de aferição do 5.º e 8.º ano abaixo da média nacional. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diminuto número de aulas de ciências experimentais; ➤ Indiferença por parte dos alunos e encarregados de educação uma vez que não conta para a nota final.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Taxa de insucesso elevada em algumas disciplinas, principalmente no ensino secundário. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desvalorização do papel da escola por parte de alunos e encarregados de educação; ➤ Matrícula em cursos para os quais não têm vocação/aptidão; ➤ Não aplicação de metodologias inovadoras e motivadoras.

<p>➤ Oferta do ensino compensatório como medida de superação de dificuldades e preparação para os exames nacionais, assim como o reforço a Português e Matemática.</p>	<p>➤ Falta de sensibilização para frequência dos mesmos principalmente pelos alunos do 10.º ano;</p> <p>➤ Simultaneidade de vários apoios e salas de estudo;</p> <p>➤ Não obrigatoriedade da frequência da sala de estudo e dos reforços no ensino secundário.</p>
<p>➤ Diversidade da oferta curricular no 2.º, 3.º ciclo (PCA e CEF), cursos profissionais e aplicação do programa AMA para recuperação de módulos em atraso; EFA e PPFOL.</p>	<p>➤ Falta de coerência no prosseguimento de estudos de alunos dos cursos CEF do 3.º ciclo, de outros agrupamentos, e o curso profissional frequentado neste agrupamento;</p> <p>➤ Elevado número de módulos em atraso no 10.º ano;</p> <p>➤ Elevado número de alunos com necessidades educativas especiais na mesma turma/curso;</p> <p>➤ Elevado número de alunos com necessidades educativas especiais com módulos em atraso.</p> <p>➤ Elevado absentismo dos alunos de Português para falantes de outras línguas.</p>
<p>➤ Existência de um programa piloto no 1.º ano de escolaridade – “Equipa Educativa”- que tem como objetivo a diversificação e flexibilização curricular, organizacional e pedagógica.</p>	<p>➤ Falta de recursos humanos para a implementação plena do programa, nomeadamente a falta de coadjuvações em algumas áreas.</p> <p>➤ Falta de crédito global para assegurar alguns recursos.</p>
<p>➤ Oferta complementar do 1.º e 2.º anos “Encontr’Arte”, e da Expressão</p>	<p>➤ Falta inicial de recursos humanos para a implementação integral do projeto</p>

<p>Artística no 7.º e 8.º ano que incentiva e cultiva a criatividade nas diferentes formas de expressão artística.</p>	<p>“Encontr’Arte”, solucionado com a parceria e trabalho de articulação pedagógica realizado pelos alunos do curso de apoio à infância do 12.º ano;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Colocação tardia da docente de Educação Musical do 7.º ano.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Continuidade da implementação do programa do ministério da educação de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no 3.º e 4.º ano. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausência temporária de uma docente por doença.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agrupamento com o Ensino Articulado da Música. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de articulação entre os docentes do conservatório e os docentes do agrupamento; ➤ Colocação tardia dos docentes de formação musical e classe de conjunto (disciplinas dadas na escola); ➤ Falta constante dos docentes do ensino articulado às reuniões de avaliação.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agrupamento de referência do concelho da Intervenção Precoce, sendo uma mais-valia no acompanhamento das crianças e famílias da educação pré-escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inexistência de docentes de quadro de agrupamento com os requisitos legalmente exigidos pelo que é necessário recorrer à mobilidade interna para assegurar as 6 técnicas.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existência de um Plano de Ação Estratégico do agrupamento para melhoria da qualidade dos resultados, nos diferentes ciclos de ensino, e combate à indisciplina principalmente na EB 2,3 Prof. José Buísel. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribuição não equitativa dos recursos humanos pelos diferentes ciclos; ➤ Início tardio do começo do ensino compensatório no ensino secundário; ➤ Diminuição da indisciplina no 2.º e 3.º ciclo (aspeto positivo) mas aumenta a mesma no ensino secundário.

<p>➤ Existência de três unidades de ensino estruturado para alunos com perturbação do espectro de autismo.</p>	<p>➤ Resistência por parte de alguns docentes e encarregados de educação à integração destes alunos em contexto de sala de aula.</p>
<p>➤ Adequada integração e inclusão, por parte dos docentes da educação especial, dos alunos das UEE e alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente na vida da escola e meio envolvente, tendo ficado muito bem classificados nas finais regionais do desporto escolar na modalidade de Boccia e participado em várias visitas de estudo de nível nacional.</p>	<p>➤ Alguma resistência inicial por parte dos encarregados de educação destes alunos em deixá-los participar;</p> <p>➤ Dificuldade de acompanhamento dos assistentes operacionais nestas atividades quando alguns ficam nas unidades;</p> <p>➤ Dificuldades de outros alunos compreenderem e aceitarem a diferença e a participação nas suas atividades/visitas de estudo.</p>
<p>➤ Oferta de tutorias aos alunos com 2 ou mais retenções, como legalmente estipulado.</p>	<p>➤ Falta alargar as tutorias a outros alunos que apesar de não terem as retenções se não beneficiarem deste acompanhamento rapidamente as obtêm.</p>
<p>➤ Existência de vários técnicos de apoio especializado: docentes da educação especial, psicólogas, assistente social, terapeuta da fala e técnicas da intervenção precoce, com um coordenador como membro do conselho pedagógico.</p>	<p>➤ Articulação pouco consolidada entre os diferentes técnicos.</p> <p>➤ Falta de reuniões periódicas para tratamento conjunto de situações/processos.</p>
<p>➤ Articulação entre os diretores de turma/professor titular de turma e as técnicas do Gabinete de Apoio ao Aluno e Família, no ensino básico e com a</p>	<p>➤ Elevado número de encaminhamentos o que prejudica uma resposta célere.</p>

<p>psicóloga no ensino secundário.</p>	
<p>➤ Profissionalismo e humanismo na articulação entre os educadores / professores titulares /diretores de turma com os alunos e encarregados de educação.</p>	<p>➤ Ausência dos encarregados de educação quando convocados para solucionar situações dos seus discentes.</p>
<p>➤ Articulação de procedimentos e uniformização de critérios de atuação entre as coordenadoras de diretores de turma do 2.º e 3.º ciclo e do ensino secundário, bem como o excelente trabalho destas no acompanhamento e apoio aos diretores de turma.</p>	<p>➤ Falta de cumprimento das orientações por parte de alguns diretores de turma.</p>
<p>➤ Trabalho desenvolvido pelos diretores de turma na integração e gestão de conflitos entre alunos no Espaço Mais.</p>	<p>➤ Resistência por parte de alguns alunos em mudarem as suas atitudes.</p>
<p>➤ Lideranças intermédias com espírito de responsabilidade, rigor e eficácia.</p>	<p>➤ Apresentação de algum cansaço e desmotivação face ao inúmero trabalho a desenvolver;</p> <p>➤ Falta de reconhecimento pelo trabalho prestado.</p>
<p>➤ Diminuição da indisciplina na EB 2,3 Professor José Buísel.</p>	<p>➤ Aumento da indisciplina na escola secundária, nomeadamente dos alunos do 10.º O.</p>
<p>➤ Existência de três bibliotecas escolares coordenadas por docentes do agrupamento que muito contribuem para o processo de ensino aprendizagem dos alunos e a participação e realização de</p>	<p>➤ Ausência, por doença, da coordenadora da EB 1/JI Major David Neto;</p> <p>➤ Encerramento durante a hora de almoço por falta de pessoal não docente.</p>

<p>projetos que projetam o agrupamento para o meio local e nacional.</p>	
<p>➤ Existência de docentes acreditados pelo conselho científico como formadores que muito contribuem para a implementação do plano de formação do agrupamento.</p>	<p>➤ Na presente data, plano de formação do agrupamento ainda não aprovado em conselho pedagógico;</p> <p>➤ Falta de formações para o pessoal não docente: assistentes operacionais e assistentes técnicas.</p>
<p>➤ Esforço e empenho dos assistentes técnicos e assistentes operacionais no assegurar dos serviços inerentes às suas funções (administrativas, refeitórios, bufete, papelaria, reprografia, apoio aos blocos, apoio às UEE, portarias, pavilhões desportivos e limpeza interior e exterior dos espaços).</p>	<p>➤ Falta de uma assistente técnica para a tesouraria/contabilidade;</p> <p>➤ Falta de pelo menos dois assistentes operacionais para a escola secundária (segundo o rácio);</p> <p>➤ Falta de reconhecimento por todo o empenho e sacrifício dado para assegurar a segurança e limpezas das diferentes escolas.</p>
<p>➤ Continuidade da implementação do projeto de ocupação plena dos tempos letivos: antecipação ou adiamento de aulas, permutas, substituições.</p>	<p>➤ Número de docentes com atestado médico ou junta médica;</p> <p>➤ Pedidos constantes de horários;</p> <p>➤ Ausências prolongadas de alguns docentes.</p>
<p>➤ Implementação e participação em projetos a nível interno, local, nacional e internacional.</p>	<p>➤ Diminuição do número de projetos e clubes, nomeadamente na EB 2,3 Professor José Buisel (este ano não existe nenhum clube a funcionar).</p>
<p>➤ Divulgação do Agrupamento: oferta curricular, projetos, intercâmbios, atividades, como a participação do Start Work e o dia aberto da escola secundária.</p>	<p>➤ Falta da equipa da imagem criada pela direção anterior;</p> <p>➤ Organização do dia aberto na EB 2,3 José Buisel;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de abertura do dia aberto da EB 2,3 Prof. José Buisel a outras escolas do agrupamento; ➤ Resistência da continuidade no agrupamento por parte dos alunos do 4.º ano da EB1 Major David Neto.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Associação de estudantes do Ensino Secundário bastante ativa, empenhada, inovadora e criativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realização de atividades centradas apenas para e com o ensino secundário.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existência de duas associações de pais (EB1/JI Major David Neto e da EB 2,3 Prof. José Buisel), bastante empenhadas na vida do agrupamento e na sua contribuição para a melhoria do mesmo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de associação de pais na escola secundária. ➤ Falta de adesão dos encarregados de educação às reuniões realizadas pelas associações de pais, nomeadamente na escola EB 2,3 Prof. José Buisel.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Protocolos celebrados com diferentes entidades e serviços de modo a assegurarem a formação em contexto de trabalho dos alunos dos CEF, Cursos Profissionais e integração de alunos com necessidades educativas especiais. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distância dos serviços o que dificulta a deslocação dos diretores de turma e/ou diretores de curso que acompanham estes alunos.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratos de cedência de instalações a entidades/empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necessidade de monitorização constante no cumprimento do contrato e respetivo pagamento.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboração do município na resolução de muitos problemas do agrupamento, nomeadamente nos transportes, na colocação de pessoal não docente, nas resoluções pontuais de limpeza e trabalhos de mão-de-obra, nos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necessidade de resolução das infiltrações de água nas salas do 2.º piso do edifício 1 da EB1/JI Major David Neto; ➤ Necessidade de continuar a melhoria do espaço exterior do JI do Fojo; ➤ Necessidade, se possível, de

<p>convite para a participação de projetos ou ajuda monetária para a realização de algumas atividades, na manutenção dos espaços e requalificação dos mesmos, nomeadamente a requalificação total a fazer na EB2,3 Prof. José Buísel e o parque exterior da EB1 Major David Neto.</p>	<p>colocação de mais assistentes operacionais.</p>
<p>➤ Escolas do agrupamento, com parques exteriores, que contribuem para a harmonização e bem estar com o meio e com a comunidade.</p>	<p>➤ Falta de tratamento dos espaços ajardinados. ➤ Instalações antigas e a precisarem de melhoramentos constantes.</p>
<p>➤ Pagamento por parte do conselho administrativo-financeiro da Comissão Administrativa Provisória das elevadas dívidas existentes.</p>	<p>➤ Falta de receita própria da EB2,3 Prof. José Buisel e da Escola Secundária para assegurar a despesa corrente do dia-a-dia.</p>
<p>➤ Participação de toda a comunidade nas decisões e melhoria do agrupamento.</p>	<p>➤ Inexistência, à presente data, de uma equipa de autoavaliação coesa que integre elementos de toda a comunidade.</p>
<p>➤ Existência de um Projeto Educativo bem estruturado com as linhas orientadores bem definidas e estruturadas.</p>	<p>➤ Ultrapassagem do período de vigência do Projeto Educativo. ➤ Inexistência de um Projeto Curricular de Agrupamento; ➤ Matriz do Plano Anual de Atividades a precisar de reformulação.</p>

3 – Plano de Ação Estratégico

3.1 – Visão e Missão

“Na verdade, se dizer a palavra é transformar o mundo, se dizer a palavra não é privilégio de alguns homens mas um direito dos homens, ninguém pode dizer sozinho a palavra. Dizê-la sozinho significa dizê-la para os outros, uma forma de dizer sem eles e, quase sempre, contra eles. Dizer a palavra significa, por isso mesmo, um encontro de homens. Este encontro que não pode realizar-se no ar, mas tão-somente no mundo que deve ser transformado; é o diálogo em que a realidade concreta aparece como mediadora dos homens que dialogam”. Paulo Freire

Paulo Freire indica-nos neste pequeno excerto qual o princípio primeiro a ter nas relações humanas, nas relações sociais, nas relações organizacionais. A palavra como um direito dos homens e não do homem, o *diálogo em que a realidade concreta aparece como mediadora dos homens que dialogam*.

Nenhuma organização sobrevive sem este diálogo, sem a liberdade de ideias e opiniões, sem a partilha e a corresponsabilização, sem o dar-se e ser aceite de uma forma sincera e livre de preconceitos. A **liberdade**, o **humanismo**, o **respeito pelo outro**, são princípios e valores essenciais ao bom funcionamento de qualquer organização.

Considerando que a visão e a missão são a sinergia destes princípios e valores que devem estar intrínsecos no comportamento das pessoas, de forma partilhada, refletida e corresponsável, aberto ao meio e para o meio, de modo a traçarem um caminho para a prestação de um serviço público de qualidade, apresento assim a visão e a missão.

Visão

“A unidade num caminho para a realização de um agrupamento de sucesso”

Missão

“Construir uma organização libertadora, humanista, inclusiva, inteligente, reflexiva e centrada na procura constante da qualidade”.

➤ **A escola libertadora**

Uma escola que permita a audição e participação de todos. A liberdade que saiba respeitar e viver com os outros, que saiba gerir conflitos, que sempre os há, mas que promovam mudanças válidas e construtivas de unidade. Que eduque e forme cidadãos livres de pensamento e sentimento.

➤ **A escola humanista**

Uma escola que saiba valorizar a dimensão humana, as suas competências e aptidões, os seus estados de alma e emoções. A educação para a diversidade neste mundo global e competitivo terá que realçar primeiramente a riqueza interior de cada ser humano. Uma escola aberta a abraçar os problemas de cada um e a esforçar-se por os solucionar. Uma escola inclusiva que valorize a diferença de etnias, religiões, género, idade, condições sociais, culturas e adversidades mas que mobiliza e gere de forma a dar resposta às especificidades de cada um.

Uma escola que gere o currículo.

Roldão diz-nos assim que *currículo escolar é – em qualquer circunstância – o conjunto de aprendizagens que, por se considerarem socialmente necessárias num dado tempo e contexto, cabe à escola garantir e organizar* (1999, p. 24) e acrescenta que,

..”é preciso reforçar, embora no quadro de decisão central, um campo de manobra de decisão local, e dentro da decisão local e da escola ainda existe um campo de mais restrito que pertence aos professores face à turma, face às suas situações, de modo a encontrarem e decidirem modos de trabalhar comuns, áreas a que vão dar prioridade, metodologias, referenciais de ação, para resolverem os problemas dos meninos que não aprendem

no sistema clássico. (2000, p. 19)

Vejamos como o que hoje é pedido às escolas já é tão antigo e muitas ainda têm receio de o fazer.

Reforçamos e valorizamos a última expressão - *os meninos que não aprendem no sistema clássico.* Foi neste âmbito que o Ministério da Educação lançou, em 1997, o debate aos professores, denominada *Reflexão Curricular Participada*, para que, nas suas escolas, refletissem e produzissem opinião sobre o sistema de ensino, os programas (conteúdos, sua extensão, articulação vertical e horizontal), as condições de trabalho, enfim, emergiu a necessidade de uma progressiva diferenciação pedagógica, que possibilitasse a diversidade de percursos de aprendizagem, procurando ir ao encontro das reais necessidades formativas de cada aluno.

Simultaneamente tornou-se necessário procurar novas estratégias facilitadoras de uma maior articulação e contextualização das aprendizagens, para que essas pudessem ganhar mais sentido para todos e delas pudessem resultar a construção de competências essenciais no final da escolaridade obrigatória. Publica-se então o Despacho n.º 4848/97, de 30 de Julho.

Este diploma prevê assim o desenvolvimento de projetos de gestão flexível dos currículos do ensino básico, sendo que a organização destes projetos *é da iniciativa dos estabelecimentos de ensino públicos, particulares ou cooperativos com autonomia ou paralelismo pedagógico do 1.º ciclo e dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, bem como do ensino secundário que lecionam o 3.º ciclo do ensino básico.*

É nesta perspetiva que aparece o currículo como projeto. Vinte anos após a publicação da legislação supracitada surge o Despacho 5908/2017 que preconiza praticamente o mesmo. É preciso fazer a flexibilização do currículo, fazer um trabalho de projeto e de articulação de forma a dar resposta às necessidades dos alunos das nossas escolas.

➤ **Uma escola inteligente**

Uma escola que se recria, que saiba caminhar em simultâneo com as inovações de carácter científico, artístico e tecnológico.

Uma escola que se preocupe com as questões ambientais e contribua para o desenvolvimento sustentado.

➤ **Uma escola reflexiva**

Uma escola que se pensa, se conhece, medita, critica, reflete e muda. Como refere Alarcão *“escola reflexiva é uma organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização e se confronta com o desenrolar da sua atividade em um processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo”* (cit. por Alarcão 2005,p.37).

É uma escola que permite pensar-se a si própria através da sua comunidade, cria momentos de reflexão individual e coletiva, favorece a formação profissional e integral, desenvolve uma cultura pensante, capaz de encontrar e seguir o caminho da motivação e realização pessoal.

Assim, se a escola precisa destes professores, os professores precisam da organização para atingirem os seus objetivos profissionais, a sua realização pessoal. O professor tem que encontrar na sua atividade profissional a sua gratificação interna e o propósito da sua vida (Day, 2004). Se o professor se sentir realizado ele acredita que vale a pena continuar, que vale a pena lutar, ele dá-se aos seus alunos; cria uma relação de amor, com confiança e respeito, que faz com que se sintam entusiasmados pela busca do saber. Desenvolve estratégias cada vez mais diversificadas, mais inovadoras, mais criativas, de modo a incutir nos alunos a paixão pelo ensino, pela descoberta do saber – ele ousa e sonha, ele faz ousar e sonhar.

Sentindo-se realizado, satisfeito com o seu trabalho e, conseqüentemente, consigo mesmo, sentindo liberdade, autonomia e responsabilidade no seu trabalho, sente, cada vez mais, a necessidade de melhorar a sua qualidade, vai à procura do seu desenvolvimento intelectual para satisfazer, eficazmente, as necessidades desta organização aprendente. Ele medita; ele reflete na, pela e sobre a ação; ele é um prático reflexivo (Schon, 1987), ele aprende e partilha conhecimento, ele faz um trabalho de colaboração com os seus pares.

➤ **Uma escola centrada na procura constante da qualidade**

Uma escola centrada na procura constante da qualidade é aquela que tem um pensamento reflexivo e se avalia na procura da melhoria contínua e da qualidade. É aquela que se autoavalia e conjuga a sua avaliação com a avaliação externa.

De acordo com o Conselho Nacional de Educação – Ministério da Educação,

“...é no diálogo entre perspetivas internas e externas que as instituições se desenvolvem e melhoram. Também a avaliação da escola ganha em conjugar os olhares internos e os externos: a autoavaliação fomenta a utilidade da avaliação – é na escola que está quem melhor conhece a realidade, quem realiza as melhorias no dia-a-dia e assegura a continuidade; já a avaliação externa, por sua vez, sustenta a validade da avaliação – o olhar dos outros, a credibilidade e o (re)conhecimento que podem servir o reforço da segurança dos atores educativos” (CNE, 2007, p. 70).

Assim sendo, o modo mais eficaz de fazer a avaliação está na relação sinérgica entre autoavaliação e avaliação externa. A combinação da avaliação externa com a autoavaliação constitui desta forma um instrumento poderoso, gerador de informação, sobre o funcionamento e o desempenho, permitindo identificar até que ponto se cumpriu o previsto e quais os pontos fortes e fracos da trajetória seguida. Este exercício combinado permite aferir sobre as correções necessárias, sobre o planeamento do processo educativo ou, caso necessário, sobre a revisão dos objetivos e prioridades inicialmente estabelecidas, elaborando e aplicando planos de melhoria contínua.

Como destacou Pacheco, numa comunicação pessoal, no Seminário Avaliação Externas das Escolas: Modelos, Práticas e Impacto, realizada em Braga, em julho de 2010, há uma convicção ou desejo das políticas públicas nacionais que pretende afirmar *uma cultura de avaliação institucional, com os objetivos de contribuir para a **qualidade das***

escolas, reforçar a autonomia das escolas e envolver a escola no sucesso dos alunos, na gestão pedagógica e organizacional, na liderança e na autoavaliação.

3.2 – Definição das metas e objetivos

Conhecendo os aspetos positivos e constrangimentos do agrupamento, encontrando a visão e a missão, e desenvolvendo um pouco a pertinência e prioridade do seu cumprimento, passo a elencar as metas e respetivos objetivos para a realização da sua eficácia.

META 1 – Promover a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares.

Objetivos

- Melhorar os resultados escolares por disciplina/ano.
- Melhorar a média dos níveis ou classificações escolares ao longo do ano, por disciplina.
- Diminuir o número de módulos em atraso, por aluno/disciplina/ano, nos Cursos Profissionais.
- Melhorar os resultados externos das provas de aferição, provas finais de ciclo ou exames nacionais de modo a atingir ou superar a média local, regional ou mesmo nacional.
- Diminuir a clivagem entre os resultados internos e externos.
- Melhorar a média dos níveis de proficiência dos alunos de Português para falantes de outras línguas, ao longo do ano.
- Melhorar a taxa de assiduidade e de certificação dos alunos dos Cursos de Educação e Formação de Adultos.

META 2 – Proporcionar uma escola inclusiva, integradora e acolhedora nas suas diversidades.

Objetivos

- Diversificar a oferta curricular de forma a ir de encontro às especificidades de cada discente.
- Realizar uma eficaz gestão curricular respeitando os diferentes ritmos de aprendizagem.
- Promover a articulação vertical e horizontal do currículo.
- Proporcionar o trabalho colaborativo de forma a garantir uma pedagogia de projeto, com metodologias inovadoras, articuladas entre todos os agentes educativos.
- Proporcionar aos alunos com necessidades educativas especiais condições adequadas ao seu desenvolvimento pleno.
- Dinamizar reforços complementares do currículo e ensino compensatório de forma a proporcionar a superação de dificuldades.
- Promover a orientação vocacional como meio para o encontro de um caminho no prosseguimento de estudos.
- Proporcionar a articulação entre os diferentes técnicos dos serviços especializados de forma a proporcionar respostas mais coerentes e eficazes no combate ao abandono escolar.
- Promover a implementação de projetos e atividades que valorizem a integração dos discentes e respetivas famílias no seio da escola e meio local.

META 3 – Desenvolver um estilo de liderança e gestão fundado nos princípios da competência, responsabilidade, exigência, transparência e reconhecimento do mérito.

Objetivos

- Valorizar e reforçar as lideranças intermédias.
- Promover uma gestão participada e uma boa colaboração institucional entre os seus órgãos/estruturas.
- Estimular um ambiente de trabalho participativo e motivador que contribua para a construção de uma cultura de agrupamento assente em relações

interpessoais saudáveis.

- Promover uma gestão integrada e eficaz dos recursos humanos respeitando sempre as competências e aptidões de cada membro da comunidade escolar.
- Proporcionar um plano de formação que promova o desenvolvimento profissional e pessoal do pessoal docente e não docente.
- Desenvolver um processo de avaliação de pessoal docente e não docente justo e imparcial.
- Incrementar a elaboração dos documentos estruturantes do agrupamento garantindo clareza e articulação entre si.
- Promover uma gestão administrativa financeira rigorosa e assertiva.
- Desenvolver uma liderança de abertura do agrupamento ao meio envolvente, valorizando e reforçando a articulação entre os diferentes parceiros educativos.

META 4 – Promover a melhoria de comportamentos e atitudes influenciadores de climas desfavoráveis a aprendizagens estimulantes e significativas.

Objetivos

- Promover o conhecimento do regulamento interno e do estatuto do aluno.
- Promover junto da comunidade educativa reflexões e formações sobre cidadania e gestão de conflitos, numa perspetiva de educação para os valores.
- Agir com celeridade e rigor nos casos de indisciplina.
- Diminuir o número de indisciplina e conseqüente aplicação de medidas corretivas e sancionatórias.

META 5 – Promover o desenvolvimento e aprofundamento das relações escola/meio e melhorar o grau de satisfação da comunidade à qualidade do serviço prestado pelo agrupamento.

Objetivos

- Melhorar a qualidade da prestação do serviço educativo a nível do planeamento e articulação, assim como ao nível das aprendizagens e das

práticas de ensino e avaliação.

- Melhorar a imagem do agrupamento e criar lideranças estáveis e credíveis.
- Transformar o Agrupamento num centro de aprendizagem e recursos culturais, intelectuais e científicos, em parceria com as forças vivas da região.
- Formar cidadãos criativos, inovadores, capazes de darem resposta profissional às necessidades do meio.
- Reconhecer os hábitos, costumes e tradições do meio local, da região ou país de origem dos alunos e divulgá-los a toda a comunidade.
- Aumentar as parcerias, protocolos, projetos e reforçar os já existentes com o envolvimento da comunidade educativa e comunidade local.
- Envolver a comunidade nos processos avaliativos da organização, sua monitorização e implementação de planos de melhoria.
- Favorecer uma escola participativa, aberta ao meio e para o meio.
- Comunicar e valorizar o Agrupamento.

META 6 – Promover a educação para a cidadania, arte, saúde e ambiente em todas as suas vertentes, formando cidadãos socialmente ativos, dotados de espírito crítico, responsáveis perante si e perante a sociedade.

Objetivos

- Trabalhar as diferentes dimensões da Educação para a Cidadania nas diferentes áreas disciplinares com um foco maior nas aulas de Educação Cívica.
- Proporcionar à equipa do Programa EPS (Escola Promotora de Saúde), em articulação com parcerias locais e toda a comunidade, modos de formar para o incrementar nos alunos hábitos de vida saudável.
- Incentivar aos alunos à prática de exercício físico e participação nas atividades/modalidades do desporto escolar.
- Incentivo à participação e criação de projetos e clubes inovadores e criativos.
- Incremento de ações e atitudes dignas da sustentabilidade ambiental.

META 7 – Desenvolver práticas de reflexão e avaliação

Objetivos

- Promover uma cultura de reflexão e avaliação participada entre e com todos os seus membros.
- Reformular a equipa de autoavaliação.
- Implementar o modelo CAF como processo de regulamentação avaliativo.

3.3 - Estratégias a implementar para o cumprimento das metas e objetivos

Considerando a avaliação um fator essencial para a garantia de uma escola de qualidade apresento as estratégias/atividades a implementar tendo como referencial os três eixos da avaliação externa:

- **Resultados**
- **Prestação do Serviço Educativo**
- **Liderança e Gestão.**

Estas estratégias serão para o período do mandato, ou seja, 2017/2021, sendo que estarão sempre sujeitas a monitorização e inovação.

1 - RESULTADOS

1.1 – RESULTADOS ACADÉMICOS

- Criação de uma equipa interna para tratamento dos resultados escolares por período letivo, tendo como prioridade a análise da taxa de sucesso por disciplina /ano, a evolução das avaliações individuais de cada aluno (qualidade do sucesso), a avaliação dos alunos que beneficiam do apoio compensatório e reforços a Português e Matemática, bem como dos turnos nas Línguas e sua evolução, o número de alunos do ensino profissional com módulos em atraso e frequência do AMA.
- Promoção da reflexão dos resultados internos, por períodos letivos, com a ajuda do documento elaborado pela equipa supracitada, pelos grupos de

recrutamento, departamentos, conselho pedagógico, equipa do Plano de Ação Estratégica e de Autoavaliação, seguindo-se a elaboração e aplicação de um plano de melhoria.

- Promoção da reflexão anual dos resultados externos (provas de aferição, provas de final de ciclo (9.º ano), exames nacionais, provas de equivalência à frequência e exames de escola equivalentes aos exames nacionais, pelos diferentes órgãos e estruturas que leve à aplicação concertada de um plano conducente à melhoria da qualidade dos resultados.
- Diversificação das tipologias de avaliação, diagnóstica, formativa e sumativa, intercaladas com períodos de autoavaliação, de modo a levar à interiorização dos alunos da necessidade de melhoria na tomada de conhecimentos.
- Aplicação de uma avaliação interna ajustada às práticas e rigor de ensino de forma a diminuir a clivagem entre os resultados internos e os externos, de acordo com os critérios de avaliação devidamente aprovados em conselho pedagógico e dados a conhecer aos encarregados de educação no início do ano letivo.
- Diversificação e renovação de estratégias e metodologias aplicadas em contexto de sala de aula de forma a garantir as aprendizagens essenciais e o preconizado no perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória.
- Valorização da gestão e lecionação interdisciplinar e articulada do currículo através do desenvolvimento de projetos que aglutinem aprendizagens das diferentes disciplinas, planeadas, realizadas e avaliadas pelo conjunto dos professores de cada conselho de turma ou de cada ano de escolaridade (Despacho 5908/2017).
- Aperfeiçoamento da oferta do ensino compensatório como medida para reforço das aprendizagens e melhoria dos resultados internos e externos, nomeadamente o apoio educativo, salas de estudo, reforços a Português e Matemática, turnos nas línguas e ciências experimentais.
- Aperfeiçoamento do programa AMA (Apoio para módulos em atraso) para alunos internos e criação de uma nova época para recuperação de módulos por alunos externos.

- Diversificação da oferta educativa de forma a garantir uma escola inclusiva e integradora.
- Garantia de um prosseguimento de estudos articulado entre ciclos internamente e externamente ao agrupamento (proposta a fazer aos diretores das outras escolas do concelho e concelhos vizinhos).
- Promoção de uma maior articulação entre os serviços especializados (psicólogas, assistente social, docentes da educação especial, terapeuta da fala e técnicas da intervenção precoce).
- Articulação eficaz entre a psicóloga da EB2,3 Professor José Buísel e a da Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes de forma a agilizarem processos, nomeadamente as orientações vocacionais, evitando repetições desnecessárias.
- Articulação entre os educadores, professores titulares de turma, diretores de turma e os diferentes serviços especializados e a CPCJ de forma a beneficiar a sinalização de alunos e resolução das suas problemáticas, evitando assim o abandono e desistência.
- Aplicação de adequações nas aprendizagens e na avaliação dos alunos com necessidades educativas especiais tendo por base as medidas do Programa Educativo Individual ou Currículo Específico Individual.
- Integração dos alunos das unidades de ensino estruturado em contexto de sala de aula.
- Promoção de sessões de formação com encarregados de educação (a propor junto das associações de pais) para a sensibilização da importância de um bom acompanhamento no processo educativo dos seus discentes.
- Valorização do bom desempenho dos alunos com a entrega pública dos diplomas de quadro de mérito e excelência.
- Reconhecimento do bom desempenho dos docentes de forma a sentirem-se motivados e, conseqüentemente, criarem um bom clima de aprendizagem.
- Promoção e implementação de projetos inovadores que levem a um melhorado processo de ensino aprendizagem e conseqüente melhoria da qualidade dos resultados escolares.

- Alargamento do programa de tutorias educativas para além dos alunos com duas retenções.
- Atribuição de condições às bibliotecas escolares de forma a complementarem todo o processo de ensino aprendizagem.

1.2 – RESULTADOS SOCIAIS

- Sensibilização junto dos alunos e encarregados de educação da importância da colaboração nas tomadas de decisões do agrupamento, através da participação nas estruturas de elaboração dos documentos estruturantes: projeto educativo, projeto curricular de agrupamento, regulamento interno e plano anual de atividades, bem como na equipa de autoavaliação.
- Incentivo aos alunos para a participação na melhoria do agrupamento através de assembleias de delegados (auscultação das áreas/processos a melhorar e definição de metodologias a adotar para a melhoria).
- Fornecimento à associação de estudantes de meios para a realização de atividades nas e com as escolas do agrupamento.
- Realização de um trabalho de proximidade com as associações de pais de modo a proporcionar um maior envolvimento dos encarregados de educação na vida do agrupamento, nomeadamente na coordenação de formações, projetos e clubes.
- Incentivo a criação de um gabinete de integração, a propor às associações de pais, coordenado por pais e docentes, para acompanhamento e ajuda na integração na escola e meio local de famílias oriundas de outros países.
- Alargamento da realização de atividades lúdicas pedagógicas e de formação para a cidadania destinadas a integrar os alunos em programas de desenvolvimento pessoal e social, valorizar as suas capacidades, envolvê-los na organização e planeamento das ações sociais de inclusão (já desenvolvido com os alunos de percurso curricular alternativo).
- Apoio à equipa do Programa EPS (Escola Promotora de Saúde), em articulação com parcerias locais e toda a comunidade, a formar e incrementar nos alunos hábitos de vida saudável.

- Incentivo aos alunos à prática de exercício físico e participação nas atividades/modalidades do desporto escolar.
- Incentivo à participação e criação de projetos e clubes inovadores e criativos.
- Incremento de ações e atitudes dignas da sustentabilidade ambiental.
- Realização de momentos de confraternização com toda a comunidade educativa, valorizando o sentido de pertença ao mesmo agrupamento.
- Comemoração do dia do patrono do agrupamento com a realização de um sarau para e com toda a comunidade educativa com a apresentação de atividades preparadas ao longo do ano no âmbito das diferentes dimensões artísticas.
- Fomento em todo o espaço escolar de um clima de disciplina e respeito pelo outro.
- Divulgação, no início do ano letivo, aos alunos e encarregados de educação, dos deveres dos alunos, constantes no regulamento interno e no estatuto do aluno, e as medidas corretivas e/ou sancionatórias a aplicar no seu incumprimento.
- Diminuição do espaço temporal entre a ocorrência de indisciplina e a comunicação aos responsáveis pela instauração de procedimentos disciplinares.
- Articulação, com os serviços de ensino estruturado e a CPCJ, de procedimentos capazes de diminuir atos de indisciplina e desrespeito.

1.3 – RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

- Fomento do desenvolvimento de projetos de natureza intercultural e intergeracional.
- Incentivo à participação de projetos, formações, colóquios, concursos de nível local, nacional ou internacional.
- Promoção de um plano de atividades diversificado, multidisciplinar e orientado para o exercício de uma cidadania ativa e responsável.
- Publicitação do que de bom se faz no agrupamento através da página do agrupamento e de outros meios de comunicação local e nacional.

- Reforço da divulgação da oferta curricular do agrupamento na Start Work, assim como no “Dia aberto”, a incrementar também na EB 2,3 José Buisel para as escolas do concelho.
- Publicitação e convite a toda a comunidade para a cerimónia de entrega dos diplomas de mérito e excelência.
- Reforço da articulação entre os outros agrupamentos do concelho, a autarquia, a junta de freguesia e outras entidades e parcerias.

2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

2.1 – PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

- Implementação do projeto de autonomia e flexibilização curricular após auscultação das estruturas intermédias e aprovação do conselho pedagógico ou obrigatoriedade por parte do ministério da educação.
- Articulação dos documentos estruturantes do agrupamento, aquando da reformulação do Projeto Educativo, da construção de raiz do Projeto Curricular de Agrupamento e da elaboração do Plano Anual de Atividades.
- Fomento da articulação vertical entre ciclos/graus de ensino e um planeamento sequencial do currículo, de atividades e projetos, promovendo reuniões entre as educadoras de infância e os docentes a lecionar o 1.º ano de escolaridade; os docentes do 4.º ano e os futuros diretores de turma de 5.º ano; os diretores de turma do 6.ºano com os do 7.ºano, os do 9.ºano com os do 10.º ano, assim como reuniões de conselho de docentes/ano, de grupo de recrutamento e de departamento.
- Fomento da planificação de atividades, projetos e lecionação de conteúdos numa perspetiva interdisciplinar, em reuniões de conselhos de turma e conselhos de ano.
- Realização de trabalho colaborativo entre docentes para uniformização de procedimentos de planificação, construção, partilha de materiais pedagógicos e de avaliação de alunos.
- Promoção de uma cultura de reflexão e monitorização de resultados, seguida sempre da definição e aplicação de estratégias para superação de dificuldades.

- Sequencialidade de oferta educativa do 3.º ciclo para o ensino secundário, nomeadamente dos Cursos de Educação e Formação e os Cursos Profissionais.
- Atribuição das ofertas de escola a áreas curriculares que melhor venham a melhorar o ensino aprendizagem dos alunos, as suas atitudes e valores, assim como a realização de projetos e atividades para a comunidade e meio envolvente.

2.2 – PRÁTICAS DE ENSINO

- Diminuição do número de níveis de ensino aos docentes, elaborando horários de uma forma justa e equitativa, de forma a permitir uma melhor preparação das atividades letivas.
- Diminuição, dentro do possível, da carga burocrática de forma a rentabilizar o tempo para a preparação do processo de ensino aprendizagem.
- Realização de momentos de análise da evolução dos alunos ou das suas dificuldades e adequar o ensino às capacidades e ritmos de aprendizagem.
- Incentivo à renovação de estratégias e metodologias aplicadas em contexto de sala de aula de forma a permitir aprendizagens através da experimentação, da exploração, da investigação, do questionamento.
- Aplicação de contextos diversificados de ensino recorrendo a meios internos e externos à escola, nomeadamente às bibliotecas escolares, mas também às visitas de estudo e participação em colóquios e/ou formações.
- Implementação de novos projetos de dimensão artística e dar continuidade aos existentes.
- Fomento e apoio a nível de material necessário as aulas de ensino experimental.
- Atribuição da coadjuvação, dependente da existência de crédito global da escola, às turmas/disciplinas com mais dificuldades de aprendizagem ou dificuldades no cumprimento de regras.
- Articulação entre os docentes das turmas e os docentes da Educação Especial na planificação de conteúdos e metodologias a aplicar tendo por base as medidas estipuladas no Programa Específico Individual ou Currículo Específico

Individual.

2.3 – MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

- Diversificação das tipologias de avaliação: diagnóstica, formativa e sumativa, intercaladas com períodos de autoavaliação, de modo a levar à interiorização dos alunos da necessidade de melhoria na tomada de conhecimento.
- Definição de critérios de avaliação uniformes pelos grupos disciplinares e departamentos (componente cognitiva) e ciclos/graus de ensino (componente das atitudes e valores), para cada tipologia de oferta curricular.
- Monitorização dos resultados escolares em correlação com os critérios de avaliação.
- Elaboração e utilização de fichas de registo de avaliação uniformes por parte dos grupos de recrutamento.
- Aplicação comum de provas e outros modelos de avaliação.
- Monitorizações periódicas dos resultados dos alunos, das suas dificuldades e oferecer um ensino compensatório capaz de as solucionar.
- Monitorização da eficácia do ensino compensatório e reajustar o seu funcionamento.
- Articulação entre os educadores, professores titulares de turma, diretores de turma e os diferentes serviços especializados e a CPCJ de forma a beneficiar a sinalização de alunos e resolução das suas problemáticas, evitando assim o abandono e desistência.

3 – LIDERANÇA E GESTÃO

3.1 - LIDERANÇA

- Consolidação do sentido de pertença ao agrupamento e envolvimento de toda a comunidade em torno de um projeto comum, partilhado e participado em todas as suas áreas.
- Elaboração/reformulação dos documentos estruturantes do agrupamento de uma forma articulada e consistente.
- Promoção de uma liderança partilhada e uma boa articulação entre os

diferentes órgãos/estruturas institucionais.

- Incrementação de momentos reflexivos sobre os constrangimentos do agrupamento.
- Reconhecimento do trabalho das lideranças intermédias e reforçar as suas competências.
- Realização de reuniões com os coordenadores de estabelecimento para articular procedimentos e metodologias de atuação.
- Incentivo à implementação de projetos inovadores e criativos de âmbito nacional e internacional.
- Celebração de protocolos com outras entidades/instituições para superação de mútuas necessidades.
- Cooperação com outras instituições na celebração de contratos de cedências de instalações para o desenvolvimento de atividades e projetos locais.

3.2 - GESTÃO

- Gestão de forma transparente e rigorosa do orçamento do agrupamento.
- Distribuição de serviço de uma forma justa e equitativa tendo por base as competências e aptidões de cada um.
- Distribuição de serviço respeitando os critérios previamente aprovados, sem prejuízo de alguma alteração face à lecionação de turmas/cursos específicos.
- Definição e revisão anualmente dos critérios de constituição de turmas tendo em conta o parecer dos diretores de turma e encarregados de educação.
- Definição dos critérios de elaboração de horários tendo em atenção a dificuldade de lecionação em várias escolas.
- Elaboração do plano de formação do agrupamento, para o pessoal docente e pessoal não docente.
- Desenvolvimento do processo de avaliação docente e não docente dentro do prazo legalmente estipulado para o efeito, seguindo critérios de imparcialidade e rigor.
- Agilização da comunicação entre os elementos da comunidade educativa, designadamente no alargamento dos emails institucionais ao pessoal não

docente.

3.3 – AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

- Reestruturação da equipa de autoavaliação interna do agrupamento assegurando sempre a representatividade de todos os elementos da comunidade educativa.
- Aplicação do modelo CAF nos seus nove critérios: liderança, estratégia e planeamento, pessoas, parcerias e recursos, processos, resultados orientados para os cidadãos/clientes, resultados relativos às pessoas, impacto na sociedade e resultados do desempenho-chave.
- Construção de documentos específicos para a avaliação de cada critério.
- Realização do tratamento de dados e elaboração de um relatório.
- Análise por todos os órgãos e estruturas intermédias dos resultados e elaboração e aplicação de planos de melhoria.

4 – Avaliação do Plano de Ação Estratégico

Segundo Clímaco a avaliação contribui para *explicar as regularidades e irregularidades dos comportamentos do objeto de estudo, dentro de determinados parâmetros, bem como para o aperfeiçoamento ou progresso dos objetivos avaliados, quer se trate de indivíduos, programas, projetos ou organizações* (2005, p. 105).

O progresso das metas ou objetivos propostos terão que ser monitorizados e ajustados através da apresentação de um plano estratégico anual.

Bibliografia

- Alarcão, I. (2000). Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. In: I. Alarcão *et al.* (Org). *Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. Porto: Porto Editora, pp. 11-23.
- Alarcão, I. (2003). *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*. São Paulo: Cortez Editora.
- Arroteia, J. C. (1991). *Análise Social da Educação*. Leiria: Roble Edições.
- Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de sistemas em educação*. Lisboa: Universidade Aberta – Temas Universitários, n.º 5.
- Conselho Nacional de Educação – Ministério da Educação (2007). *Seminário avaliação das escolas – modelos e processos*. Lisboa: CNE.
- Day, C. (2004). *A paixão pelo ensino*. Porto: Porto Editora.
- Fernandes, M. (2000). *Mudança e inovação na pós modernidade – perspectivas curriculares*. Porto: Porto Editora.
- Roldão, M. C. (1999). *Gestão curricular: fundamentos e práticas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Roldão, M. C. (2000). *Currículo e gestão das aprendizagens*. Aveiro: Universidade de Aveiro - Centro Integrado de Formação de Professores.
- Schon, D. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.