

CÉLIA BARÃO GUERREIRO DE ALMEIDA

**PERTINÊNCIA E EFICÁCIA DO PROJETO
EDUCATIVO NA DINÂMICA DA QUALIDADE DO
ENSINO APRENDIZAGEM E NA IDENTIDADE DO
AGRUPAMENTO**

Orientadora: Maria Fernanda Lopes

Escola Superior de Educação Almeida Garrett

**Lisboa
2012**

CÉLIA BARÃO GUERREIRO DE ALMEIDA

**PERTINÊNCIA E EFICÁCIA DO PROJETO
EDUCATIVO NA DINÂMICA DA QUALIDADE DO
ENSINO APRENDIZAGEM E NA IDENTIDADE DO
AGRUPAMENTO**

Trabalho de Projeto apresentado para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Educação no Curso de Mestrado na área de especialização em Administração Escolar, conferido pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett

Orientadora: Professora Mestre Maria Fernanda Lopes

Escola Superior de Educação Almeida Garrett

**Lisboa
2012**

Uma escola que se organiza à volta de projectos e programas educativos e formativos, que privilegia uma dimensão de liderança colegial, que toma em suas mãos o apoio, acompanhamento e formação dos seus agentes educativos, bem como a regulação e avaliação dos projectos que concebe e executa e o desempenho profissional dos actores sociais que participam na construção do seu projecto educativo.

(Oliveira, 2000, p. 50)

AGRADECIMENTOS

Nenhum homem é uma ilha, isolado em si mesmo.

(Donne, 1623)

Uma ideia há muito pensada mas sempre adiada, foi concretizada graças a um reforço coletivo de palavras amigas que me fizeram acreditar na capacidade de iniciar esta aventura.

A aventura de recordar o passado, no que ele teve de referencial, de compreender e justificar o presente e o de permitir-me perspetivar o futuro, com audácia e humildade, na consciência do muito a aprender.

Neste processo, algumas foram as vozes que se fizeram sentir, numa multiplicidade de cambiantes e distintas funções, que me cumpre agora agradecer.

À Professora Doutora Maria Lopes pela orientação, apoio e conselhos científicos que prestou, bem como, pela grande disponibilidade e simpatia que sempre manifestou.

Aos professores desta instituição que partilharam o seu saber e que transmitiram a mensagem de que o mais importante é manter viva a capacidade de aprender.

Aos meus amigos que sempre me incentivaram a continuar com o presente trabalho, acabando por me ajudarem a desenvolver pessoal e profissionalmente.

À minha família que superando as minhas ausências, tudo fez para que a ideia se tornasse realidade.

Às palavras que sempre foram ditas no momento certo e que foram a trave mestra para o crescimento e fortalecimento de um sonho tornado realidade.

O meu sincero obrigada.

RESUMO

O equacionar a dicotomia existente entre os pressupostos teóricos que fundamentam a razão da existência de um projeto educativo como documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou de escolas não agrupadas e a realidade, em contexto, onde por vezes, é perceptível a comunidade não conhecer, identificar e se rever no projeto educativo, perdendo toda a sua função de documento de identidade participativa e operativa, remete para a necessidade de analisar e compreender a dinâmica do projeto educativo, importando perspetivar qual a pertinência e a eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento?

O estudo empírico realizado em contexto permitiu identificar e fundamentar a problemática explicitada, enquanto o projeto de intervenção proposto pretendeu ser uma resposta a essa problemática e à dinâmica operativa do projeto educativo.

A pertinência e a eficácia de um projeto educativo verificam-se quando a própria escola e a sua comunidade, se questionam sobre a sua realidade e definem de forma participada, partilhada e responsável, como prioritário uma estratégia resultante da necessidade concreta, consubstanciando o projeto num instrumento de gestão estratégica de qualidade no ensino aprendizagem.

A operacionalização de um projeto educativo resultante e transmissor da identidade da escola tornará este projeto num promotor da sua eficácia ao ter em conta a criação de mecanismos de difusão e de apropriação da sua cultura, bem como de reflexão e consolidação de uma cultura de auto – avaliação.

Os constrangimentos a ter em conta não poderão ser vistos como limitadores mas, como desafios que necessitam de ser analisados e compreendidos, para assim se puderem ultrapassar.

Palavras-chave: Projeto Educativo; Liderança; Cultura de Escola; Eficácia.

ABSTRACT

Equating the dichotomy between the theoretical assumptions that underlie the reason for the existence of an educational project as a document that establishes the educational guidance of the grouped schools or non-grouped schools and its reality, in context, where sometimes, it is understandable that the community doesn't know, identify and review the educational project, losing all its function of a participatory identity and operative document, which leads to the need to analyze and understand the dynamics of the educational project, it is important to understand what is the relevance and effectiveness of the educational project on the dynamics of the quality of teaching and learning in school grouped identity?

The empirical study in context allowed the identification and reasoning for the explained problematic, while the proposed project intended to be an answer to this problem and the operating dynamic of the educational project.

The relevance and effectiveness of an educational project occurs when the school itself and its community, wonder about their reality and define in a participated, shared and responsible way, as priority, a strategy which is a result from the concrete need, consolidating the project in a strategic management tool for quality in teaching and learning.

The operating of an educational project which is a result and transmitter of the school identity will make this project a promoter of its effectiveness by taking into account the mechanisms of diffusion and appropriation of their culture, as well as reflection and consolidation of a culture of self – assessment.

The constraint to be taken into account cannot be seen as limiting but as challenges that need to be analyzed and understood, so that thereby can be overcome.

Keywords: Educational Project, Leadership, School Culture; Effectiveness

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	3
ABSTRACT	4
INTRODUÇÃO.....	11
1. Emergência do Tema	11
2. Apresentação da Problemática.....	12
3. Objetivos e delimitação do estudo.....	13
4. Metodologia de investigação	14
5. Organização do trabalho	15
Parte I – REFLEXÃO AUTO-BIOGRÁFICA E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	19
1. Descrição reflexiva do percurso profissional.....	20
2. Situação problema	28
2.1. Identificação e definição do problema	29
2.2 Justificação da escolha	32
3. Questões e objetivos de investigação	48
3.1. Questão de partida	48
3.2. Subquestões.....	48
3.3. Objetivo geral.....	49
3.4. Objetivos específicos.	49
Parte II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	50
1. Projeto educativo como plataforma da prática educativa.....	51
1.1. Projeto educativo: percurso normativo	51
1.2. Projeto Educativo: instrumento de gestão estratégica das organizações escolares.....	56
2. A Liderança na dinâmica organizativa escolar.....	62
2.1. A liderança em contexto escolar: abordagens e influências	62
2.2. O papel da liderança na concretização das linhas de ação do projeto educativo ...	64
3. Cultura de escola: a escola como instituição possuidora de cultura própria	71
3.1. A Escola como Organização: cultura e contextos	71
3.2. A promoção da cultura e identidade da escola no projeto educativo.	73
4. Eficácia em contexto de organização escolar	76
4.1. A eficácia das escolas	76
4.2. O Projeto educativo como promotor de eficácia da escola.....	79
Parte III – PROPOSTA DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA.....	84
1. Metodologia.....	85

1.1. Caracterização do Contexto.....	87
1.1.1 Caracterização do Agrupamento	87
1.2. Plano de resolução	90
1.2.1.Áreas.....	91
1.2.2. Objetivos específicos.....	94
1.2.3. Ações a desenvolver	97
1.2.4. Espaços	119
1.2.5.Recursos	119
1.2.6. Calendarização	121
1.2.7. Avaliação.....	127
1.Contributos do estudo.....	141
2.Limitações do estudo.....	142
3. Perspetivas futuras	143
FONTES DE CONSULTA	145
1. Bibliográficas.....	145
2. Eletrónicas	149
3. Legislação	151
APÊNDICES.....	i
Apêndice I: Quadro 1.3. Categorias de análise e indicadores	ii
Apêndice II: Quadro 1.4. Rubrica de classificação analítica	iv
Apêndice III: Quadro 1.6. Classificação analítica do projeto educativo do agrupamento	v
Apêndice IV: Quadro 1.8: Classificação analítica das atas das reuniões para elaboração do projeto educativo do agrupamento	xx
Apêndice V: Quadro1.9. Sistema de categorias de análise do plano anual de atividades	xxiv
Apêndice VI: Quadro 1.10. Categorias de análise e indicadores do plano anual de atividades.....	xxvi
Apêndice VII: Quadro 1.11. Rubrica de classificação analítica do plano anual de atividades	xxvii
Apêndice VIII: Quadro 1.12. Classificação analítica do plano anual de atividades	xxviii
Apêndice IX: Quadro 1.13. Análise de conteúdo do plano anual de atividade	xl
Apêndice X: Quadro 1.14. Sistema de categorias de análise do relatório anual dos projetos curriculares de grupo/turma	xlii
Apêndice XI: Quadro 1.15. Categorias de análise do relatório anual de coordenação dos projetos curriculares de grupo/turma do agrupamento	xliv

Apêndice XII: Quadro 1.16. Rubrica de classificação analítica do relatório anual de coordenação dos projetos curriculares de grupo/turma do agrupamento	xlvi
Apêndice XIII: Quadro 1.17. Classificação analítica do conteúdo do relatório anual de coordenação dos projetos curriculares de grupo/turma do agrupamento	xlvii
Apêndice XIV: Quadro 1.18. Análise do conteúdo do relatório anual de coordenação dos projetos curriculares de grupo/turma do agrupamento	lix
Apêndice XV: Quadro 1.19. Sistema de categorias e indicadores do relatório da avaliação interna.....	lxi
Apêndice XVI: Quadro 1.20. Categorias de Análise e Indicadores do Relatório da Avaliação Interna.	lxii
Apêndice XVII: Quadro 1.21. Rúbrica de classificação analítica da avaliação interna	lxiv
Apêndice XVIII: Quadro 1.22. Análise de conteúdo do relatório de avaliação interna.....	lxv
Apêndice XIX: Quadro 1.23. Análise de conteúdo da análise do relatório da avaliação interna.....	lxxiv
Apêndice XX: Quadro 1.24. Sistema de categorias de análise do relatório da avaliação externa do agrupamento	lxxvi
Apêndice XXI: Quadro 1.25. Rúbrica de escala de avaliação	lxxvii
Apêndice XXII: Quadro 1.26. Análise do conteúdo do relatório da avaliação externa do agrupamento	lxxviii
Apêndice XXIII: Quadro 1.27. Classificação comparativa das conclusões do projeto educativo do agrupamento e outros documentos de referência por classificação analítica por categorias.	lxxx
Apêndice XXIV: Quadro 1.29. Referencial da identificação e definição do problema subjacente à temática	lxxxvii
Apêndice XXV: Quadro 3.1. Análise SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats).....	lxxxviii
Apêndice XXVI: Quadro 3.2. Objetivos e indicadores.....	xcv
Apêndice XXVII: Quadro 3.3. Referência da operacionalização da área de dinâmica organizacional	xcvii
Apêndice XXVIII: Quadro 3.10. Whorkshops sobre lideranças intermédias	ciii
Apêndice XXIX: Quadro 3.11. Referência da operacionalização da área organizacional de dinâmica ensino- aprendizagem.....	civ
Apêndice XXX: Quadro 3.13. Identificação do Projeto Autoformação.....	cxiii
Apêndice XXXI: Quadro 3.14. Identificação do Plano de Ocupação dos Tempos Escolares	cxiv
Apêndice XXXII: Quadro 3.15. Identificação do Projeto de Ação Tutorial	cxvi
Apêndice XXXIII: Quadro 3.16. Identificação do Projeto da Sala de Intervenção Pedagógica.	cxix

Apêndice XXXIV: Quadro 3.18. Referência da operacionalização da área organizacional da dinâmica de identidade do agrupamento	cxxii
Apêndice XXXV: Quadro 3.29. Avaliação do trabalho de projeto.....	cxxxix
Apêndice XXXVI: Quadro 4.1. Sistematização de dados.....	cxlv
ANEXOS.....	clv
Anexo 1.....	clvi
Pedido de autorização à presidente da comissão administrativa do agrupamento para a realização da investigação.	clvi
Anexo 2: Quadro 3.4. Roteiro das fases de elaboração de um projeto educativo	clviii
Anexo 3: Quadro 3.5. Recolha e tratamento de dados internos e externos do agrupamento	clix
Anexo 4: Quadro 3.6. Análise interna e externa do agrupamento.....	clx
Anexo 5: Quadro 3.7. Construção da missão e da visão do projeto educativo	clxi
Anexo 6: Quadro 3.8. Critérios de qualidade de um objetivo	clxii
Anexo 7: Quadro 3.9. Definição do plano de comunicação do projeto educativo.....	clxiii
Anexo 8: Quadro 3.12. Identificação do Programa Transição.....	clxiv
Anexo 9: Quadro 3.17. Identificação do projeto do gabinete de apoio ao aluno e à família	clxvi
Anexo 10: Quadro 3.19. Identificação do Programa Escolhas.....	clxvii
Anexo 11: Quadro 3.20. Identificação do Projeto Tutores de Bairro	clxviii
Anexo 12: Quadro 3.21. Momentos e Tipos de Avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento.....	clxix
Anexo 13: Quadro 3.22. Planificação e Avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento	clxx
Anexo 14: Quadro 3.23: Implementação da Avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento.....	clxxii

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Interações entre as áreas de intervenção.....	91
Figura 3.2. Referencial estratégico da pertinência e eficácia do projeto educativo.....	97
Figura 3.3. Referencial estratégico da dinâmica organizacional na pertinência e eficácia do projeto educativo	104
Figura 3.4. Referencial estratégico da dinâmica do ensino aprendizagem na pertinência e eficácia do projeto educativo.....	112
Figura 3.5. Referencial estratégico da dinâmica da identidade do agrupamento na pertinência e eficácia do projeto educativo.....	118

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1.Sistema de Categorias e Indicadores.....	34
Quadro 1. 2. Identificação dos Indicadores.....	35
Quadro 1.5. Classificação analítica referente a níveis de classificação.....	36
Quadro 1.7.Sistematização e classificação do conteúdo do projeto educativo do agrupamento	39
Quadro 1.28. Análise comparativa das conclusões do projeto educativo do agrupamento e outros documentos de referência por classificação analítica: Nível 1.....	43
Quadro 1.29. Análise comparativa das conclusões do projeto educativo do agrupamento e outros documentos de referência por classificação analítica: Nível 2.....	44
Quadro 1.30. Análise comparativa das conclusões do projeto educativo do agrupamento e outros documentos de referência por classificação analítica: Nível 3.....	46
Quadro 3.24. Calendarização da 1ª fase do projeto de intervenção	121
Quadro 3.25. Calendarização da 2ª fase do projeto de intervenção: operacionalização da dinâmica da identidade do agrupamento	124
Quadro 3.26. Calendarização da 3ª fase do projeto de intervenção: Operacionalização da dinâmica ensino aprendizagem	126
Quadro 3.27. Calendarização da 4ª fase do projeto de intervenção: análise das práticas do Agrupamento.....	126
Quadro 3.28. Calendarização da 5ª fase do projeto de intervenção: Dinâmica de melhoria da eficácia do projeto educativo do agrupamento	127

INTRODUÇÃO

1. Emergência do Tema

No contexto da realidade atual, a escola enquanto entidade organizacional assenta no postulado de que o projeto educativo deve ser um elemento orientador, constituído e executado de forma participada, dentro dos princípios da responsabilização dos vários intervenientes.

De acordo com os normativos, o projeto educativo surge como o documento que permite o exercício de uma gestão que responda à missão da escola de forma eficaz e eficiente, promovendo um conjunto de funções e estabelecendo as relações entre o diretor e a comunidade educativa, levando à criação de uma liderança eficaz na conceção de um projeto educativo válido e coerente com a realidade envolvente, concretizando um reforço da autonomia da escola.

Nesta perspetiva e de acordo com Leite, Gomes e Fernandes (2001), todo o processo de conceção e implementação do projeto educativo, enquanto momento de desenvolvimento organizacional, pressupõe a participação dos elementos constituintes da comunidade educativa que em coletivo, de uma forma permanente e contínua, efetuam uma reflexão sobre a escola, decidem as soluções de continuidade ou de mudança e avaliam as consequências das suas decisões.

Na prática, na generalidade das situações, os processos de conceção e desenvolvimento dos projetos educativos não correspondem “nem a processos mais amplos de construção da autonomia da escola, nem a mecanismos de participação dos actores educativos, nem à partilha de práticas pedagógicas entre os professores” (Pereira, 2006, p.155), e muito embora o projeto educativo, faça a caracterização correta da escola, tenha em conta as suas fraquezas e potencialidades, acaba dificilmente por conseguir que a sua comunidade o conheça, identifique e se reveja nele, perdendo, deste modo, a sua função de documento de identidade.

Esta situação agrava-se quando se reporta a um contexto de agrupamento onde, a identidade desta entidade no projeto educativo se apresenta de uma forma ainda mais fragilizada, fazendo com que se depare, de acordo com Costa (2003), a existência de projetos que se traduzem em documentos de intenções e objetivos gerais pouco precisos, sem metas e estratégias suficientemente definidas e operacionalizáveis.

2. Apresentação da Problemática

A problemática referenciada permite refletir e equacionar a dicotomia existente entre o enquadramento teórico que fundamenta a razão da existência de um projeto educativo e a realidade, onde o seu desconhecimento pela comunidade faz com que este perca a sua função de documento de identidade participativa e operativa.

Neste contexto, importa repensar toda a dinâmica organizacional do projeto educativo analisando, no todo e em separado, a entidade escolar em que assenta, o contexto em que se insere, os problemas existentes, de forma a perspetivar se o projeto educativo se traduz numa referência e num dispositivo para a construção da mudança, para a clarificação das intencionalidades educativas, para a articulação entre os vários níveis de ensino e entre os vários atores educativos existentes numa entidade organizacional escolar ou, se resulta apenas do carácter obrigatório, expresso nos normativos e alicerçada na fundamentação teórica.

Este quadro referencial remete para a necessidade de analisar e compreender a dinâmica do projeto educativo na sua perspetiva operativa, importando desde logo perspetivar qual a pertinência e a eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento?

O estudo empírico, pretende contextualizar toda uma problemática existente e expressa em seis subquestões, que dada a sua especificidade, serão linhas orientadoras da metodologia a utilizar no delinear do enquadramento teórico, enquanto o projeto de intervenção pretende encontrar respostas a essa problemática com vista à sua concretização, importando nesse contexto, repensar a dinâmica organizacional do projeto educativo e perspetivar as diretrizes a ter em conta na problemática:

Qual a pertinência de um projeto educativo, numa escola ou agrupamento de escolas, para além da condição emanada do carácter obrigatório expresso nos normativos?

Neste contexto pretende-se aferir a importância do projeto educativo como documento orientador da dinâmica organizacional do agrupamento ou como um documento recorrente meramente da obrigatoriedade imanada dos normativos, refletindo sobre a função do projeto educativo que na prática não tem carácter operativo e que não surge como referencial para a dinâmica organizativa de um agrupamento.

Como promover num projeto educativo uma gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino aprendizagem?

Pretende-se perspetivar as medidas, definidas pelos diversos órgãos de gestão, de topo ou intermédia, que possam ser um incremento à aprendizagem e consequentemente à promoção da sua qualidade.

Como conferir pertinência ao projeto educativo?

Pretende-se reconhecer quais os mecanismos de operacionalização de que o projeto educativo deverá estar munido, de modo a que possa ser impulsionador da dinâmica do agrupamento.

Como articular o projeto educativo com a cultura do agrupamento?

Pretende-se desenvolver mecanismos a implementar no projeto educativo de forma a dinamizar a cultura de agrupamento.

Como transparecer no projeto educativo a identidade do agrupamento?

Pretende-se identificar as características específicas que devem prevalecer no projeto educativo, assumidas por essa entidade, evidenciando dessa forma a sua identidade.

Como operacionalizar no projeto educativo a eficácia do agrupamento?

Pretende-se repensar quais os mecanismos a desencadear de modo a estabelecer uma constante monitorização da operacionalização do projeto educativo de forma a se tornar um documento orientador da dinâmica organizacional do agrupamento.

3. Objetivos e delimitação do estudo

Face à problemática centralizada na análise da pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na promoção da identidade do agrupamento, propõe-se enunciar os principais objetivos que orientam a estruturação do presente trabalho de projeto, enunciando-se como objetivo geral a abordar, o evidenciar a pertinência e a eficácia de um projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento.

Preconizou-se a definição de objetivos específicos que visam a consecução do objetivo geral definido e consequentemente criar os mecanismos que permitirão a operacionalização do projeto educativo.

- Definir linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo de um agrupamento;
- Evidenciar o papel das lideranças no incentivar da concretização das linhas de ação do projeto educativo;

- Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica da qualidade ensino aprendizagem;
- Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura e da identidade do agrupamento;
- Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo;
- Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento, em resultado da operacionalização do projeto educativo.

As questões apresentadas bem como a consecução dos objetivos definidos irão servir de linhas mestras condutoras à elaboração do trabalho de projeto.

4. Metodologia de investigação

A metodologia de investigação assenta, num estudo empírico, centrado na análise de conteúdo do projeto educativo do agrupamento alvo de análise e de intervenção.

Numa primeira fase, proceder-se-á à análise de conteúdo de documentos de referência do agrupamento, iniciado pelo projeto educativo do agrupamento, e contextualizado pelas atas das reuniões de trabalho do grupo de elaboração do projeto educativo do agrupamento, do plano anual de atividades, do relatório anual dos projetos curriculares de turma, do relatório do observatório de qualidade- avaliação interna, bem como do relatório da inspeção geral de educação e ciência- avaliação externa, permitindo desta forma o analisar e identificar informações pertinentes de acordo com a problemática em causa e com a estrutura de análise apresentada.

Posteriormente é realizado uma análise comparativa das conclusões emanadas da análise de cada um dos documentos, permitindo assim contextualizar o caso em estudo, acrescentar informação ou validar evidências.

A fim de cumprir os objetivos da análise de conteúdo para o projeto educativo do agrupamento preconizou-se uma linha metodológica, de acordo com Lima (2006), e com uma estrutura de elaboração assente num sistema de categorias, indicadores e de rubrica de classificação analítica, de acordo com Amiano (2010).

Num segundo momento, para resolução do problema, realizar-se-á um projeto de intervenção com base na metodologia de trabalho de projeto, de acordo com Castro (2002).

5. Organização do trabalho

O presente trabalho está organizado em três partes centrais.

Parte I, reporta-se à reflexão autobiográfica e identificação do problema e é composta por três momentos fundamentais.

No primeiro momento, realiza-se a descrição reflexiva do percurso profissional da autora do trabalho, com o objetivo de contextualizar os momentos marcantes que se identificaram na sua vida profissional, descrevendo-os e explicitando a sua influência no desenvolvimento e no diagnosticar da problemática referente a uma entidade organizacional onde a docente realiza a sua atividade profissional como elemento de um órgão de gestão e sente a vontade de com a sua intervenção puder contribuir para a dinâmica organizacional dessa mesmo entidade.

Num segundo momento, apresenta-se a situação problema, começando por identificar e definir o problema, justificando-se a sua escolha, não só devido à pertinência do tema a tratar na conjuntura nacional, como no contexto do agrupamento alvo do estudo realizado.

Explicita-se também a metodologia que esteve na base do estudo empírico, para a justificação da situação problema, nomeadamente a recolha e organização dos dados empíricos, bem como a interpretação dos dados produzidos, quer em relação a cada categoria de análise isoladamente, quer relativamente à estrutura analítica no seu todo.

A partir de uma análise de conteúdo realizada aos documentos de referência do agrupamento apresentam-se as conclusões existentes.

Num terceiro momento, apresentam-se as questões que são realizadas face à problemática definida, bem como os objetivos que se pretendem atingir ao longo do estudo empírico e posteriormente na apresentação do projeto e que servirão de base de linhas orientadoras da estruturação do todo que compõe este trabalho.

Parte II, reporta-se ao quadro teórico onde é explicitada a abordagem de autores de referência sobre a problemática em estudo, estruturando-se em quatro pontos fundamentais.

Um primeiro ponto referente ao projeto educativo como plataforma educativa onde se pretende apresentar todo o percurso normativo delineado pelo projeto educativo até chegar à atualidade, passando num segundo momento, por analisar o projeto educativo como um instrumento de gestão estratégica das organizações escolares, à luz do enquadramento teórico realizado por alguns autores de referência, perspetivando-se de que forma o projeto educativo se deve definir numa atitude de documento orientador da ação

educativa de uma escola e como essa atitude se deve operacionalizar com vista à sua pertinência e eficácia.

Um segundo ponto, referente à importância da liderança na dinâmica organizativa escolar, aborda-se, num primeiro momento, a liderança em contexto escolar e as suas influências, para num segundo momento, perspetivar o papel da liderança na concretização das linhas de ação do projeto educativo, de acordo com o enquadramento teórico realizado por alguns autores de referência.

Num terceiro ponto será abordado a temática referente à cultura de escola, perspetivando a escola como instituição possuidora de cultura própria, abordando, num primeiro momento, a escola como espaço de cultura e contextos, para num segundo momento, perspetivar a importância do projeto educativo na promoção da cultura e identidade da escola, contextualizado pelos autores de referência.

Num quarto ponto será perspetivado a eficácia em contexto de organização escolar, perspetivando, num primeiro momento, a concretização da eficácia nas escolas, para num segundo momento, perspetivar o projeto educativo como promotor de eficácia da escola, num enquadramento teórico realizado por diversos autores.

Parte III, reporta-se à apresentação da proposta de resolução do problema concretizada no projeto de intervenção subordinado ao tema: Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento.

A elaboração do projeto de intervenção a apresentar assenta, em termos metodológicos, no trabalho de projeto.

Utilizando a metodologia de trabalho de projeto elabora-se um projeto de intervenção, onde se estrutura uma proposta de resolução do problema apresentado, realizando-se para isso a caracterização do contexto em que este projeto se expressa, as áreas de intervenção em que vai ser operacionalizado, definindo-se para esse efeito os objetivos específicos, os objetivos estratégicos à sua operacionalização, as ações a desenvolver, os espaços e os recursos a ter em conta na sua concretização, a calendarização das atividades a realizar, bem como todo o processo de monitorização e avaliação do projeto realizado.

Este trabalho inclui um conjunto de apêndices e anexos que serão referenciados ao longo do texto e que se consideram pertinentes para compreender o objeto de estudo, nomeadamente a nível da análise de conteúdo e na estruturação do plano de ação do trabalho de projeto elaborado.

Tratando-se de um trabalho de intervenção que visa criar os mecanismos de operacionalização do projeto educativo, grande parte da explicitação dessa dinâmica encontra-se em tabelas de operacionalização essenciais à compreensão da mesma, mas que devido à sua elaboração específica não são passíveis de incluir no corpo do texto, encontrando-se por isso em apêndices devidamente identificadas nesse mesmo corpo do trabalho. Neste âmbito encontram-se, entre outros, os quadros de referência da operacionalização das áreas das dinâmicas preconizadas, bem como alguns dos quadros referentes à apresentação dos projetos parcelares que viabilizam a consecução do projeto de intervenção em causa.

Grande parte dos anexos apresentados reportam-se a estruturas orientadoras que visam a estruturação do projeto educativo de modo a ser elaborado e implementado de forma operativa.

Por fim, o presente trabalho culmina com a apresentação de síntese reflexiva referente ao tema e a todo o trabalho realizado, ao apresentar das conclusões, tendo por referência os objetivos específicos e as questões de investigação traçadas inicialmente. Contempla ainda algumas reflexões pessoais, tendo em conta a articulação entre os pressupostos iniciais, o quadro teórico da investigação, os dados recolhidos e as suas implicações.

Perspetiva-se também alguns constrangimentos a ter em conta na operacionalização deste projeto de intervenção, fundamentados na realidade em contexto, o contributo do estudo apresentado, as limitações sentidas na sua concretização, realizando-se também um levantamento de propostas para pesquisas futuras.

Importa referir que apenas na terceira parte do trabalho se faz referência ao agrupamento como a entidade organizacional escolar a ser perspetivada, uma vez que é nesta parte que se contextualiza a problemática, remetendo, as restantes partes deste trabalho, sempre para a escola como a entidade referência.

Importa referir que a elaboração deste trabalho teve por base as orientações emanadas das Normas para a elaboração e apresentação de teses e dissertações da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, de acordo com o despacho nº101/2009 de 26 de maio e paralelamente as orientações emanadas do guião do trabalho final de Mestrados em Ciências da Educação, Trabalho de Projeto, em vigor na Escola Superior de Educação Almeida Garrett (ESEAG), aprovado em Conselho Técnico Científico de 15 de fevereiro de 2012.

Definida a metodologia de todo o trabalho de projeto a realizar, importa agora, com audácia, coragem e humildade, que este trabalho se apresente como um contributo na resposta assertiva a um problema concreto.

Mais do que nunca se está consciente, de acordo com Guerra (2011), que “ esta tarefa só se pode desempenhar bem com a convicção de que ela é muito importante para as pessoas e para a sociedade, de que é uma tarefa decisiva.” (p.1)

Parte I – REFLEXÃO AUTO-BIOGRÁFICA E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

As experiências de vida e o ambiente sociocultural são obviamente ingredientes -chave da pessoa que somos, do nosso sentido do eu. De acordo com 'quanto` investimos o nosso 'eu` no nosso ensino, na nossa experiência e no nosso ambiente sociocultural, assim concebemos a nossa prática.

(Goodson, 2000, p.73)

1. Descrição reflexiva do percurso profissional

Um olhar sobre o percurso realizado ao longo de vinte seis anos de exercício de prática docente permitem-me uma análise reflexiva sobre o trilhar de um caminho construído, paulatinamente, na íntima articulação das experiências de vida, no contexto em que se desenrolaram e nas expectativas que acabaram por ser conseguidas, superadas ou não atingidas.

É um momento de recordar o passado, no que ele teve de referencial, de compreender e justificar o presente e permitir-me perspetivar o futuro, na esperança e convicção que este pressupõe um olhar atento, recetivo ao que me rodeia, tendo audácia e uma constante humildade, na firme certeza de que só consciente do muito que há a aprender se consegue aprender.

Os trabalhos que desenvolvemos sob a orientação dessa abordagem, em especial das histórias de vida, tomam a “narrativa de si” como metodologia de pesquisa e processo de formação, por acreditarmos que as experiências de vida narradas constituem um referencial daquilo que foi apropriado pelos sujeitos na sua história de vida (...). (Dias, 2008, p.222)

Começa assim uma investigação introspetiva, recordando e recuperando dados que ao longo da minha vida, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu percurso e formação profissional.

Pretende-se deste modo, dar resposta às duas questões, que segundo Freitas e Galvão (2007), norteiam a minha construção profissional. “1) Que momentos marcantes identificamos na nossa vida profissional? 2) Como descrevemos esses momentos e como explicamos teoricamente a sua influência no nosso desenvolvimento profissional?” (p.221)

A seleção realizada pela minha memória, dos recortes das narrativas vivenciadas refletem por si só, a marca que estes deixaram e moldaram no meu percurso de vida.

O conteúdo da memória, ainda que seja construído em nível individual, o que a memória grava, realça, exclui, relembra, é o resultado de um trabalho de organização, de (re) construção. Uma reconstrução psíquica e intelectual que acarreta, de fato, uma representação seletiva do passado. (Saveli, 2006, p.94)

Ao narrar as minhas experiências estou, a submeter-me a um processo de reflexão e (auto) formação, facto que me ajuda a situar no meu percurso de vida e perceber o que foi feito, o que gostaria de fazer e o que sinto que se conseguirá fazer.

É um trabalho, algo parecido à maiêutica¹ de Sócrates, em que ao interrogar e inquirir, pretende-se chegar à descoberta de um autoconhecimento que passando por

¹ “Dar à Luz” Expressão criada por Sócrates no século IV a.C. Nome inspirado na profissão de sua mãe que era parteira. “. Sócrates esclarece no diálogo Teeteto expresso na obra Diálogos, do seu discípulo Platão.

indagações e aperfeiçoando-se por extensões e reduções, ficará cada vez mais exato e possível, mas nunca definitivo.

Sentada, ora junto da minha mãe ou do meu pai, recordo-me que não perdia nenhuma das sessões de reconto oral das histórias de vida dos meus avós e bisavós. A sua história entrelaçava-se no meu imaginário e fazia-me viajar no tempo, vivenciando cada momento retratado, num misto de curiosidade e de admiração. Como eram? O que faziam? Quais os seus gostos, divertimentos e paixões? Noite e dia o cenário repetia-se, numa contínua aventura romanceada.

Recordo-me, também, em ocupar o meu tempo de criança a ler e a observar as imagens de livros e revistas² referentes a factos e personagens importantes da nossa História. Seduzia-me o facto de saber que muito tempo antes, no mesmo espaço, tinham vivido pessoas com outros hábitos, costumes e maneiras de ser.

A frequência das aulas de História, no meu sétimo ano de escolaridade, na escola secundária Josefa de Óbidos, em Lisboa, tendo como professora da disciplina de História uma professora que mais do que ensinar, fazia com que sentíssemos a própria História, perpetuou-me o gosto por esta disciplina e fez-me enveredar por uma licenciatura vocacionada para a docência, tornando-se assim, de acordo com Wenger, uma “trajetória de fronteira”.³ (citado em Freitas e Galvão, 2007, p.225)

A pergunta “ Pai, diga-me lá para que serve a história”, frase que abre o livro do historiador francês Marc Bloch⁴ fez-me tomar a consciência que havia um passado do Homem para descobrir e que ao fazê-lo estava, paralelamente, a compreender os factos do presente e dessa forma a perspetivar o futuro da sociedade humana.

As aulas do curso de História na Faculdade de Letras de Lisboa e a licenciatura foram a resposta por mim preconizada, para colmatar toda a minha curiosidade. Neste curso foram-me disponibilizados, conhecimentos, instrumentos e técnicas que transmitiam saber e desenvolvimento de competências que permitiram intervir de forma eficaz e profissionalizada nos universos cultural e social.

² Revista Fagulha, publicação de 1958 até 1974.

³ “Algumas trajetórias encontram o seu valor tecendo fronteiras em seus próprios percursos e ligando comunidades de prática”

⁴ Bloch. Marc. (1976). Um dos grandes responsáveis pela inovação do pensamento histórico, defendendo e estimulando uma maior reflexão sobre a relação entre Homem, sociedade e tempo na construção da História. Tornou-se célebre a sua resposta à questão “ O que é a História?” - “ É a ciência dos homens ao longo dos tempos.”

Adquiri, ainda, nesta licenciatura o gosto e a capacidade em investigar, paralelamente com o gosto pela preservação do património, pelas relações públicas, bem como pelo pensamento político e social.

A opção pela docência colocou-se, desde muito cedo, como uma certeza. O imaginar uma sala de aula, os alunos, a possibilidade de poder comunicar e transmitir um pouco do que sabia, do que tinha aprendido foram sem, dúvida alguma, a grande expectativa e a grande convicção que me orientaram durante o meu percurso escolar.

Fazendo uso da descrição de Huberman (2007), referente ao “Ciclo de vida profissional dos professores” e às conseqüentes fases da sua carreira, começo por desbravar, na minha memória, o início da minha carreira e o conseqüente choque com a realidade.

O primeiro exercício de funções de docente, em 1986, numa escola secundária do Barreiro, num horário noturno, com alunos completamente desmotivados e desinteressados das atividades escolares, deram-me desde logo a percepção de que a realidade de ser professor passaria muito para além do ser um bom comunicador e transmissor de conhecimentos.

O deparar-me com a questão da gravidez de uma aluna, bem como a toxicod dependência de outro aluno, foi o meu primeiro contato com uma realidade escolar que me fez equacionar, durante algum tempo, a pertinência de ter uma formação científica em História, quando a realidade com que me deparava, levava-me a sentir a necessidade de ser detentora de uma formação em ação social, psicologia, orientação e vocação escolar ou até mesmo animadora cultural.

A experiência profissional ao longo dos anos acabaram por me ensinar que ser professor, implica um pouco de todas estas facetas, envolvendo essencialmente, tal como refere Veiga (2010), o ser militante. Ser professora implica estar constantemente a conseguir estabelecer uma plataforma relacional que passa muito para além do ensinar os conteúdos da disciplina.

Aliado ao sentimento de insegurança com que caminhava para cada aula, o entusiasmo pela profissão, na firme consciência de que tinha força de vontade suficiente para superar os pequenos incidentes diários, expressos na falta de assiduidade, falta de pontualidade, desinteresse ou interesses divergentes dos escolares. Consciência, cada vez mais alicerçada nas relações estabelecidas com os alunos, expressas em desabafos, no escutar os problemas, acompanhados de uns rasgos de partilha de História.

Desta época, recordo muito mais a faceta de saber escutar do que a de ensinar. Contudo, tenho a firme consciência de que estes momentos tornaram-se num acontecimento marcante que me colocou de forma definitiva no caminho da docência.

O exercer a docência a alunos do 11º ano na escola secundária da Baixa da Banheira, no ano de 1990/1991 fez-me reafirmar a minha certeza em optar pela docência e constituiu um desafio científico aceite e vencido, ao deparar-me com alunos que diariamente questionavam os assuntos, numa vontade insaciável de aprender.

Foi sem dúvida, uma fase, que de acordo com Huberman (2007), fez-me sentir alguma estabilidade, uma vez que foi notório o percurso assente numa constante preocupação com as questões didáticas, bem como, a procura de realizar tarefas que me gratificassem. Facto conseguido com o desempenho das funções de diretora de turma, em que ao sentimento de responsabilidade acrescida, alicerçou-se a consciência de possuir a capacidade no desempenho de outros papéis.

Desde cedo, considerei que o processo de formação do docente exigia uma investigação, pautada em procedimentos científicos que permitissem aos docentes-investigadores não só apreenderem e compreenderem a prática reflexiva, mas construí-la em processo, refletindo sobre as suas práticas.

Pode-se definir o professor como aquele profissional que ministra, relaciona ou instrumentaliza os alunos para as aulas ou cursos em todos os níveis educacionais, segundo concepções que regem esse profissional da educação e o pesquisador, como aquele que exerce a atividade de buscar reunir informações sobre um determinado problema ou assunto e analisá-las, utilizando para isso o método científico com o objetivo de aumentar o conhecimento de determinado assunto, descobrir algo novo ou refutar conjeturas anteriores. (Lima, 2007, p.1)

No contexto referido por Lima (2007), a frequência do Curso de Qualificação em Ciências da Educação, da Universidade Aberta, no ano de 1992, forneceu-me a argumentação de que um ensino-aprendizagem de qualidade assenta também numa formação criteriosa dos professores, tornando-se inquestionável de que o professor deve ter uma excelente formação científica, alicerçada numa excelente formação profissional, capaz de o munir de recursos mentais e materiais eficazes para desenvolver as competências essenciais para a concretização do processo ensino-aprendizagem.

O passar a exercer a docência desde 1995, numa escola do 2º e 3º ciclo do concelho do Seixal, como professora do quadro, fez-me tomar consciência da diversidade social e económica dos alunos, na sua maioria provenientes dos países africanos de expressão portuguesa, contextualizando-se, em parte, o grande desinteresse, falta de empenho, os problemas comportamentais, bem como o grande insucesso escolar.

Consciente dessa realidade, fui durante alguns anos, professora de turmas no regime de currículos alternativos, com alunos detentores de interesses completamente divergentes dos escolares, onde a comunicação e o relacionamento social eram a única plataforma de trabalho realizado.

Considero que esta fase da minha docência foi sem dúvida, o início de uma fase de diversificação, quer a nível da metodologia de trabalho, da vivência em novos contextos escolares, quer ainda, no desempenho de novas funções.

Enveredar, em 1998, em regime de acumulação, como docente de História, num colégio de ensino particular no mesmo concelho onde era docente no ensino público, fez-me reafirmar a consciência da disparidade social existente e do quanto o contexto social é importante no desenvolvimento escolar dos alunos. Ensinou-me também que o papel da escola, em muitos contextos passa, como primeira prioridade por desenvolver a qualidade do ensino, com vista à consecução das metas definidas para o sucesso escolar, enquanto para outras, essa consecução passa, irremediavelmente, pela criação de um projeto de vida para os seus alunos.

A participação em projetos Comenius, como docente dinamizadora, contactando com alunos e professores de escolas de outros países, deu-me uma visão mais abrangente do processo ensino aprendizagem, percecionado em diversos contextos e entendido de formas diversas.

O investimento na minha formação, consubstanciada, por um lado, pela frequência de cursos e ações de formação relacionadas com a articulação do processo ensino – aprendizagem e num espaço temporal mais recente, pelos aspetos da estratégia da gestão, fez-me adquirir, de forma paulatina e convicta, a consciência de que como docente, no meu papel de educadora, é fundamental que tenha uma enorme consciência da responsabilidade que é a de lidar com a formação de jovens que chegam ao ambiente escolar carregado de aspetos socioculturais extremamente heterogéneos, cabendo-me, nesse contexto, a capacidade de gerir essas múltiplas situações, buscando no meio dessa diversidade e adversidades, as condições favoráveis à prática educacional.

Continuando na linha da descrição de Huberman (2007), considero que o ter vindo, principalmente nos últimos dez anos, a desenvolver para além das funções de docente, algumas das funções de gestão intermédia, nomeadamente as de Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Coordenadora dos Diretores de Turma e Assessora Técnico-Pedagógica, bem como elemento de grupos de trabalho para a elaboração do projeto educativo, projeto curricular de agrupamento, plano anual de atividades, bem como o plano de ocupação dos tempos escolares e o plano de intervenção

disciplinar, fez-me entrar numa fase, bastante acentuada, de reflexão, desenvolvendo a capacidade de perspetivar a escola como uma entidade organizacional.

O facto de me ter deparado com a situação de professora avaliadora do meu grupo de pares, experiência que considerei positiva, encarada pelo aspeto formativo e promotor do trabalho colaborativo, fez-me questionar a prática docente, os seus limites e perspetivas.

Deste modo, a possibilidade de ao longo destes anos ter desempenhado cargos de gestão intermédia, deu-me a firme convicção do quanto estes cargos são fundamentais na dinâmica organizacional de uma escola, surgindo numa situação privilegiada para agir como um verdadeiro líder, promotor da mudança.

O desempenho de funções como subdiretora do agrupamento desde julho de 2009, até fevereiro de 2012 e agora a de presidente de comissão administrativa provisória e por inerência, presidente do conselho pedagógico e presidente do conselho administrativo do agrupamento, tem-me vindo a perspetivar a capacidade de avaliar que o desempenho de uma escola ou de um agrupamento, pressupõe pensar esta organização como uma realidade assente num bom clima de escola, com relações fundamentadas, a nível de alunos, docentes, pessoal não docente e encarregados de educação, em recursos materiais, equipamentos, e oportunidades e tempo para utilizá-los; em atitudes de reconhecimento da excelência e do esforço, em critérios de equidade, ao nível de todos os alunos, no acesso e no tratamento, em ligações escola família, expressas no desempenho pelos pais de um papel ativo na aprendizagem dos seus alunos e num sentimento de confiança de que os problemas serão tratados, num clima de sala de aula, como um espaço estimulante e interessante.

O desempenho destas funções deu-me também, a noção de que, embora tradicionalmente, o desempenho das funções nas direções das escolas se confinasse ao exercício efetivo e inerente a essas funções de gestão, atualmente, as responsabilidades crescentes das escolas e as correspondentes exigências feitas aos que as dirigem têm tornado progressivamente mais complexa a função dos gestores das escolas, fazendo com que uma gestão de tipo estratégico exija novas competências dos seus líderes, nomeadamente a nível de comunicação, negociação, sentido político, bem como conhecimentos mais profundos, em termos de gestão e de educação.

No meu processo de desempenho há muito que era perspetivado a possibilidade de vir a frequentar um mestrado na área das ciências da educação, concretização que era adiada pelas razões da existência de pouca disponibilidade de tempo, em que a ideia de uma docente, com funções de gestão, esposa e mãe de família era a justificação recorrente.

Consciente de que a formação é contínua acabei por concretizar aos quarenta e oito anos, decidindo procurar formação ao nível das ciências da educação, concretamente na área da administração escolar, de forma a adquirir e desenvolver competências de gestão estratégica, com vista a proporcionar-me uma compreensão mais abrangente do funcionamento da escola e da forma como o professor se pode assumir, como gestor de relações e de situações de aprendizagem, na construção de uma cultura de gestão.

Na mala da escola, uma enorme vontade de aprender e perceber o enquadramento teórico e a pertinência de muitas das atividades desenvolvidas ao longo dos anos. De tentar perspetivar meios e formas para operacionalizar grande parte dos projetos discutidos, elaborados, poucas vezes aplicados e quase nunca com sustentabilidade educativa.

Neste enquadramento, e definindo-me a nível profissional como responsável, assertiva, participativa, sempre à procura das soluções para os problemas do dia-a-dia, e tendo consciência, pela leitura dos normativos, pela literatura de referência, bem como pela vivência adquirida na participação nos diversos grupos de trabalho, de que o projeto educativo deve ser visto como um instrumento operativo, definindo com clareza o que se pretende mudar e como mudar, considero que desde cedo surgiu na minha mente a noção de que muitas vezes, na realidade do dia-a-dia, este documento apresenta-se como um conjunto de intenções, na sua grande maioria, não tidas em conta na dinâmica organizacional da escola, perspetivando-se desse modo a necessidade de se tornar claro a forma de operacionalizar este projeto educativo de maneira a dar-lhe voz, presença, validade e legitimidade de existência.

Esta constatação ganhou fundamento ao ser vivenciada em vários momentos do meu percurso profissional, uma vez que, quer como docente, quer como diretora de turma, acabei sempre por sentir que as orientações emanadas do projeto educativo não se refletiam na existência de elementos orientadores, nem se faziam sentir na existência de um referencial de ideologia ou na existência de uma matriz comum, para além do que era exigido a nível de formatação do projeto curricular de turma.

Do mesmo modo, como Coordenadora de Departamento e de Diretores de Turma, apercebi-me que o projeto educativo raramente era referido como um instrumento que visava a viabilidade de atingir determinados objetivos definidos, estando a sua referência confinada, no final de cada ano à sua avaliação por um grupo de trabalho do Conselho Pedagógico, enquanto no seio do departamento a sua operacionalização raramente era colocada em análise, sendo reuniões centradas nas questões formais de departamento, não havendo uma reflexão dos valores, ideias, perspetivando a sua implementação.

No desempenho das funções de assessora técnico-pedagógica fui-me apercebendo da pouca preocupação da operacionalização do projeto educativo, quer no aspeto formal, pelas ideias emanadas da leitura das atas de conselhos de turma, de departamento, quer do conselho pedagógico, quer pelo desconhecimento do seu conteúdo, ao nível do pessoal docente, não docente, alunos, quer ainda pelos encarregados de educação.

Face a este contexto, várias questões se foram colocando: Será esta situação reveladora de uma falta de empenho na consecução dos objetivos preconizados pelo projeto educativo? O projeto educativo do agrupamento não reflete a tão falada identidade do agrupamento, ou muito simplesmente, é um documento meramente formal e com pouco, ou nenhum, impacto na vida ativa do agrupamento?

A frequência das sessões do mestrado, as leituras, a reflexão, os debates, os trabalhos de grupo, a elaboração de recensões críticas contribuíram para a aquisição de capacidades, competências e atitudes transversais às minhas atividades, como mestrande, como docente e como elemento de um órgão de gestão de um agrupamento, facto que me leva a estar consciente da necessidade de o professor ser detentor de uma multiplicidade de capacidades que vai desde o saber conceber, realizar, gerir, avaliar projetos educativos, realizar a análise crítica das dinâmicas organizacionais e do funcionamento dos contextos de ensino-aprendizagem, ter competências e atitudes de investigação, promover difusão de conhecimento sobre processos e práticas de organização, ter liderança, gestão administrativa e pedagógica, num amplo conhecimento e visão crítica da realidade.

Num contexto temporal de vinte e seis anos de desempenho da docência da disciplina de História, e sendo vários os contextos em que ela foi exercida, da escola pública, no 2º, 3º ciclos e secundário, em acumulação num colégio privado, durante sete anos, passando por docente dos cursos de formação de cabos, sargentos e oficiais da Guarda Nacional Republicana, no horário diurno ou noturno, em Lisboa, Amora, Barreiro, Moita ou Silves, de todo o percurso retiro a experiência de que o ser professora é antes de mais o estar atenta à realidade, numa, infinita procura da atualização, para desta forma melhor conseguir sensibilizar os alunos a adquirirem os seus conhecimentos e despertarem as emoções de aprender e ajudar os outros, consciente de que:

Os alunos aprendem daqueles professores que amam e, por sua vez, quando o professor ama a sua missão e ama as pessoas, torna possível o processo educativo e o processo de aprendizagem, porque o verbo aprender, tal como o verbo amar, não se podem conjugar no imperativo. Não se pode obrigar uma pessoa a apaixonar-se por outra, tal como não se pode obrigar alguém a aprender. Despertar o desejo de aprender, despertar o desejo de ser uma pessoa melhor, só se consegue com amor. (Guerra, 2011, p.1)

Considero, neste momento, de acordo com Huberman (2007), que me encontro numa fase de serenidade do meu percurso de docente, tendo em conta que existe uma

maior segurança no desempenho da minha atividade profissional, bem como uma maior capacidade de traçar estratégias adequadas às diversas situações.

Contudo, esta fase do meu percurso, não se identifica com uma diminuição de investimento relativo à docência. Muito pelo contrário, estes anos de docência deram-me a convicção de que a qualidade do ensino assenta no envolvimento das escolas e dos seus agentes na procura de caminhos que proporcionem uma formação com sentido para todos os alunos, um envolvimento construído paulatinamente e desenvolvido durante todo o percurso da interação social, incorporando a diversidade de situações, a flexibilização de percursos e meios de formação, consubstanciado a afirmação de Guerra (2011),

Cada uma das etapas tem as suas peculiaridades e as suas dificuldades, mas o denominador comum da minha experiência dentro do processo educativo é a paixão. Em todas as etapas. Acho que esta tarefa só se pode desempenhar bem com a convicção de que ela é muito importante para as pessoas e para a sociedade, de que é uma tarefa decisiva. Faz com que vivas de forma apaixonada. (p.1)

É neste contexto, que com base no percurso profissional no agrupamento, sinto a necessidade de delinear o que gostaria de fazer nesta instituição, enquanto docente e elemento de um órgão de gestão, passando essa vontade por a firme certeza de que a minha intervenção poderá significar um contributo na dinâmica organizacional dessa mesma entidade.

2. Situação problema

A situação problema a definir, pressupõe que esta seja constituída por um problema real e importante, significativo para o exercício da atividade que se está a desenvolver na entidade a abordar, de forma a trazer novos conhecimentos e que permita o relacionar e integrar a teoria e a prática, tratando de coisas reais. Subentende o estar relacionando com a sociedade e com a experiência de cada um, estando atento à realidade vivida.

Neste contexto, considera-se de acordo com Pacheco (1995), que “toda a investigação tem por base um problema inicial que, crescente e ciclicamente, se vai complexificando, em interligações constantes com novos dados, até à procura de uma interpretação válida, coerente e solucionadora.” (p.67)

2.1. Identificação e definição do problema

A Escola como organização é um espaço onde interagem vários elementos educativos que de uma forma mais ou menos organizada e consciente, estabelecem dinâmicas entre si, conferindo sentido, organização e validade a todo o processo.

Qualquer instituição precisa de ser bem gerida e/ou administrada, para que funcione bem e possa atingir os seus propósitos. As instituições escolares não são diferentes pois também elas requerem uma boa administração, mas, neste caso concreto, é necessário mais do que uma administração eficaz, ela tem que ser transparente, visível e fácil de entender por todos os que a ela estão ligados. Professores, funcionários, alunos, pais e encarregados de educação precisam de conhecer a escola para que se possam envolver, participar e intervir activa e eficazmente, respeitando os campos de acção de cada um dos restantes intervenientes e contribuir, desta forma, para o sucesso dos jovens, do sistema educativo e do país. (Alçada, 2002,p.3)

A Escola assenta a sua organização, num primeiro nível de análise, numa estrutura, mais ou menos idêntica de escola para escola, de maneira a garantir a sua funcionalidade e existência, com uma estrutura física, recursos humanos e materiais, organização de espaços, em que os seus intervenientes (alunos, pessoal docente, pessoal não docente) desempenham papeis perfeitamente distintos que definem as suas funções e lhe dão sustentabilidade.

Nesta organização existem órgãos de gestão definidos, com as suas responsabilidades delineadas (conselho geral, diretor, conselho pedagógico, conselho administrativo), bem como uma estrutura organizacional intermédia, expressa nos coordenadores de escolas, coordenadores de departamento, grupos disciplinares, ano, diretores de turma, coordenadores de assistentes operacionais e de assistentes administrativos.

A toda esta organização está inerente um conjunto de normativos, proveniente quer da administração central, quer da própria organização, expresso em decretos-lei, despachos, circulares, regulamentos internos que definem os direitos, deveres, normas e regras que regularizam as ações e validam o seu significado.

A escola enquanto entidade organizativa, planifica as suas atividades, a pequeno, médio e longo prazo, respetivamente, de acordo com horários bem definidos a nível de funcionamento dos serviços, horário das reuniões, planificações didáticas, plano anual de atividades, projeto educativo, de acordo com as atividades que pretende e necessita implementar e com as possibilidades da sua gestão financeira.

Neste enquadramento importa equacionar qual a pertinência e a eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento?

1- O agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída pela integração de estabelecimentos de educação pré - escolar e escolas de diferentes níveis e ciclos de ensino, com vista à realização das seguintes finalidades:

a) Garantir e reforçar a coerência do projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré -escolar que o integram, numa lógica de articulação vertical dos diferentes níveis e ciclos de escolaridade. (DL 137/2012, Artigo 6º)

No contexto da realidade vivida até agora, de acordo com o DL 75/2008 de 22 de abril e com a sua republicação, a partir das alterações introduzidas pelo DL137/2012 de 2 de julho, a escola enquanto entidade organizacional assenta no postulado de que o projeto educativo, deve ser um elemento orientador da ação educativa, constituído e executado de forma participada e responsável.

O projeto educativo surge, no enquadramento legal, como um documento que permite o exercício de uma gestão que responda à missão da escola de forma eficaz e eficiente, que promove um conjunto de funções, pedagógicas, administrativas, financeiras que estabelece as relações entre o diretor e a comunidade envolvente, levando à consolidação de uma liderança eficaz e partilhada, concretizando um reforço da autonomia da escola/agrupamento.

A problemática imanente da realidade prende-se com o facto de que muitas vezes o projeto educativo, embora fazendo a caracterização correta da escola, respondendo às suas fraquezas e atendendo às suas potencialidades, acaba dificilmente por conseguir que a sua comunidade o conheça, identifique e se reveja nele, perdendo, deste modo, a sua função de documento de identidade.

Situação agravada quando passa de uma situação de escola para uma situação de agrupamento, onde, apesar da existência de uma ampla articulação entre as várias escolas que o compõem, dificilmente existe uma cultura de agrupamento, ou quando existe, encontra-se num estado muito incipiente.

Existem ainda, alguns desvios ao projeto educativo, expressos no facto de muitas vezes as escolas, os órgãos de gestão e os professores considerarem que a tarefa relacionada com o projeto educativo está terminada com a sua elaboração, realizando-se poucas vezes o questionar “ quais as metodologias de ensino mais congruentes com o projecto educativo e quais as que contrariam o espírito e a letra do projecto educativo da escola? “ (Carvalho & Diogo, 2001, p.53), fazendo deste modo, com que poucas vezes se repensem os projetos educativos, depois de elaborados.

De acordo com Costa (2003), verifica-se a existência de projetos que se traduzem num documento de intenções e objetivos gerais pouco precisos, sem metas e estratégias suficientemente definidas e operacionalizáveis, não fazendo com que os docentes sintam que as orientações emanadas do projeto educativo se reflitam na existência de elementos

orientadores, estando, muitas vezes, a sua referência confinada, no final de cada ano à sua avaliação por um grupo de trabalho do Conselho Pedagógico, acabando por ser projetos que aparecem, em contexto escolar, com um sentido de produto acabado.

Algumas vezes, a esta situação está relacionado o desconhecimento, por parte da equipa de trabalho de elaboração do projeto educativo, de qual a metodologia mais apropriada para ter em conta na elaboração do projeto, a que fases atender, os mecanismos e dinâmicas que deve desenvolver, acabando por se lançar numa tarefa para a qual não tem formação, resultando num processo que de acordo com Guerra (2011), leva a escola numa direção sem saber se será a mais correta e apropriada para os fins a que se propõe.

A situação adensa-se quando, muitas vezes, o plano anual de atividades, que de acordo com Carvalho e Diogo (2001), se apresenta como o documento que planifica as medidas organizativas e as iniciativas de formação necessárias à implementação do projeto educativo, não é de todo o reflexo da ideologia deste projeto, mas sim um somatório de atividades que de forma mais direta ou indireta acabam por indiciar objetivos expressos no projeto.

Outras vezes, quando se verifica a operacionalização do projeto educativo, consubstanciado na elaboração de projetos parcelares, estes acabam, por ser projetos pouco perspetivados na linha da consecução do projeto educativo, expressando os desejos e ideais de um grupo restrito de professores, não estando, de acordo com Costa (2003), implicado a atuação conjunta e concertada dos diversos atores educativos.

A situação problematiza-se ainda mais, quando um projeto educativo elaborado para um triênio, não monitoriza o desenrolar do processo, impedindo aquilo que no expressar de Grade (2008), permita aferir o grau de concretização dos diferentes planos, perspetivando a diferença entre as metas definidas e os resultados alcançados, delineando os trabalhos a providenciar com vista aos procedimentos da avaliação do projeto implementado ou da elaboração de um novo projeto educativo.

Toda a contextualização problemática, atrás referenciada, permite refletir e equacionar um conjunto de pressupostos teóricos que fundamentam a razão da existência de um projeto educativo e a realidade, em contexto de escola/ agrupamento, perspetivando uma dicotomia existente entre o paradigma e a realidade em contexto.

Se no plano teórico, o projeto educativo surge como um documento orientador do exercício de uma gestão, reforçando a autonomia da entidade e sendo ele próprio um documento de identificação da própria escola, na prática, é perceptível que desde o início de realização do processo de elaboração do projeto educativo, a sua elaboração está condicionada a um conjunto de fatores que vão desde o confinar o papel e a importância do

projeto educativo à função do órgão de gestão, personalizado no seu Diretor e no seu Plano de Intervenção, ao número reduzido de elementos da comunidade que participam em todo o processo de elaboração do projeto, fragilizando desde logo, a representatividade e envolvimento da comunidade escolar.

Justifica-se, deste modo, o facto de a comunidade não conhecer, identificar e se rever no projeto educativo, perdendo, assim, desde o início, toda a sua função de documento de identidade participativa e operativa.

Face ao exposto, importa repensar toda a dinâmica organizacional do projeto educativo e perspetivar as diretrizes a ter em conta, equacionando desde logo se será condição fundamental a existência de um projeto educativo, numa entidade escolar para além da condição emanada do carácter obrigatório, expresso nos normativos alicerçada na fundamentação teórica ou se, pelo contrário, este será um elemento pertinente e com eficácia nessa mesma dinâmica organizacional?

2.2 Justificação da escolha

Partindo da consciência da necessidade de autocrítica que a escola tem de possuir para refletir no seu desempenho e dinâmica organizacional ao qual está confiada um serviço público de ensino aprendizagem, considera-se pertinente que haja a capacidade de parar, olhar, e seguindo o pensamento de Alarcão (2001), estar consciente da necessidade de pensar a escola.

Uma escola que se pensa a si própria não ignora os seus problemas, pelo contrário, envolve todos "os seus membros" nos processos de tomada de decisão e de resolução, reconhecendo, por essa via, a "aprendizagem que para eles daí resulta. (p.25)

Pensar a escola implica uma capacidade de perspetivar a dinâmica organizacional em que esta entidade assenta e repensar de que maneira a operacionalização do projeto educativo contribuirá para a dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem, para a promoção da sua cultura e para a conseqüente consolidação da identidade do agrupamento.

Implica também investigar o tipo de gestão existente na entidade organizacional, perspetivando os mecanismos em que assenta a sua cultura organizacional e perspetivar de acordo com Guerra (2001),

Por que fracassam alguns projectos? Que erros há, como aprender deles, como reconhecê-los? Há duas coisas fundamentais: a capacidade de auto -crítica e a abertura à crítica. Não se pode explicar todo o fracasso atribuindo-o só aos outros, aos alunos, porque são desajeitados, porque têm más influências fora da escola, porque não estão motivados. A capacidade de auto -crítica, a abertura à crítica, é o que nos pode fazer melhores, o que nos pode fazer aprender, nos pode fazer transformar o que fazemos. E sem ela

perpetuaremos as rotinas, os equívocos, as nossas falhas, exigindo que os outros mudem o que fazem para evitar o fracasso, mas nós vamos fazendo o que temos feito sempre... Isto é muito importante, porque uma coisa é comprovar, comprovar o que acontece, e outra coisa é explicar porque acontece. (p.3)

Neste contexto de cultura de escola, importa perspetivar e compreender os múltiplos processos que presidem à sua construção e conhecer o seu real impacto ao nível dos processos de gestão e liderança, questionando por isso, qual o papel da liderança no enquadramento da cultura de uma escola.

Importa também perspetivar o papel das lideranças intermédias e dos atores sociais que as colocam em exercício, mas também o estar atento fundamentalmente à participação do aluno, do pessoal docente e não docente.

Este processo de constante inovação requer dos professores um espírito de pesquisa próprio de quem sabe e quer investigar e contribuir para o conhecimento sobre a educação. Mas ao mesmo tempo esta atitude e actividade de pesquisa contribui para o desenvolvimento profissional dos professores e para o desenvolvimento institucional das escolas em que estes se inserem, escolas que, tal como os professores, se devem tornar reflexivas. (Alarcão, 2001,p.25)

Existe um largo espaço de investigação sobre a problemática da operacionalidade do projeto educativo, que importa refletir com vista a caminhar, sabendo o porquê, como e para que fim.

No quadro desta problemática, o docente enquanto professor investigador, assumindo um papel interventivo na definição de estratégias que permitam uma operacionalização do projeto educativo da escola, perspetiva a metodologia a preconizar na análise do projeto educativo, uma metodologia desenvolvida em torno de duas preocupações fundamentais: garantir a qualidade da informação recolhida e produzida, bem como, criar condições para que a sua avaliação seja viável, adequada, rigorosa e útil.

De acordo com Fragoso (2004), o investigador deve assegurar, ao longo do estudo, que os métodos e técnicas de recolha de informação são utilizados de forma a obter informação suficiente e pertinente.

Optou-se, nesta fase, por um estudo empírico, centrado na análise de conteúdo assente, num primeiro momento, num documento oficial, o Projeto Educativo do Agrupamento elaborado para o triénio 2008/2011, para numa segunda fase, proceder-se à análise de conteúdo de outros documentos de referência do Agrupamento, com vista à realização de uma análise comparativa das conclusões, a partir dos dados fornecidos pelas atas das reuniões do grupo de trabalho da elaboração do projeto educativo do agrupamento, do plano anual de atividades, do relatório anual dos projetos curriculares de grupo/turma, do relatório do observatório de qualidade- avaliação interna; relatório da inspeção geral de educação e ciência referente à avaliação externa, de forma a contextualizar a realidade do

projeto educativo, perspetivando de que forma este documento se articulou com os outros documentos, foi operacionalizado e ganhou ou não pertinência e eficácia no contexto para que foi elaborado.

Todo o trabalho subjacente à investigação decorreu num ambiente em que a investigadora é de forma assumida parte ativa do campo observado, uma vez que o campo de estudo é o Agrupamento em que a docente trabalha há dezoito anos, desempenhando, atualmente, funções no órgão de gestão, concretamente na Comissão Administrativa Provisória.

Consciente desse duplo papel, procurou-se, durante todo o processo de estudo, cumprir os princípios éticos partilhados pela comunidade científica.

O acesso ao campo de investigação implicou a autorização formal dos órgãos de gestão, nomeadamente da Presidente da Comissão Administrativa Provisória, à qual foi elaborado um pedido de autorização formal (anexo 1).

A fim de cumprir os objetivos da análise de conteúdo para o projeto educativo do agrupamento preconizou-se uma linha metodológica, de acordo com Lima (2006), e com uma estrutura de elaboração assente num sistema de categorias, indicadores e de rubrica de classificação analítica, de acordo com Amiano (2010).

A categorização estruturou-se na seleção de dez categorias de análise: Princípios; Missão; Visão; Valores; Metas, Participação; Estratégia; Liderança; Monitorização e Avaliação, como se apresenta no quadro 1.1.

Quadro 1.1. Sistema de Categorias e Indicadores

Categorias de Análise	Descritores
A. Princípios	Conceito que se estrutura em ideias/pressupostos que se expressam na área da pedagogia, desenvolvimento curricular, organização e funcionamento da escola, papel do professor, papel do aluno, relação com a família e o meio.
B. Missão	Conceito que reflete o que se pretende para uma organização. Estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia; Estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões. Sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos.
C. Visão	Conceito que na gestão estratégica refere-se aos objetivos de longo prazo e de carácter mais gerais, descrevendo as aspirações para o futuro da entidade organizacional.
D. Valores	Conceito que define linhas de orientação e normas de conduta relativas à educação ética, moral e cívica, bem como, ao domínio social e profissional;
E. Metas	Conceito que define a finalidade que a escola/agrupamento pretende alcançar. Expressa as prioridades relativas à educação e formação dos alunos; preveem questões/objetivos relacionados com os processos e resultados de aprendizagem, à organização e desenvolvimento dos processos de ensino, atitudes e comportamentos dos alunos;
F. Participação	Conceito que pressupõe uma atuação conjunta e concertada dos diversos atores educativos, assente numa conceção participada e democrática da escola. Processo participativo onde os atores estão associados à tomada das decisões, à partilha, à negociação e ao estabelecimento de uma rede de comunicações facilitadora das relações interpessoais e da responsabilização coletiva.

(continuação)

Quadro 1.1. (continuação)

G. Estratégia	Conceito que define como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, atitudes/valores definidos se vão orientar para a concretização das metodologias com vista a alcançar as metas definidas. Orientação fundamental para o desenvolvimento de ação pedagógica e didática, bem como do trabalho a desenvolver pela escola junto da comunidade, de todos e cada um dos professores e/ou grupos constituintes da unidade escolar.
H. Liderança	Conceito que na perspetiva transformacional, pressupõe a existência de líderes facilitadores, que conduzam os atores educativos como profissionais reflexivos ou a compreender as situações e a enquadrar e resolver os problemas, de uma forma partilhada.
I. Monitorização	Conceito que pressupõe uma recolha periódica e organizada de informação, seguida de uma análise sistemática desta informação recolhida. Contribui com informação regular para melhorar o processo de planeamento e a eficácia das intervenções; Aumenta os níveis de responsabilização prestando contas sobre a utilização dos recursos -Capacita para a identificação dos pontos fortes e dos sucessos e alerta para os pontos fracos, atuais e potenciais, bem como para os problemas existentes, de forma a poder fazer os ajustamentos pontuais e as correções necessárias.
j. Avaliação	Conceito que pressupõe o ato de examinar se as ações desenvolvidas tiveram os resultados esperados e se outras ações podiam ter tido melhores resultados e a mais baixo custo.

A opção por selecionar estas dez categorias alicerçou-se no peso estruturante que estas categorias desempenham na elaboração e implementação do projeto educativo e teve em linha de conta a orientação que se pretende dar ao estudo, uma vez que se perspetiva a operacionalização do projeto educativo do agrupamento de forma a encontrar resposta às questões de investigação.

A leitura do documento será feita de acordo com quatro indicadores: Presença; Clareza; Consistência; Congruência em oito das dez categorias e com mais um indicador, Orientação, nas categorias de estratégia e monitorização, como se apresenta no quadro 1.2.

Quadro 1. 2. Identificação dos Indicadores

Indicadores	Descritores
1.Presença	Visibilidade/realce da categoria no documento
2.Clareza	Transparência e rigor conceptual/terminológico
3.Consistência	Organização criada a partir da coerência interna entre as partes constituintes do documento;
4.Congruência	Coerência externa com orientações de referência teórica
5.Orientação	Linha condutora a seguir. (verifica-se apenas nas categoria de Estratégia e Monitorização)

Estes indicadores articulados às categorias permitem uma leitura dos documentos de forma precisa e objetiva, levando à análise de conteúdo (cf. apêndice I).

A rubrica de classificação analítica para cada indicador/categoria de análise considerada consubstanciou-se numa escala ordinal de três valores (cf. apêndice II).

Os três valores da escala ordinal fazem referência a três níveis. O nível 1 correspondente ao valor de baixo impacto, o nível dois correspondente ao valor de médio impacto e o nível 3 corresponde ao valor de impacto elevado, definido de acordo com o apresentado na classificação analítica, como se apresenta no quadro 1.5.

Quadro 1.5. Classificação analítica referente a níveis de classificação

Indicadores	Classificação Analítica:	Níveis de Classificação
Nível 1 (impacto baixo)	Presença	Pouco presente
	Clareza	Ambíguo, de difícil compreensão.
	Consistência	Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades
	Congruência	Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.
	Orientação	Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.
Nível 2 (impacto médio)	Presença	Presente, mas de forma dispersa e pouco visível
	Clareza	Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões
	Consistência	Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.
	Congruência	Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.
	Orientação	Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.
Nível 3 (impacto elevado)	Presença	Muito presente e de forma bem visível
	Clareza	Sem ambiguidades, de fácil compreensão.
	Consistência	Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.
	Congruência	Forte articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.
	Orientação	Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.

A maioria dos documentos analisados obedece ao mesmo tipo de análise de conteúdo, exceção feita à análise das atas que se reporta apenas a três categorias: participação, liderança e estratégia, consideradas fundamentais num processo de pré-elaboração do projeto; à análise do Relatório de Avaliação Interna, em que os indicadores se consubstanciam em três categorias: 1) desempenho organizacional; 2) capacidade e recursos 3) satisfação dos serviços, e na análise de conteúdo do Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento em que se segue as categorias preconizadas pela própria estruturação do relatório, expressa nas categorias de resultados; prestação de serviço educativo e liderança, em que a escala de avaliação, do mesmo modo com estrutura própria, se expressa de acordo com os cinco níveis preconizados pela Inspeção Geral de Educação e Ciência: insuficiente; suficiente; bom; muito bom e excelente.

O projeto educativo do agrupamento, elaborado para 2008-2011, define cinco áreas de intervenção prioritária com os respetivos objetivos e metas a atingir. A este documento foram sendo acrescentadas adendas anuais (2010-2011 e 2011-2012) com a (re) definição de metas para cada uma das áreas de intervenção e para a Melhoria do Sucesso Escolar.

A análise de conteúdo referente ao projeto educativo do agrupamento (cf. apêndice III) revelou que embora se verificasse a preocupação de definir com clareza e consistência os princípios preconizados pelo agrupamento, nomeadamente o de aprender a ser, o de aprender a conhecer, bem como o de aprender a conviver, estes acabam por revelar alguma dificuldade em estabelecer a articulação entre as orientações provenientes do currículo nacional, com a realidade concreta do agrupamento.

A estrutura que esteve na base da elaboração deste projeto é de natureza, essencialmente, descritiva centrando-se fundamentalmente na caracterização da instituição e na sua contextualização, não se verificando a preocupação em definir um referencial estratégico que preconizasse, de forma inequívoca, o que o projeto educativo pretende alcançar para o seu agrupamento. Deste modo, a gestão estratégica baseada na missão que se pretende, na visão a preconizar no futuro, e nos valores a ter em conta na conduta, não foram explicitados.

Em consequência não foram estabelecidos os limites que serviram de orientação na formulação da estratégia a preconizar, os objetivos de longo prazo que se pretendia que esta instituição viesse a atingir, nem tão pouco as normas de conduta a preconizar e a defender, não obstante algumas se depreenderem da leitura do documento, referidas com alguma clareza, expressam, no entanto, de forma pouco articulada a sua relação com a visão, bem como com a estratégia para a sua operacionalização.

A estratégia preconizada neste projeto educativo faz-se, assim, manifestar de forma pouco visível e dispersa, não se depreendendo a existência de um fio condutor entre as partes constituintes que oriente para a concretização das metodologias com vista a alcançar as metas que se pretende atingir.

Não se perspetiva nesta análise a existência de uma orientação que vise definir linhas de força para o desenvolvimento de uma identidade do agrupamento. Por outro lado, embora se perspetive a necessidade de se definir orientações para o desenvolvimento da dinâmica ensino- aprendizagem e para o envolvimento da comunidade educativa, estas são pouco precisas e algo genéricas, não estabelecendo uma linha estratégica que vise de forma inequívoca a sua operacionalização.

Fazendo referência à importância da participação dos vários agentes educativos na dinâmica organizacional, o projeto acaba por não estabelecer de que forma é que a sua participação se fará expressar e muito menos é revelador de ter resultado de uma ação concertada entre os vários elementos interventivos.

Não se patenteia a importância das lideranças como elementos facilitadores que conduzam os atores educativos, quer no ato de reflexão, quer no de ação e consequentemente estimuladores da reflexão-ação. Esta inexistência de um papel interventivo da liderança não se preconiza quer a nível da operacionalização da liderança dos órgãos de gestão, quer a nível das lideranças intermédias.

No projeto educativo deteta-se ainda, uma deficiente monitorização, uma vez que não se regista a preocupação de proceder a uma avaliação sistemática do processo de implementação e operacionalização dos princípios, fazendo-se sentir, principalmente, ao nível da falta de orientação para o envolvimento da comunidade educativa na vida do agrupamento, bem como a nível do planeamento e intervenção a nível da identidade do agrupamento.

Revela-se, contudo, alguma preocupação em monitorizar o processo de planeamento e eficácia das intenções, a nível da dinâmica ensino-aprendizagem, bem como os de aferição dos critérios preconizados da avaliação.

A avaliação do projeto educativo do agrupamento está presente, embora de forma dispersa e pouco visível, não se explicitando os mecanismos que estruturam essa avaliação, nomeadamente os instrumentos, calendarização, bem como a forma de os alcançar.

Ainda a nível da avaliação importa referir que este projeto educativo só está a ser alvo de avaliação, no presente ano letivo.

De um modo geral, pode-se afirmar que houve uma preocupação em estruturar o projeto educativo de forma a realizar uma boa contextualização e levantamento de

problemas, revelando-se no entanto, uma incapacidade em definir a sua estratégia, concretamente o que se pretenda alcançar e como se deveria estabelecer a estrutura operatória para o alcançar, de acordo com o quadro 1.7.

Quadro 1.7. Sistematização e classificação do conteúdo do projeto educativo do agrupamento

Classificação analítica 1 (impacto baixo)	Categorias de análise	Indicadores
	B. Missão	B.1. Presença; B.2. Clareza; B.3. Consistência; B.4. Congruência
	C. Visão	C.1. Presença; C.2. Clareza; C.3. Consistência; C.4. Congruência
	D. Valores	D.1. Presença; D.4. Congruência
	E. Metas	E.1. Presença; E.3. Consistência; E.4. Congruência
	F. Participação	F.2. Clareza; F.3. Consistência; F.4. Congruência
	G. Estratégia	G.3. Consistência; G.4. Congruência; G.5.5. para a identidade do agrupamento
	H. Liderança	H.1. Presença; H.2. Clareza; H.3. Consistência; H.4. Congruência
	I. Monitorização	I.1. Presença; I.2. Clareza; I.3. Consistência; I.4. Congruência; I.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade; I.5.5. Orientação para a identidade do agrupamento
	J. Avaliação	J.2. Clareza; J.3. Consistência;
Classificação analítica 2 (impacto médio)	Categorias de análise	Indicadores
	A. Princípios	A.4. Congruência
	D. Valores	D.2. Clareza; D.3. Consistência;
	E. Metas	E.2. Clareza;
	F. Participação	F.1. Presença
	G. Estratégia	G.1. Presença G.2. Clareza G.5.1. Orientação para o ensino, G.5.2. Orientação para a aprendizagem; G.5.3. Orientação para a avaliação; G.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade
	I. Monitorização	I.5.1. Orientação para o ensino; I.5.2. Orientação para a aprendizagem; I.5.3. Orientação para a avaliação;

(continuação)

Quadro 1.7. (continuação)

	J. Avaliação	J.1. Presença; J.4. Congruência
	Apreciação geral	Suscetível de ser facilmente utilizado.
Classificação analítica 3 (impacto elevado)	Categorias de análise	Indicadores
	A. Princípios	A.1. Presença; A.2. Clareza; A.3. Consistência
	Apreciação geral	De acordo com a legislação.

De acordo com o quadro 1.7 é passível de ser concluído que grande parte da análise do conteúdo do projeto educativo revela que este se encontra num baixo impacto (nível 1), uma vez que se expressa que a maioria das categorias de análise (missão, visão, valores, metas, participação, estratégia, liderança, monitorização e avaliação) são pouco percecionados neste documento, ou quando o são carecem de clareza, consistência, congruência e em alguns casos de orientação.

Destaca-se que este projeto educativo é apenas revelador de um impacto elevado (nível 3) na maioria dos indicadores da categoria de princípios, havendo de igual modo uma grande preocupação em elaborar este projeto de acordo com a legislação.

Para contextualizar a análise do conteúdo do projeto educativo do agrupamento optou-se, por realizar a leitura das atas das reuniões de trabalho para a elaboração do projeto educativo, realizadas ao longo do ano letivo 2007/2008, por se considerar importante percecionar os princípios que estiveram na base da estruturação destas reuniões de trabalho, considerando que a forma como este grupo de trabalho se estruturou será um dado significativo, tendo para este efeito sido orientada a leitura das mesmas de acordo com três categorias de análise: a participação, a liderança e a estratégia, princípios fundamentais, segundo Costa (2003) na elaboração do projeto educativo e que são a condição primordial para o início de processo de elaboração de um projeto educativo.

Da leitura das atas (cf. apêndice IV) depreende-se que este projeto foi elaborado por um grupo de trabalho composto por elementos constituintes do Conselho Pedagógico, docentes do 1º, 2º e 3º ciclo, por um elemento da Associação de Pais, não havendo elementos representativos do pré-escolar, do pessoal não docente, nem um representante do órgão de gestão executiva⁵.

A participação na elaboração deste projeto educativo não foi contemplada de modo a promover a participação de toda a comunidade, ao longo do processo de elaboração, restringindo a participação da comunidade educativa ao preenchimento de inquéritos de

⁵ No ano letivo de 2007-2008 o órgão de gestão executiva era assumido por um Conselho Executivo

satisfação, confinando a participação nas reuniões de trabalho a docentes representantes de ciclo e elementos da associação de pais, não proporcionando um acompanhamento e supervisão por parte da comunidade educativa de todo o desenrolar do procedimento.

A liderança manifestou-se apenas ao nível da participação dos docentes coordenadores de departamento, não se fazendo sentir de forma perceptível como liderança intermédia, uma vez que não se verificou o necessário desempenho destes docentes-coordenadores como elementos articuladores das perspetivas dos diversos departamentos, não sendo também visível uma linha estratégica orientadora do órgão de gestão executivo uma vez que nenhum elemento deste órgão se fez representar no grupo de trabalho, nem estabeleceu linhas diretrizes.

A estratégia está presente ao nível das orientações emanadas quer dos normativos, quer dos critérios preconizados ao nível do Conselho Pedagógico ao nível do ensino, aprendizagem e da avaliação, tornando-se menos perceptível ao nível das orientações definidas na estratégia a definir com a comunidade e completamente omissa em relação à dinamização da identidade do agrupamento.

A contextualização dos diversos documentos preconizados com vista à análise da operacionalização do projeto educativo, justificava a análise do Projeto Curricular de Agrupamento, por este se assumir, de acordo com Leite e Fátima (2000), como a operacionalização da ideologia subjacente ao projeto educativo, e às orientações curriculares formuladas, a nível nacional, e adequadas à realidade de cada escola, contudo esta análise não foi possível de realizar por este documento não ter sido elaborado pelo agrupamento alvo de estudo.

Optou-se pela análise da operacionalização do Projeto Educativo do Agrupamento perspetivado no Plano Anual de Atividades do ano letivo 2011-2012 (cf. apêndices V; VI e VII), bem como no Relatório dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma do ano letivo 2011-2012 (cf. apêndices X; XI e XII), para posteriormente analisar o seu impacto na dinâmica organizacional e no ensino aprendizagem do agrupamento através do Relatório do Observatório- Avaliação Interna referente aos anos letivos 2010-2012 e no Relatório da Avaliação Externa elaborado pela Inspeção Geral da Educação e Ensino referente ao período de 2008-2012.

No Plano Anual de Atividades (cf. apêndices VIII e IX) e no Relatório dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma (cf. apêndices XIII e XIV) em conformidade com o perspetivado no Projeto Educativo, não se verifica a operacionalização das categorias de Missão; Visão e Valores. Do mesmo modo, também não existem evidências relacionadas

para a orientação e operacionalização da estratégia para o desenvolvimento da identidade do agrupamento, bem como para a sua Monitorização.

No Plano Anual de Atividades existe a preocupação de operacionalizar os princípios expressos pelo projeto educativo, embora no relatório dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma esses princípios já não se façam sentir de forma tão evidente.

No relatório dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma constata-se uma linha condutora de atuação, embora necessite de melhor definição na conceção de estratégias de diferenciação pedagógica ajustadas às necessidades e dificuldades identificadas, bem como de um relato detalhado da avaliação das medidas aplicadas formalizando o trabalho que é desenvolvido em prol da melhoria das aprendizagens dos alunos.

A categoria das Metas, Participação, Liderança e Avaliação, não perspectivadas no Projeto Educativo, acabam por se fazer sentir nos dois documentos referenciados, embora a participação seja com menor visibilidade no Plano Anual de Atividades, o que permite afirmar que muitas vezes os documentos operativos acabam por ganhar autonomia e surtir um efeito que de todo não foi definido pelo projeto educativo.

Esta situação patenteia-se de forma mais vincada quando no Plano Anual de Atividades e no Relatório do Projeto Curricular de Grupo/Turma se evidencia com bastante impacto a orientação para a operacionalização da estratégia para o ensino, aprendizagem e para a avaliação, bem como a sua monitorização quando a sua presença tinha sido pouco definida no projeto educativo do agrupamento.

Uma análise ao Relatório da Avaliação Interna (cf. apêndices XV; XVI e XVII) elaborado pelo Observatório de Qualidade revela que embora a Missão e a Visão sejam considerados como elementos de impacto baixo na avaliação do agrupamento, bem como no desempenho organizacional para a estratégia e monitorização da identidade do agrupamento, todas as outras categorias acabam por ser consideradas de impacto médio, nas subcategorias das metas, liderança, avaliação, estratégia e da monitorização a nível da aprendizagem e da avaliação, acabando por evidenciar que a dinâmica organizacional do agrupamento acaba, muitas vezes, de uma forma pouco planificada patentear uma operacionalização de mecanismos pouco pensados e refletidos, mas que acabam por resultar efeito (cf. apêndices XVIII e XIX).

Situação evidenciada com maior veemência na análise de conteúdo do Relatório da Avaliação Externa elaborado pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (cf. apêndices XX e XXI) no novo modelo de avaliação externa, que de acordo com os três domínios preconizados; resultado, prestação de serviços e liderança, acaba por realizar uma classificação de Bom a toda a dinâmica organizacional do agrupamento (cf. apêndices XXII).

Da análise de conteúdo a todos os documentos ressalta a importância de se estabelecer uma análise comparativa dos resultados. Assim, procedeu-se a uma análise comparativa dos resultados por categorias (cf. apêndice XXIII) e por nível de impacto, de acordo com os quadros 1.28; 1.29 e 1.30 dos resultados da análise de conteúdo de quatro dos documentos analisados.

Quadro 1.28. Análise comparativa das conclusões do projeto educativo do agrupamento e outros documentos de referência por classificação analítica por nível: Impacto baixo/ nível 1

Impacto baixo / Nível 1				
	Projeto Educativo (2008-2011)	Plano Anual de Atividades (2011-2012)	Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)
Categorias de análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
A. Princípios	----	----	A.1.Presença; A.3. Consistência; A.4. Congruência	----
B. Missão	B.1.Presença; B.2. Clareza; B.3. Consistência; B.4. Congruência	B.1.Presença; B.2. Clareza; B.3. Consistência; B.4. Congruência	B.1.Presença; B.2. Clareza; B.3. Consistência; B.4. Congruência	B.1.Desempenho organizacional; B.2. Capacidade e recursos B.3. Satisfação dos serviços;
C. Visão	C.1.Presença; C.2. Clareza; C.3. Consistência; C.4. Congruência	C.1.Presença; C.2. Clareza; C.3. Consistência; C.4. Congruência	C.1.Presença; C.2. Clareza; C.3. Consistência; C.4. Congruência	C.1.Desempenho organizacional; C.2. Capacidade e recursos C.3. Satisfação dos serviços
D. Valores	D.1.Presença; D.4.Congruência	D.1.Presença; D.2. Clareza; D.3. Consistência; D.4. Congruência	D.2. Clareza; D.3. Consistência; D.4. Congruência	----
E. Metas	E.1.Presença; E.3. Consistência; E.4. Congruência	----	----	----
F. Participação	F.2. Clareza; F.3. Consistência; F.4. Congruência	----	----	----
G. Estratégia	G.3. Consistência; G.4. Congruência; G.5.5. para a identidade do agrupamento	G.5.5.para a operacionalização da identidade do agrupamento	G.5.5.para a operacionalização da identidade do agrupamento	G.1.5. Desempenho organizacional para a identidade do agrupamento G.2.5. Capacidade e recursos para a identidade do agrupamento.
H. Liderança	H.1.Presença; H.2. Clareza; H.3. Consistência; H.4. Congruência	----	----	----

(continuação)

Quadro 1.28. (continuação)

Categorias de análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
I. Monitorização	I.1. Presença; I.2. Clareza; I.3. Consistência; I.4. Congruência; I.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade; I.5.5. Orientação para a identidade do agrupamento	I.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento	I.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento	I.5.5. Desempenho organizacional para a identidade do agrupamento
J. Avaliação	J.2. Clareza; J.3. Consistência;	----	----	----

Uma análise a este quadro permite concluir que as categorias de missão, visão, estratégia e monitorização são as que mais incidências têm no nível de impacto baixo, uma vez que estão pouco patentes nos quatro documentos analisados, o que revela são categorias que não foram tidas em linha no projeto educativo mas que também acabaram por não ser operacionalizadas nos outros documentos.

Quadro 1.29. Análise comparativa das conclusões do projeto educativo do agrupamento e outros documentos de referência por classificação analítica por nível: Impacto médio/ nível 2

Categorias de análise	Impacto médio/ Nível 2			
	Projeto Educativo (2008-2011)	Plano Anual de Atividades (2011-2012)	Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)
Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores	
A. Princípios	A.4. Congruência	A.1. Presença; A.2. Clareza; A.3. Consistência; A.4. Congruência	A.2. Clareza.	A.1. Desempenho organizacional; A.2. Capacidade e recursos A.3. Satisfação dos serviços;
B. Missão	----	----	----	----
C. Visão	----	----	----	----
D. Valores	D.2. Clareza; D.3. Consistência;	----	D.1. Presença	D.1. Desempenho organizacional; D.2. Capacidade e recursos D.3. Satisfação dos serviços.
E. Metas	E.2. Clareza	E.1. Presença; E.2. Clareza; E.3. Consistência; E.4. Congruência	E.1. Presença; E.2. Clareza; E.3. Consistência; E.4. Congruência	E.1. Desempenho organizacional; E.2. Capacidade e recursos E.3. Satisfação dos serviços
F. Participação	F.1. Presença	F.4. Congruência	F.1. Presença; F.2. Clareza; F.3. Consistência;	F.1. Desempenho organizacional; F.2. Capacidade e recursos

			F.4. Congruência	F.3. Satisfação dos serviços;
G. Estratégia	G.1.Presença; G.2.Clareza G.5.1.Orientação para o ensino; G.5.2.Orientação para a aprendizagem; G.5.3. Orientação para a avaliação; G.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade.	G.1.Presença; G.2.Clareza G.3. Consistência; G.4. Congruência; G.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade.	G.1.Presença; G.2.Clareza G.3. Consistência; G.4. Congruência; G.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade.	G.1.2.Desempenho organizacional para a aprendizagem; G.1.3.Desempenho organizacional para a avaliação; G.1.4.Desempenho organizacional a nível do envolvimento da comunidade G.2.1.Capacidade e recursos para o ensino; G.2.2.Capacidade e recursos para a aprendizagem; G.2.3. Capacidade e recursos para a avaliação; G.2.4. Capacidade e recursos a nível do envolvimento da comunidade; G.3.2. Satisfação dos serviços a nível da aprendizagem; G.3.3.Satisfação dos serviços a nível da avaliação; G.3.4.Satisfação dos serviços a nível do envolvimento da comunidade; G.3.5. Satisfação dos serviços a nível da identidade do agrupamento.
H. Liderança	----	H.1.Presença; H.2. Clareza; H.3. Consistência; H.4. Congruência	H.1.Presença; H.2. Clareza; H.3. Consistência; H.4. Congruência	H.2. Capacidade e recursos; H.3. Satisfação dos serviços.
I. Monitorização	I.5.1.Orientação para o ensino; I.5.2.Orientação para a aprendizagem; I.5.3. Orientação para a avaliação;	I.1.Presença; I.2.Clareza I.3. Consistência; I.4. Congruência; I.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade.	I.1.Presença; I.2.Clareza I.3. Consistência; I.4. Congruência; I.5.2.Orientação para a aprendizagem; I.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade.	I.1.2.Desempenho organizacional para a aprendizagem; I.1.3.Desempenho organizacional para a avaliação; I.1.4. Desempenho organizacional a nível do envolvimento da comunidade. I.2.5. Capacidade e recursos a nível da identidade do agrupamento; I.3.4. Satisfação dos serviços a nível do envolvimento da comunidade; I.3.5. Satisfação dos serviços a nível da identidade do agrupamento.
J. Avaliação	J.1. Presença; J.4. Congruência.	J.1. Presença; J.2. Clareza. J.3. Consistência; J.4. Congruência	J.1.Presença; J.2. Clareza; J.3. Consistência; J.4. Congruência	J.1.Desempenho organizacional; J.3.Satisfação dos serviços

Da análise comparativa às conclusões do projeto educativo do agrupamento e outros documentos de referência chega-se à conclusão de que a categoria das metas, estratégia e liderança são aquelas que mais se evidenciam nos três documentos de referência estando menos expressas no projeto educativo.

Quadro 1.30. Análise comparativa das conclusões do projeto educativo do agrupamento e outros documentos de referência por classificação analítica por nível: Impacto elevado/ nível 3

Impacto elevado/ Nível 3				
	Projeto Educativo (2008-2011)	Plano Anual de Atividades (2011-2012)	Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)
Categorias de análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
A. Princípios	A.1. Presença; A.2. Clareza; A.3. Consistência	----	----	----
B. Missão	----	----	----	----
C. Visão	----	----	----	----
D. Valores	----	----	----	----
E. Metas	----	----	----	----
F. Participação	----	F.1. Presença; F.2. Clareza; F.3. Consistência;	----	----
G. Estratégia	----	G.5.1. Orientação para a operacionalização do ensino; G.5.2. Orientação para a operacionalização da aprendizagem; G.5.3. Orientação para a operacionalização da avaliação;	G.5.1. Orientação para a operacionalização do ensino; G.5.2. Orientação para a operacionalização da aprendizagem; G.5.3. Orientação para a operacionalização da avaliação;	G.1.1. Desempenho organizacional para o ensino; G.3.1. Satisfação dos serviços a nível do ensino;
H. Liderança	----	----	----	H.1. Desempenho organizacional.
I. Monitorização	----	I.5.1. Orientação para a operacionalização do ensino; I.5.2. Orientação para a operacionalização da aprendizagem; I.5.3. Orientação para a operacionalização da avaliação.	I.5.1. Orientação para a operacionalização do ensino; I.5.3. Orientação para a operacionalização da avaliação.	I.1.1. Desempenho organizacional para o ensino; I.2.1. Capacidade e recursos a nível do ensino; I.2.2. Capacidade e recursos a nível da aprendizagem; I.2.3. Capacidade e recursos a nível da avaliação; I.2.4. Capacidade e recursos a nível do envolvimento da comunidade I.3.1. Satisfação dos serviços a

				nível do ensino; I.3.2. Satisfação dos serviços a nível da aprendizagem; I.3.3. Satisfação dos serviços a nível da avaliação;
--	--	--	--	---

Da análise comparativa, realizada tendo em conta o impacto elevado nos documentos, é possível concluir que a estratégia e a monitorização são as categorias que mais se evidenciam nos três documentos de referência, não constando nenhuma das subcategorias referente ao projeto educativo.

Pode-se assim concluir que o projeto educativo, na sua estrutura inicial, enquanto documento é revelador de não contemplar grande parte das linhas orientadoras que lhe poderiam conferir a dinâmica de se tratar de um documento dinamizador de uma boa operacionalização, uma vez que grande parte das categorias analisadas se encontram no nível de baixo impacto, salientando-se, neste contexto, a pouca gestão estratégica, bem como a ausência de uma monitorização ao longo do processo, culminando mesmo no incumprimento da sua validade.

Contudo, importa referir que no final do período de implementação e validade do mesmo projeto educativo, acaba-se por evidenciar, através de outros documentos e da própria dinâmica criada à volta da entidade organizacional em que este projeto foi implementado que se criaram dinâmicas de elevado impacto, reveladoras de operacionalização e de consecução dos objetivos do projeto, que na sua estrutura inicial não estavam contempladas, nomeadamente a nível das categorias da estratégia e da monitorização.

Tal facto faz refletir sobre a pertinência da elaboração de um projeto educativo numa entidade organizacional, se o documento criado na sua estrutura original não perspetiva dinâmicas de operacionalização, acabando por ver algumas dessas dinâmicas desenvolvidas.

Constata-se assim que muitas vezes nas entidades organizacionais e nesta em particular, caminha-se sem saber qual a direção, a estratégia, a visão, a missão e os valores a preconizar, estando ao sabor da iniciativa e do desempenho individual, sem formação, sem participação coletiva e sem liderança, fazendo com que as palavras de Guerra (2011), surjam como uma referência a ter em conta.

Às vezes comparo as escolas com barcos em alto mar. A tripulação está receosa, mas perguntamos para onde vai o barco e eles respondem que não há tempo para pensar. Digo que não há nada mais estúpido do que lançar-se com a maior eficácia na direção errada. E muitas vezes penso onde vamos muito depressa. (p7)

3. Questões e objetivos de investigação

Com base num conhecimento fundamentado da realidade em estudo, importa ter presente, de acordo com Fortin (2009) que “ A questão de investigação serve de base à formulação do problema de investigação.” (p.142)

A identificação e definição do problema subjacente à temática a abordar, bem como a justificação da sua escolha remetem para a necessidade de analisar e compreender a dinâmica do projeto educativo na sua perspetiva operativa.

3.1. Questão de partida

Da compreensão da dinâmica do projeto educativo na sua perspetiva operativa emerge a questão principal deste estudo:

Qual a pertinência e a eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento?

3.2. Subquestões

Da questão de partida deste estudo emergem seis subquestões que dada a sua especificidade constituem um quadro de referência (cf. apêndice XXIV) que constituirá as linhas orientadoras da metodologia a utilizar com vista à concretização do estudo bem como da elaboração do trabalho de projeto, importando repensar a dinâmica organizacional do projeto educativo e perspetivar as diretrizes a ter em conta na problemática:

- 1.Qual a pertinência de um projeto educativo, numa escola/agrupamento para além da condição emanada do caráter obrigatório expresso nos normativos?
- 2.Como promover num Projeto Educativo uma gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino aprendizagem?
- 3.Como conferir pertinência ao Projeto Educativo?
- 4.Como articular o Projeto Educativo com a Cultura do Agrupamento?
- 5.Como transparecer no Projeto Educativo a Identidade do Agrupamento?
- 6.Como operacionalizar no Projeto Educativo a Eficácia do Agrupamento?

3.3. Objetivo geral

Face à problemática de partida enuncia-se como objetivo geral a abordar:

Evidenciar a pertinência e a eficácia de um projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento.

3.4. Objetivos específicos.

As subquestões preconizadas na problemática enunciada perspetivam seis objetivos específicos que conduzirão este estudo.

1. Definir linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo de um agrupamento;
2. Evidenciar o papel das lideranças no incentivar da concretização das linhas de ação do projeto educativo;
3. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica da qualidade ensino aprendizagem;
- 4- Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura e identidade do agrupamento;
- 5- Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo;
- 6- Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento, em resultado da operacionalização do projeto educativo.

A investigação preconizada, a consecução dos objetivos definidos, bem como o quadro teórico, irão servir de linhas mestras condutoras à elaboração do trabalho de projeto, tendo em conta que é um processo de avanços e recuos que só de forma persistente e de espírito aberto se poderá concretizar, fazendo das palavras de Guerra (2011), um referencial.

Não nos podemos focalizar apenas no ponto negro, porque a folha branca está aqui. Esse reconhecimento daria a sensação de um maior entusiasmo para seguirmos em frente, porque com o pessimismo, o desalento, o lamento, avança-se muito pouco. Estou convencido de que os problemas da crise que vivemos, os problemas das sociedades, não se resolvem nem com despachos ministeriais, nem com multinacionais, nem nos quartéis, nem nos bancos ou nas igrejas. Diria que nas escolas, na educação. (p.6)

Neste sentido, abordar-se-á, na parte dois, o enquadramento teórico necessário a uma melhor compreensão e clarificação da problemática em estudo.

Parte II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Morre lentamente quem passa os dias queixando-se da má sorte ou da chuva incessante. Desistindo de um projecto antes de iniciá-lo, não perguntando sobre um assunto que desconhece e não respondendo quando lhe indagam o que sabe.

(Neruda, 1924)

1. Projeto educativo como plataforma da prática educativa

Nas sociedades modernas, de acordo com Boutinet (2002), a ideia de projeto tornou-se inseparável da visão sobre a ação, quer esta seja individual ou coletiva, reveladora de um processo para clarificar a ação a prosseguir ou a mudança a operar.

1.1. Projeto educativo: percurso normativo

Todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus actores e autores. (Gadotti, citado em Veiga, 2001, p.18)

Na educação, a ideia de projeto fez-se sentir, em primeiro lugar, ao nível da ação pedagógica dando origem à chamada “pedagogia do projeto”, adquirindo, posteriormente, uma dimensão mais institucional, expressa nos projetos educativos de escola, os quais surgiram no âmbito das reformas ao nível da administração educativa.

A partir dos anos 80, a noção de “projeto educativo” assumiu uma centralidade no discurso sobre as reformas educativas (Barroso, 2005), estando relacionado com o conceito de reforço da autonomia, dos atores e das organizações escolares. “ Os projectos tornaram-se assim, numa espécie de micro -ideologias da acção quotidiana, criando sistemas de crenças próprios, para orientar a tomada de decisão dos actores (individuais ou colectivos), em função de determinados princípios ou valores.” (Barroso, 2005,p.125)

De acordo com Costa (2003), os projetos educativos surgiram como resposta à crise de organização escolar que se fazia sentir, sendo perspetivados como operadores de ruptura, em que a sua elaboração pretendia romper com procedimentos vigentes nos domínios pedagógico, educativo, gestão, político e organizacional, e por outro lado, como operadores de coerência, apresentando-se como algo que pretendia pôr em prática novas formas de exercício do poder, num determinado espaço e tempo.

De acordo com a ideia referenciado pelo autor, o projeto educativo surge, relativamente à investigação educacional, como um novo objeto científico, numa perspetiva de refletir e interrogar os fenómenos escolares, evoluindo a conceção de escola, de unidade administrativa, prolongamento da administração central, para uma organização social inserida num contexto local único.

A obrigatoriedade da elaboração de um projeto, constituiu não só uma tentativa de introdução de novas modalidades de gestão na organização escolar, mas também uma nova forma de regulação local da escola pública pelo poder político central.

Segundo Barroso (2005), perspetivava-se que a elaboração de um projeto levasse a que todos os intervenientes na comunidade educativa, de uma forma mais ou menos direta, se comprometessem, num esforço coletivo, para melhorar a qualidade do serviço da escola pública.

Em Portugal, as primeiras referências ao projeto educativo surgem no DL 553/80 de 21 de novembro, remetendo o seu conteúdo para as normas a ter em conta no ensino particular e cooperativo e incentivando à criação de projetos próprios que permitissem a inovação pedagógica.

Com a publicação do DL 287/88, de 19 de agosto, e posteriormente o DL 43 /89, de 3 de fevereiro, o projeto educativo apresenta-se como o diploma legal que define, pela primeira vez, os princípios da democraticidade, da participação e da autonomia das escolas, colocando na noção de projeto educativo da escola, a tónica de espaço estratégico para a operacionalização daqueles princípios.

De acordo com Costa (2003), a operacionalização da autonomia das escolas passa, de acordo com este diploma, “pelo exercício, em cada estabelecimento de ensino, de competências específicas nos domínios cultural, pedagógico, administrativo e financeiro, tendo em conta a elaboração de um projecto educativo próprio.” (pp.45-46)

As bases teóricas da problemática do projeto educativo de escola apareciam, pela primeira vez, associadas a conceitos como autonomia da escola, participação, adequação comunitária, responsabilização e diversificação, fornecendo ao projeto educativo o papel de orientador de uma nova conceção de escola.

A questão da autonomia acaba, contudo, por não se verificar na prática, uma vez que e de acordo com Costa (2003),

O mesmo poder político-administrativo, que legisla no sentido da centralidade do projecto educativo na gestão das escolas, cria também condições legais para que tal não se verifique - ora legislando mesmo no sentido da sua inoperância, ora mantendo em vigor legislação inconsequente e contraditória. (p.86)

Começa-se, paulatinamente a verificar que o projeto educativo passa a ser um documento que justificava a sua existência mais numa lógica de enquadramento legal, do que a de um processo participativo, de adesão coletiva, coerente e articulada com novas práticas.

Este regime de autonomia, administração e gestão acabou, de acordo com Barroso (2005), por evoluir para uma “autonomia decretada” para uma conceção de “autonomia construída” pela própria escola, e pela comunidade em que se encontra inserida, no desenvolvimento de um projeto educativo próprio.

O modelo de gestão instituído pelo DL 172/91 de 10 de maio, passou a definir o projeto educativo como parte integrante e efetiva dos mecanismos instrumentais e funcionais da nova estrutura organizacional escolar, passando, na prática, por se tornar em mais um documento a elaborar, entendido, pela generalidade das escolas, como uma inovação instituída, não permitindo a criação de uma verdadeira identidade de escola, levando Costa (2003) a defini-lo de projeto ritual legitimador.

O DL115-A/98 de 4 de maio ao definir o regime de autonomia, administração e gestão das escolas públicas do ensino não superior, perspectiva com maior clareza o teor do documento projeto educativo:

O documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a escola se propõe cumprir a função educativa. (artigo 3º, do DL 115-A / 98 de 4 de maio)

O projeto educativo da escola passou a ser entendido como um documento de planificação estratégica a longo prazo, que, em conjunto com o regulamento interno e o plano anual de atividades, constituem instrumentos do processo de autonomia.

Com a constituição de agrupamentos de escolas, no âmbito do reordenamento da rede escolar do Ensino Básico, em harmonia com o disposto na Lei de Bases do Sistema Educativo (1986), o projeto educativo de escola começou lentamente a dar lugar ao projeto educativo de agrupamento, doravante designado por projeto educativo, o qual devia constituir-se como uma referência para a ação educativa das escolas associadas.

Neste quadro de referência, os agrupamentos de escolas e as escolas não agrupadas, passaram a ser lugares de construção de projetos educativos próprios, com alguma margem de autonomia em relação à administração. Tornava-se, assim, evidente, a dimensão política e organizacional da definição e concretização do projeto educativo.

O Despacho 13 313/2003 de 8 de julho ao consolidar a obrigatoriedade da constituição dos agrupamentos veio reforçar “a centralidade da escola nas políticas educativas, a qual passou a ter um estatuto ultraperiférico inscrito no conceito de subunidade de gestão” (Lima, 2004, p.42).

A aplicação do DL 75/08 de 22 de abril, ao levar à criação de um novo modelo de gestão, implicou a necessidade de se refletir, com maior atenção, a forma como se processava a gestão da escola.

O Projecto Educativo é o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa. (DL 75/08 de 22 de abril-al'a) art 9º)

Passou-se a defender que a organização e administração das escolas deviam assentar num reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino, num reforço das lideranças das escolas, assente numa liderança forte, dinâmica, motivadora, capaz de conseguir incutir em todos os intervenientes as capacidades de participação ativa e de corresponsabilização e um reforço da autonomia das escolas. De acordo com Carvalho (2009), “Esta ação responsável deverá representar a dinâmica criada entre todos os intervenientes num processo de participação e de responsabilização partilhada entre os seus membros, apesar de as responsabilidades serem indexadas” ao diretor” (p.2)

A mudança nas escolas passou a ser perspectivada como resultado da capacidade de se realizar um trabalho conjunto, devendo, os diretores facultarem poder de decisão e autonomia aos professores.

Defendia-se, a necessidade de descentralização das lideranças intermédias, através de uma dinâmica de responsabilidade coletiva, expressa na responsável delegação de funções.

O projeto educativo passou a ser perspectivado como o instrumento do exercício da autonomia de todos os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas., fazendo parte da metodologia de trabalho da avaliação externa e elemento de referência no projeto de avaliação do desempenho docente.

Segundo Costa (2007), na prática, a introdução do projeto educativo nas escolas e agrupamentos começou por ser estabelecida de forma pouco articulada, através da sobreposição e duplicação de documentos que acabaram por fragilizar a sua importância, fazendo com que o projeto educativo aparecesse como um documento formal, sem articulação com os restantes documentos referência da escola, sem ser objeto de discussão dos intervenientes nessa comunidade, carecendo de uma linha estratégica bem delineada e como tal pouco orientador da ação organizacional.

Este autor refere que houve escolas que construíram os seus projetos educativos, rompendo com o quadro político e normativo, havendo outras cujo objetivo “passa por identificar necessidades, problemas e potencialidades e atuar pontualmente através de projetos sectoriais, deixando a marinar o projeto educativo global, integrador e coerente” (Costa, 2007, p. 92), comportamentos que o autor apelida de resistência clandestina.

O DL137/2012 de 2 de julho, ao introduzir algumas alterações no decreto-lei nº75/2008 vem no artigo 6, ponto 1, alínea a) “Garantir e reforçar a coerência do projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré -

escolar que o integram, numa lógica de articulação vertical dos diferentes níveis e ciclos de escolaridade”.

Reforça-se a ideia da administração e gestão das escolas surgirem como instrumentos fundamentais para atingir as metas a prosseguir pelo governo, reforçando a autonomia e a maior flexibilização organizacional e pedagógica das escolas, com vista ao aperfeiçoamento do sistema educativo.

De uma forma geral, pode-se dizer que desde os anos oitenta, no âmbito das políticas educativas, se tem evoluído no sentido da descentralização das escolas, da participação da comunidade educativa, intervenção no meio envolvente e reconhecimento da autonomia das escolas, tentando preconizar um projeto educativo de escola próprio, que vem alterar a situação em que as escolas se regiam por um “projecto educativo nacional” que pretendia garantir a “coerência nacional da política educativa” (Macedo, 1995, pp. 70-71).

Hoje, de acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo de 30 de agosto de 2005 defende-se a conceção de projetos educativos de escola/agrupamento que devem adaptar o estipulado naquela às realidades das escolas.

Segundo as palavras de Rocha (1998), um dos pilares da reforma educativa visava a mudança da própria conceção de escola “pretende-se que a escola deixe de ser serviço local do Estado e se transforme em Comunidade Educativa, se torne sensível e consciente do que foi, é e deseja ser, e tenha capacidade de mudança e de inovação.” (p.8)

Também Formosinho apresenta um discurso idêntico, no prefácio ao livro de Costa (1991), quando diz que:

O projecto educativo é o instrumento organizacional de expressão da vontade colectiva desta escola-comunidade educativa, é um documento que dá sentido útil à participação, é a corporização operativa da autonomia da escola comunidade. Assim, projecto educativo, comunidade educativa, direcção, participação, autonomia, são conceitos que se relacionam intimamente e são a arquitectura conceptual de uma nova concepção de escola. (p. 5)

Segundo Costa (2003), o projeto educativo não se pode limitar às características de um documento formal, reportando-se a uma realidade muito mais abrangente, multifacetada de construção prolongada, dinâmica e complexa, distinguindo-se dos outros documentos de referência das escolas, devido à sua especificidade.

1.2. Projeto Educativo: instrumento de gestão estratégica das organizações escolares

É no contexto das reformas educativas que surgem as questões relativas ao projeto educativo, sobre os seus objetivos e as suas potencialidades, assumindo neste sentido, papel significativo a ideia de Silva (1934),

Em todas as épocas da história a hora que se apresentou actual foi de indecisão e de escolha; em todas elas, para que alguma obra surgisse, foi necessário um projecto; o projecto parte do presente, só pode existir mesmo no presente, mas é uma condição de futuro; simplesmente, para que ele se realize, para que depois nele se baseiem outras organizações de ideias, é necessário um acto de vontade. (Silva, 1934)

Carvalho e Diogo (2001), consideram que o projeto educativo deve exprimir a identidade da escola “ Exprimindo a identidade da escola, o projecto educativo de escola funciona como ordenador de toda a vida escolar, dotando-a de coerência e de uma intencionalidade clara.” (p.52)

Para estes autores o projeto educativo de escola é um documento de planificação a longo prazo, orientador de toda a atividade e conceção educativa da escola, distinguindo-se dos outros documentos, regulamento interno, projeto curricular de escola; plano anual de atividades, projeto curricular de turma, que se apresentam como documentos com a função de concretizar o projeto educativo, sendo de aplicação a curto prazo.

Nascendo na escola, o Projecto Educativo desenvolve-se dentro do quadro normativo-legal-institucional do sistema educativo, numa relação de permanente negociação, impondo, por um lado, o seu reconhecimento e garantindo, por outro, a sua singularidade, adequação ao contexto em que se desenvolve a autonomia dos actores implicados. (Carvalho & Diogo, 2001, p. 40)

Deste modo, embora criado de forma institucionalizada, o projeto educativo deve estar atento às solicitações e apoios da comunidade em que se insere, pretendendo-se aberto, em constante avaliação e reformulação, contribuindo para a inovação e para a mudança da organização escolar preconizada.

Para os autores, o projeto educativo resulta da reflexão e participação de todos os intervenientes no processo educativo, adequando-se à característica e recursos da escola, constituindo uma referência para a definição das prioridades educativas, planos anuais de atividades, regulamento interno e projetos parcelares.

Deverá por isso, regular as práticas pedagógicas, funcionando como ordenador de toda a vida escolar, dotando-a de coerência e de uma intencionalidade clara, devendo ser entendido numa dinâmica permanente de aprendizagem da vida e da democracia, numa ligação com o meio cultural, político e económico, privilegiando a ligação estreita com a família do aluno, desta forma segundo Carvalho & Diogo (2001), “O projeto educativo

permite o salto qualitativo que faz passar do sonho e do desejo à acção ao assumir-se como organizador da diversidade e construtor de espaços de autonomia.” (2001, p.49)

Este conjunto de características define a pertinência do projeto educativo, uma vez que este surge de uma necessidade e como uma resposta concreta a essa necessidade.

Apresenta-se também, como um elemento da gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino aprendizagem uma vez que permite que a escola como instituição preconize o sentido da educação que pretende ministrar de forma orientada, embora, de acordo com os autores se tenha presente que “sem projecto educativo há, apesar de tudo, uma política de escola, mesmo que ela se consubstancie pela omissão ou não explicitação de valores e atitudes. O que é necessário saber é: que política educativa implícita é essa.” (Carvalho & Diogo, 2001, p. 48)

O projeto permite a delegação de responsabilidades, favorecendo a implicação de diversos participantes, coresponsabilizando-os, sendo um impulsionador de uma atitude democrática e comunicativa e deste modo criando uma dinâmica de liderança.

A sua eficácia resulta do facto de que a sua existência permite à escola a apropriação de um certo espaço de liberdade, afirmando-se, face à comunidade, como detentora de um projeto que lhe propiciará a identificação e o reconhecimento.

O projeto deve, segundo estes autores, ter em conta o indeterminado, ser capaz de infletir de direção como resultado de uma avaliação permanente, incorporar o conflito, mas, sobretudo, devolver a cada indivíduo o seu espaço de criatividade e ação.”O projecto educativo deve ser colectivo mas favorecer a interacção; autónomo mas independente.” (Carvalho & Diogo, 2001, p.45)

Na perspetiva de Sebarroja (2001), o projeto educativo “Tem de ter um olhar muito atento à realidade e outro atento à utopia, porque não há projectos sem sonho e vontade de futuro” (p.91). Para este autor a pertinência e a eficácia do projeto educativo reside no facto de este ter que ser um projeto inclusivo e integrador de todo o tipo de alunos, expressar finalidades, estar atento à realidade, à personalidade dos alunos, ao desenvolvimento pessoal e à aprendizagem, expressar concepções sobre a convivência e a maneira de resolver os conflitos.

Os hábitos e as normas de funcionamento numa instituição escolar democrática requerem um clima de confiança e comunicação que favoreça a cooperação (...). A diversidade e a diferença são fontes de contraste, enriquecimento, divergência e conflito. Um dos grandes reptos é educar no e para o conflito desde uma forma criativa, solidária e positiva (...). (Sebarroja, 2001, p.96).

A identidade da escola será garantida através do projeto educativo ao permitir a confluência entre a tradição pedagógica que faz parte do histórico e da cultura dessa própria

escola e a necessidade de modificar, na perspetiva do autor “ A inovação é o resultado de um sábio e frágil equilíbrio entre o saber acumulado colectivamente e a necessidade permanente de repensá-lo.” (p.95)

A qualidade do ensino aprendizagem surge através da operacionalização do projeto educativo como resposta às necessidades dos seus alunos, permitindo segundo o autor, a criação de “uma escola pública, inovadora e solidária, deve criar as condições para despertar expectativas em todos os alunos, venham de onde vier e seja qual for a sua situação.” (Sebarroja, 2001.p.95)

A operacionalização do projeto educativo deve incidir em todos os pormenores que façam a diferença na dinamização da qualidade de ensino aprendizagem, num contexto de tempo, reflexão e consensos obtidos a partir de coincidências e divergências, favorecendo a inovação, ser uma resposta concreta a oferecer aos alunos e permitir a tomada de decisões em relação à educação, valores e à resolução de conflitos.

Na perspetiva de Costa (2003), “O projecto educativo apresenta o modelo geral de organização e os objetivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientador na coerência e unidade da ação educativa.” (p. 53)

Para este autor, a pertinência do projeto educativo resulta do facto de que a sua construção deve ser uma resposta concreta à realidade e à necessidade da escola, não sendo o resultado de imposições normativas.

A eficácia do processo de conceção, realização e avaliação do projeto educativo de escola, remete para a consideração das três dimensões que o autor considera como requisitos essenciais ao processo de construção e desenvolvimento sustentado do projeto educativo: a participação, a estratégia e a liderança.

Participação, porque o projeto educativo implica sempre uma atuação conjunta e concertada dos diversos atores educativos, devendo ser estruturado, desde a conceção até à realização e avaliação, como um processo participativo associado à tomada das decisões, à partilha, à negociação e ao estabelecimento de uma rede de comunicações facilitadora das relações interpessoais e da responsabilização coletiva.

O requisito de liderança consubstancia-se no facto de o desenvolvimento do projeto educativo pressupor a existência de líderes facilitadores, na perspetiva de uma liderança transformacional, que conduzam os “professores como profissionais reflexivos” a compreender as situações e a enquadrar e resolver os problemas, de uma forma partilhada.

O processo de construção coletiva do projeto educativo de escola deve decorrer de um processo previamente definido, no interior do qual lideranças expressivas, com visão organizacional, tentam mostrar o caminho a seguir, de modo a introduzirem na organização a necessária visão partilhada. (Costa, 2003,p. 82)

A ausência de liderança leva o autor a considerar que se está perante a existência de projetos como o projeto-ofício, dando-se como concluído nas fases de redação e aprovação finais do documento em questão; como o projeto cerimónia que atinge o seu momento alto quando não passa da dimensão institucional formal ou do projeto inconsequente, um projeto que por ausência de liderança ficou pelo caminho, não ultrapassando as fases iniciais do seu desenvolvimento.

A estratégia é outro dos elementos a ter em conta na elaboração do projeto educativo porque este deve identificar, de forma clara e substancial, as opções de desenvolvimento da escola, onde se define o que se pretende mudar e como se pretende preconizar essa mudança.

Enquanto documento de planificação estratégica, o projeto educativo deverá definir as metas, objetivos, prioridades de desenvolvimento, as linhas de atuação e a otimização dos recursos “Deverá constituir o ponto de referência para as restantes tarefas de planificação escolar em ordem à coerência, integração, globalização e unidade da acção educativa.” (Costa, 2003, p.56)

A ausência da dimensão de estratégia leva o autor a identificar situações como a do projeto-manutenção, que não pretende a mudança, mas a manutenção das estruturas, dos processos existentes, das pessoas e das suas formas de atuação; a do projeto vago, que se traduz num documento de intenções e objetivos gerais, pouco precisos, sem metas e estratégias suficientemente definidas e operacionalizáveis e a do projeto ficção, sem uma análise realista dos recursos e dos constrangimentos existentes, surgindo projetos irrealistas.

Para o autor, torna-se assim fundamental que as escolas desenvolvam nos atores educativos, em todas as fases da elaboração do projeto educativo, atitudes de questionamento e de reflexão sobre a escola, de modo a desenvolver uma dinâmica autónoma e permanente de mudança, criando deste modo projetos educativos adequados às imagens organizacionais de cada escola.

A pertinência de um projeto educativo consubstancia-se na correlação a existir entre as imagens organizacionais da escola, (escola como empresa, como burocracia, democracia; arena política; anarquia, e escola como cultura) com o seu projeto educativo.

Neste contexto, o autor considera que numa escola com uma dinâmica organizacional baseada numa imagem empresarial e burocrática (Costa, 1996), o projeto é entendido como um “dispositivo normativo de formalização dos objetivos da organização escolar em ordem à racionalização da acção educativa” (Costa, 2003, p.74), criando-se assim uma tipologia de projeto planificação eficiente, em que o funcionamento da escola

justifica a existência do projeto educativo, assumindo-se como o documento principal da planificação escolar, que dispõe de objetivos precisos e define indicadores claros de ação.

Numa escola de imagem democrática e cultural (Costa, 1996), o Projeto de identidade consensual, valoriza o consenso, a harmonia, os valores partilhados, as relações informais, na qual o projeto educativo, enquanto processo, realça a interiorização da cultura escolar, assumindo-se como “um espaço e um tempo que permite desenvolver relações de proximidade, de partilha de valores e de expectativas entre os membros da organização, tendo em vista uma maior coesão e satisfação organizacional e, portanto um melhor funcionamento escolar.” (Costa, 2003, p.78)

O mesmo autor remete para a noção de projeto enquanto “mecanismo que desencadeia um processo de interiorização de valores comuns, de construção de uma cultura e identidade próprias e de mobilização dos vários membros à volta de uma visão partilhada do futuro e de uma missão a cumprir” (p 79). Neste modelo de projeto a participação coletiva dos diversos atores educativos constitui uma oportunidade para se desenvolverem culturas de colaboração.

A escola com um modelo organizacional de imagem como arena política tem no projeto negociação conflitual um projeto educativo de escola que decorre “no quadro de uma luta de interesses que os vários grupos desencadeiam entre si com vista à obtenção dos seus objectivos sectoriais, utilizando para tal diversas estratégias de influência e mecanismos de afirmação do seu poder.” (Costa, 2003,p.84)

Como produto, este projeto educativo traduz-se num documento que, embora tenha intenção de orientar a vida da escola, dificilmente poderá pretender identificar os objetivos da escola como um todo, na medida em que apenas representa os interesses dos grupos dominantes em que o processo de elaboração e desenvolvimento é complexo e prolongado, marcado pelo conflito entre diversos grupos de interesses.

Contudo, a existência de conflitos pode ser visto de uma forma positiva se, como afirma Costa (2003), for “estimulado pelos responsáveis escolares como metodologia activa de reflexão sobre os problemas, de identificação de soluções e de propostas, como mecanismo de renovação e de mudança pedagógica ou como espaço para o desenvolvimento de alianças e coligações.” (p.86)

Na escola anarquia, o projeto ritual legitimador não tem uma função instrumental e operatória, pelo que não é assumido pelos diversos atores educativos como um instrumento orientador e vinculador da ação educativa, sendo a sua participação reduzida, dificilmente se articulando com os outros instrumentos da escola, apresentando-se como um projeto

essencialmente simbólico, oferecendo, segundo o autor, objetivos problemáticos, vagos e mal definidos, tecnologias e estratégias pouco claras.

Esta imagem de projeto, enquanto ritual de legitimação é caracterizada, de acordo com Costa (2003), como:

um documento relativamente ao qual os actores escolares parecem estar pouco convencidos da sua aplicação prática, mas que pretende responder às solicitações e expectativas dos vários agentes sociais, políticos e administrativos que esperam da escola uma imagem de qualidade e de eficácia e que veem neste documento um dos seus símbolos. (p.94)

Na perspetiva de Barroso (2005) “O projecto de escola constitui um instrumento de planificação de longo prazo que enquadra a definição e a formulação das estratégias de gestão e do qual decorrem os planos operacionais de médio e de curto prazo.” (p.128)

Barroso (2005), considera que a pertinência do projeto educativo recai no facto de ele ser apresentado como um processo de participação e negociação que permite, de forma coletiva, a capacidade de refletir sobre a escola, as suas funções, os seus problemas e a maneira de os solucionar, permitindo “passar do «eu», ao «nós» e integrar os projetos individuais e de grupo num projeto que é coletivo.” (p.128)

Deste modo, para o autor a eficácia do projeto educativo manifesta-se no facto de ser entendido como um processo e um produto de uma planificação destinada a orientar a organização e o funcionamento do estabelecimento de ensino tendo em vista a obtenção de determinados resultados.

Segundo a perspetiva de Grade (2008),

O Projeto Educativo, documento abrangente deve ser construído por forma colaborativa e participada e por ir mais além que um simples projecto pedagógico, torna-se num documento de planificação educativa geral e estratégica onde se definirão as metas que orientarão a escola na realização da sua missão compreendida nas normas nacionais, considerando a especificidade de cada escola/agrupamento e as estratégias diversificadas dos seus actores. (p.125)

Para o autor, a pertinência do projeto educativo reside no facto de ao conceito de projeto educativo se encontrar associada os pressupostos de governação democrática das escolas, de descentralização, autonomia, participação da comunidade educativa, culturas de escola e dos professores, mudança e liderança nas organizações escolares. Afirmando-se, o projeto educativo como um instrumento de gestão estratégica das organizações escolares.

O projeto educativo pressupõe uma tomada de posição e de reflexão individual e conjunta, contribuindo para dar identidade à escola, possibilitando condições para a criação e dinamização de atividades e de projetos inovadores, ao mesmo tempo que favorece a interação ao nível das metodologias de ensino e de trabalho, em parcerias de âmbito pedagógico, que promovem a melhoria da qualidade do ensino.

O Projecto Educativo torna-se o eixo fundamental da administração e gestão da escola, capaz de imprimir mudanças estruturais, organizacionais e culturais de forma consistente. As mudanças decorrem, em parte, do tipo de projecto pelo qual cada escola possa vir a optar (...). (Grade, 2008, p. 120)

Para Grade (2008), a avaliação do projeto educativo é um momento extremamente importante do seu percurso, porque é nela que se pode aferir o grau de concretização dos diferentes planos e analisar os sucessos e os fracassos, no fundo a eficácia da sua implementação, como este autor refere “É, na diferença entre metas previamente definidas/práticas desejadas e os resultados alcançados, que se pode efetivamente produzir um juízo sobre o desempenho produzido global desse projeto e ou dos seus projetos parcelares.” (pp.130-131)

2. A Liderança na dinâmica organizativa escolar

O sistema educativo português tem assistido, nas últimas duas décadas, ao aparecimento de medidas de política educativa que visam a promover a importância das dimensões de gestão e de liderança escolares, como refere Day (2001), “As escolas precisam de líderes que sejam apaixonados pela sua vocação.” (p.211)

2.1. A liderança em contexto escolar: abordagens e influências

Centrando a atenção no conceito de liderança, segundo Bento (2008), este conceito não deve estar confinado ao conceito de chefia, líder ou de chefe, sendo necessário definir, a sua dimensão social, bem como a sua dimensão organizacional, de modo a definir o espaço da liderança e do projeto educativo, como elementos fundamentais ao funcionamento e sucesso da organização educativa.

As lideranças em contexto escolar são necessariamente diferentes das lideranças noutros contextos. Sergiovanni (2004), salienta que, apesar de poderem partilhar “com outras organizações requisitos comuns de gestão que asseguram o cumprimento de objetivos organizacionais básicos, como competência, estrutura e estabilidade, as escolas têm de dar resposta às realidades políticas singulares que enfrentam.” (p.172)

Neste sentido, “os líderes escolares devem sobretudo ser sensíveis aos princípios, valores, crenças e necessidades da comunidade em que se inserem.” (Morgado, 2004, pp.429-30)

Apesar da grande variedade de modelos conceptuais de liderança que têm surgido, há dois que foram propostos por Burns (1978), há mais de trinta anos e que alertam para aspetos importantes, o de liderança transaccional e o de liderança transformacional.

Nesta perspetiva, segundo Day (2001), o papel do líder transaccional é focalizar-se nos objetivos da organização e ajudar a sua comunidade a reconhecer o que é necessário fazer para os atingir, existindo um conjunto de recompensas controladas pelo líder, que a comunidade educativa conhece e deseja obter.

Segundo o mesmo autor, no contexto educativo atual, a aplicação deste modelo é limitada pela inexistência de recompensas visíveis dentro do sistema, tornando-se insuficiente para estimular a melhoria. Por outro lado, a liderança transformacional, salienta a necessidade de se desenvolverem culturas colaborativas nas escolas em que o líder não intervém diretamente nas questões didáticas e curriculares, mas procura transformar a cultura escolar, instaurando mecanismos e estruturas que possibilitem o planeamento conjunto e a colaboração, num processo decisório participativo e partilhado.

Neste sentido, o líder procura criar, na escola, um ambiente onde todos os professores se sentem implicados e se identificam fortemente com a sua missão, desempenhando, assim, um papel fundamental na implementação da mudança, na modificação e transformação dos outros, tendo em conta as suas necessidades (Diogo, 2004).

Segundo Diogo (2004), a liderança transformacional baseia-se na motivação dos elementos da organização para que cada um deles se torne um verdadeiro líder, consciencializando-os da importância dos processos utilizados e dos fins desejados. Assim, o líder supera os interesses individuais em função dos interesses coletivos da organização, desenvolvendo a confiança nos indivíduos, envolvendo-os na missão da escola, alcançando, por isso, níveis mais elevados de esforço extra, eficácia e satisfação.

Conceptualizam-se dinâmicas de trabalho onde todos participam democraticamente na tomada de decisões, baseando-se todo o trabalho na colaboração, na participação, na autonomia, na motivação, na comunicação aberta e na responsabilização conjunta e onde os líderes estão atentos à mudança, capazes de a prever e reagir quando esta aparece em função dos interesses da instituição.

De acordo com Alarcão e Tavares (2003),

É hoje reconhecida a importância das lideranças para o desenvolvimento das instituições. A liderança, associada ao diálogo, ao real acesso à informação e à atenção concedida a pessoas e iniciativas, tem sido referida na literatura como condição para criar escolas eficazes susceptíveis de evoluir e onde é bom estudar, ensinar e trabalhar. (p. 137)

Para estes autores, a liderança nas escolas é uma questão inquestionável para o seu desenvolvimento, devendo assentar no preconizar de quatro princípios fundamentais:

i) Servir a missão da escola; ii) Promover o envolvimento ativo dos seus atores; iii) Implicar espírito crítico e criativo e iv) Pressupor a capacidade de se deixar liderar.

Para Costa (2000), destaca-se três grandes concepções de liderança: i) a visão mecanicista, dos anos 1940 a 1980 em que o líder é visto como alguém capaz de conduzir os outros à consecução de objetivos pré-definidos; II) a visão cultural, a partir dos anos 80, em que o líder é perspectivado em articulação com a cultura, indo mais para além dos processos de decisão; III) uma visão ambígua da liderança em que, face à transformação constante das organizações, produzida pela instabilidade e mutação de contextos, é necessária uma forma diferente de gerir as organizações, destacando-se: o auto liderança; liderança dispersa pela organização; papel decisivo das lideranças intermédias e a existência da função de liderança sem a existência de líderes formais. Assim, segundo o autor, será mais adequado falar em lideranças do que em liderança, mais em líderes do que no líder.

Formosinho (2000), considera que os líderes trabalham para e com outras pessoas para atingirem determinados objetivos que não devem ser impostos, mas antes trabalhados em equipa para definir o rumo da escola e para que todos se sintam implicados no seu sucesso, importando saber como podem os elementos da comunidade educativa “ajudar-se mutuamente para descobrir o significado do que fazem, ao mesmo tempo que cultivam neles a capacidade para melhorar e transformar as suas práticas” (p.128), adotando “como base na acção liderante a interacção transformadora a partir de uma autocompreensão colectiva e uma autoconsciência dos constrangimentos vários da acção educativa da escola, bem como da sua participação cúmplice na sustentação dos mesmos.” (p.128)

2.2. O papel da liderança na concretização das linhas de ação do projeto educativo

Segundo Costa (2003), sendo várias as responsabilidades pedidas à escola, cada vez mais a qualidade do seu desempenho aparece associada à qualidade da sua direcção.

Neste contexto, importa perspetivar, de acordo com os diversos autores, o contributo das lideranças na concretização das linhas de ação do projeto educativo, mais concretamente na promoção de uma gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino aprendizagem.

O papel das lideranças das escolas será o de as saber preparar para construir um projecto que antecipe o futuro, e que como tal exige não só criatividade e pensamento inteligente, como também capacidade para reinventar as culturas profissionais dominantes, encarando as relações de trabalho de modo mais holístico e multifuncional, de poder mais distribuído, e onde a rigidez das estruturas dá lugar à cooperação, responsabilidade, flexibilidade e parceria. (Diogo, 2004, p.272)

Para Diogo (2004), a liderança, em contexto de organização escolar, surge intimamente articulada ao significado de projeto educativo, dado que cada vez mais se perspetiva que a organização e administração das escolas devem assentar numa liderança forte, dinâmica e motivadora, sendo a liderança democrática, caracterizada por uma partilha de poder a que se juntam a cooperação, a responsabilidade, a flexibilidade e a parceria.

Neste enquadramento, Diogo (2004), considera que a metáfora da sinfonia em que o líder (maestro) rege os músicos responsáveis pelos diferentes painéis de instrumentos (departamentos/grupos) que seguem planificações (partituras), está desadequada da realidade atual. Por outro lado, a metáfora do jazz em que uma estrutura mínima, preenchida pelo improvisado (inovação), pelas alterações de ritmo, pela paixão, tornando-se cada um líder do seu próprio instrumento será a imagem que melhor se adequa à dinâmica da liderança em contexto escolar.

De acordo com Fullan (2003), a metáfora do jazz realça a importância da mobilização coletiva em torno de objetivos comuns, num clima de flexibilidade, criatividade e responsabilidade, uma vez que os músicos não se limitam a seguir uma partitura, tendo liberdade para improvisar, com criatividade, intencionalidade e tendo em conta os objetivos do grupo.

Diogo (2004), considera que uma instituição será mais forte, dinâmica e autónoma quanto mais concentrar em si os processos de decisão relativos à sua missão e ao seu futuro. Deste modo, é a existência de liderança que assegura o dinamismo, a evolução, a sobrevivência das instituições escolares, através do projeto educativo, permitindo que este seja o promotor de uma gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino aprendizagem.

Esta liderança expressa-se, ao nível do órgão de gestão unipessoal (diretor) ao incutir em todos os intervenientes as capacidades de participação ativa e de corresponsabilização, assente na partilha dos valores, objetivos e numa cultura de participação, expressa-se também ao nível de uma liderança intermédia, na delegação de funções com vista a uma responsabilidade inerente a toda a comunidade, em que todos os intervenientes se sintam responsáveis pelas suas ações/ intervenções sempre com a capacidade e liberdade de tomar decisões.

Perspetiva-se assim a importância da articulação entre a existência de lideranças fortes, alicerçadas em lideranças intermédias que viabilizam a operacionalização do projeto educativo.

O DL75/2008 de 22 de abril ao estabelecer como um dos seus objetivos o reforço da liderança, através da criação do cargo de diretor, órgão unipessoal que vinha substituir um órgão colegial, o conselho executivo, iniciou o percurso de atribuir ao diretor grandes responsabilidades, ao lhe solicitar, para além das funções do cargo, o de ser um elemento articulador, com capacidade de trabalhar em equipa, inspirador do grupo, um comunicador, uma pessoa capaz de criar as mudanças, de assumir compromissos.

Neste quadro exige-se, segundo Diogo (2004), na elaboração e implementação do projeto educativo, uma liderança que difunda as estratégias prioritárias, as metas, os objetivos e as tarefas de todos e de cada um, que faça circular a informação, que responsabilize, que promova a avaliação do desempenho individual, coletivo e do próprio projeto, para rever decisões estratégicas. O projeto educativo transforma-se, assim, num símbolo da liderança desenvolvida em cada escola.

Na perspetiva de Santos (2009), há que ter em conta:

A liderança forte a que nos referimos é aquela que estabelece um projeto educativo para a escola, e que o consegue transmitir de forma que se transforme no projeto de todos, partilhado por todos, e fomentador de uma cultura de escola com valores de referência para a comunidade escolar. (p.17)

Para este autor a elaboração, desenvolvimento e avaliação de um projeto educativo necessitam da existência de uma liderança afirmativa que permita canalizar as necessidades, os interesses e as expectativas de todos quanto interagem numa organização escolar.

A liderança é pois fundamental no projeto educativo de uma escola ou agrupamento de escolas, para melhorar a organização escolar, a qualidade do ensino e a dos serviços prestados à comunidade, permitindo responder com a eficácia desejável aos desafios progressivamente mais complexos feitos às escolas.

Para Fullan (2003), a escola enquanto contexto organizacional depende do tipo de inter-relações humanas, sociais, profissionais e pedagógicas promovidas na escola e das formas de liderança exercidas, do clima e da cultura geradas, devendo-se desenvolver lideranças eficazes nas escolas, para que estas se transformem em organizações de aprendizagem, onde a colegialidade e a colaboração entre docentes se consolide.

Defende-se a existência de cinco componentes necessárias à liderança para que se verifique uma mudança positiva: i) objetivo moral, ii) o compreender a mudança, iii) a

construção de relações, iv) a formação e partilha do conhecimento, v) a criação de coerência.

Se o objectivo moral é a primeira tarefa, então as relações são a segunda, dado que sem elas não vamos a lado nenhum. No passado se perguntássemos a alguém dentro de uma empresa de sucesso o que tinha provocado o êxito, a resposta seria "As pessoas". Mas isso só é parcialmente verdadeiro: na verdade, são as relações que fazem a diferença. (Fullan, 2003,p.57)

O mesmo autor afirma que a ideia de sucesso educativo aparece ligada à da gestão da organização.

os diretores de sucesso apresentavam uma orientação estratégica assente em planos de melhoria centrados na aprendizagem dos alunos, evidenciando: I) uma orientação inclusiva e facilitadora; II) um focus institucional na aprendizagem dos alunos; III) uma gestão eficiente; IV) combinando pressão e apoio. (Citado em Diogo, 2004, p.268)

É neste contexto que Fullan (2003), considera que liderar a escola é cada vez mais trabalhar para e com os outros, definindo na base do trabalho em equipa o rumo da escola.

A eficácia será medida pela capacidade de congregar vontades, de desenvolver um compromisso interno onde todos os membros da organização se sintam integrados e válidos.

As lideranças que permitem desenvolver uma cultura de colaboração são apontadas por Fullan e Hargreaves (2001), como as que dão aos professores a possibilidade e a capacidade de analisar os problemas, discutindo-os individual e coletivamente, estimulando a partilha de informações, tornando-se uma liderança facilitadora da mudança e do desenvolvimento de uma cultura de colaboração, onde os professores são apoiados e incentivados na resolução conjunta de problemas, através de uma reflexão crítica.

A longo prazo, como salientam Fullan e Hargreaves (2001), "na escola colaborativa em pleno funcionamento, muitos professores (na verdade todos) são líderes" (p.93), nas verdadeiras culturas colaborativas, a liderança deverá se efetuada por todos os professores.

Sergiovanni (2004), apresenta o seu modelo de liderança, assente em missões, objetivos e ritmos de cada escola, considerando que o êxito das reformas educativas depende do modo como as lideranças podem ser promovidas e desenvolvidas "as escolas necessitam de lideranças especiais porque são locais especiais." (p.172)

O autor considera ainda, que é necessário a existência de lideranças baseadas em valores.

Precisamos de teorias de liderança que reconheçam que os pais, professores, membros dos órgãos administrativos e alunos têm mais capacidade de tomar decisões baseadas em valores do que em decisões individuais. Em vez de agir de forma calculista e individual, baseados no seu interesse próprio, devemos reconhecer que as pessoas reagem a normas, valores e crenças que definem a qualidade de vida conjunta do grupo que lhes dá significado e importância. (Sergiovanni, 2004, p. 37)

Neste contexto, a ação do líder é fundamental, tendo que demonstrar capacidades em mobilizar as pessoas, em comunicar abertamente os problemas tentando evoluir positivamente na sua resolução. Trata-se de alguém que tem poder de decisão mas que o faz, não de uma forma autoritária, mas de forma a certificar-se que todos tomam boas decisões e que estão à altura das suas responsabilidades.

Para este autor o por em prática uma liderança como pedagogia exige muito do líder e dos seguidores porquanto todos “têm de responder a níveis mais elevados de compromisso, benevolência, esforço e responsabilidade.” (Sergiovani, 2004, p.134)

De acordo com Goleman, Boyatzis e Meckee (2007), a liderança está diretamente ligada à eficácia e ao sucesso, como reflexo das ações protagonizadas pelo líder, nomeadamente a estratégia, a visão e as ideias. Defende-se uma liderança que se baseia nas emoções, em que o sucesso depende da forma como as coisas são feitas, isto é, “se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos não funcionará tão bem.” (p. 23)

Luck (2009), considera que a liderança permite ao diretor de escola a possibilidade de expandir a sua ação, não se limitando à dimensão administrativa, permitindo também a passagem de uma orientação baseada no estabelecido formalmente para a criatividade, a inovação, a resolução de problemas. Para o autor, “ A liderança promove “o espírito de desenvolvimento humano e dos seus processos sociais no contexto da escola.” (p. 143), ganhando relevo como um instrumento de aprendizagem na vida organizacional da escola, mantendo uma abertura permanente para aprender, refletir sobre a experiência da organização, implicando o envolver-se intensamente tendo em conta os princípios e valores, crenças e necessidades da comunidade onde se insere.

Nestas circunstâncias, Lück (2009), distingue o poder que segundo ele, pode ser “exercido mediante manipulação, coerção e medo” (p.55), do exercício da liderança, que pressupõe uma influência orientadora, estimuladora, motivadora, inspiradora e consciente.

Desta forma, o poder da liderança está consignado à mobilização das pessoas pela motivação na realização do trabalho com o qual se identificam. Uma motivação que fomenta a criatividade e a iniciativa no trabalho, promovendo novas condições de atuação, o desenvolvimento de novas perspetivas de realização e originando o empoderamento geral. (Lück, 2009).

O estudo realizado por Revez (2004), sobre o impacto da liderança na eficácia da escola revela que o estilo de liderança é uma das características organizacionais determinantes para a sua eficácia, uma vez que este estilo exercido em cada instituição escolar deve envolver um conhecimento prévio das ideias dos diversos grupos

intervenientes no processo educativo, como condição fundamental para o entendimento e compreensão do processo a realizar no contexto em que os indivíduos se desenvolvem face a uma determinada situação.

Partilhando as ideias de Whitaker (2000), considera-se que liderança é uma forma de comportamento que permite e ajuda terceiros a alcançarem os seus objetivos. Uma liderança partilhada por todos os participantes na organização e perspetivada para o melhoramento, desenvolvimento e excelência.

O autor perspetiva uma liderança assente em lideranças intermédias para o sucesso da liderança de topo.

A liderança é encarada como um processo que reconhece o perigo da separação entre pessoas e que procura incessantemente encontrar novos e eficientes caminhos de integração da actividade humana, activando competências e habilitações e delegando poderes para o desempenho pleno e activo de um papel de liderança. (Whitaker, 2000, p.91)

Neste contexto Santos (2007), considera que as lideranças intermédias existentes nas escolas são elementos fundamentais a ter em conta em todo o processo de planeamento e concretização do projeto educativo, uma vez que nelas assenta grande parte da responsabilidade de veiculação de ideias, propostas e orientações indispensáveis a qualquer processo de liderança organizacional, realizando a articulação entre a liderança de topo e os restantes membros da comunidade, numa perspetiva colaborativa, geradora de consensos e de um projeto coletivo assumido por todos.

A intervenção ativa dos professores na definição das políticas educativas, faz segundo Oliveira (2000), que se verifique um assumir as funções de liderança no desempenho dos cargos de gestão intermédia, levando ao aprofundamento da autonomia das escolas assente, na perspetiva de uma gestão participada e democrática.

Para Oliveira (2000), o gestor intermédio é:

um actor educativo que, pela posição que ocupa no contexto da comunidade escolar, tem a possibilidade de reconhecer os desequilíbrios e as disfunções do sistema escolar e tem a autonomia e legitimidade para promover medidas de apoio e de correcção, tendentes à melhoria do desempenho dos professores, com a finalidade última de promover o sucesso educativo. (p.48)

Hoje, mais do que nunca e de acordo com Jordão (2003), considera-se que o papel do professor em contexto de sala de aula, é fundamental para aprendizagem dos alunos. Neste enquadramento, para além de ter boa formação, o profissional precisa desenvolver a habilidade de liderança, em contexto de sala de aula, para motivar seus alunos e ajuda-los a ter atitudes facilitadoras da aprendizagem.

Segundo Jordão (2003), há que ter em conta:

O professor que dá ordens, está sendo substituído pelo professor que lidera, ou seja, o que facilita o entendimento dos discípulos. O que dá ordens tem todas as respostas e diz a todos o quê e como fazer; o facilitador sabe como obter respostas de quem melhor as conhece- as pessoas que estão desenvolvendo os seus trabalhos científicos. (p.88)

De acordo com o mesmo autor, ao ter consciência de seu papel de líder o professor poderá exercer sua autoridade de forma natural e realizar a gestão da turma de forma democrática, sempre tendo em foco o aprendizado de seus alunos.

Para este autor, os educadores, sem liderança, são os verdadeiros pontos fracos numa escola, uma vez que não estão preparados para lidar com as situações, nomeadamente com o gerir conflitos e com o trabalho colaborativo.

O docente deve ser um líder na sua sala de aula, estando sempre atento ao desenvolvimento de novos modelos pedagógicos, devendo incentivar os alunos para o seu autodesenvolvimento, deve saber ouvir e ensinar, saber compartilhar responsabilidades, orientar os alunos, saber desenvolver nos seus alunos a procura para novos conhecimentos.

Os educadores líderes eficazes nos próximos anos deverão ter fortes valores e crer na capacidade de crescimento dos educandos. Serão capazes de construir uma imagem da sociedade na qual gostariam que as instituições e eles mesmos vivessem. Serão visionários, acreditarão que podem e devem mudar o futuro e influenciarão novas crenças com base no seu comportamento. Serão, por fim, eternos aprendizes. (Jordão, 2003, p.93)

Ao ter consciência de seu papel de líder o professor poderá exercer sua autoridade de forma natural e realizar a gestão da turma de forma democrática.

Segundo Guerra (2005), a educação é, acima de tudo, comunicação. Tanto o educador como o educando têm de estar recetivos a aprender e conviver“ Os alunos aprendem com os professores que amam. Têm como que um radar especializado para saber quem os quer. Esta dimensão relacional é essencial ” (p.4).

Na perspetiva de Carapeto e Fonseca (2006), a liderança detém cada vez mais um papel fundamental nos esforços de modernização e melhoria, é “uma qualidade que se aprende e desenvolve. Uma qualidade composta por variadas capacidades dinâmicas que ao serem combinadas potenciam os recursos humanos, fomentam a criatividade e a inovação, e conduzem a organização ao sucesso.” (p.85)

Para os mesmos autores, a liderança é hoje uma atividade ou um processo que pode ser descrito e adquirido e não propriamente uma característica da personalidade. É um processo de influência centrado nas relações humanas que pressupõe uma colaboração voluntária entre líderes e seguidores, engloba um trabalho inovador na forma de conduzir as pessoas e de ganhar a sua confiança na construção de significados comuns.

Segundo Day (2001), a liderança eficaz requer uma cabeça inteligente com um coração inteligente como condições para gerir e liderar racionalmente a sua escola ao mesmo tempo que estabelece relações de proximidade com todos os elementos da sua comunidade, o que vai de acordo com a ideia de Goleman et al., 2007, ao referir que “Um líder emocional e apaixonado pelo ensino exerce nos outros um efeito de ressonância funcionando como ímanes emocionais” (p.9), deste modo, este autor defende que a capacidade de liderança depende da natureza emocional existente e que se expressa na capacidade de despertar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas.

3. Cultura de escola: a escola como instituição possuidora de cultura própria

A cultura é um conceito multidimensional. Embora não sendo consensual na literatura teórica, pode-se afirmar que a cultura de escola identifica-se com o ethos de uma determinada escola e é construída no seu interior conferindo-lhe uma identidade organizacional (Barroso, 1995), abarcando tudo o que é aprendido e partilhado pelos indivíduos de um determinado grupo e que lhes confere uma identidade dentro do seu grupo de pertença.

3.1. A Escola como Organização: cultura e contextos

De acordo com Day (2001), afirma que “a cultura tem a ver com as pessoas inseridas no contexto organizacional e caracteriza-se pela forma como os valores, crenças, preconceitos e comportamentos são operacionalizados nos processos micropolíticos da vida da escola.” (p.127)

Lima (2003), salienta que a cultura se apresenta “não apenas como conjuntos de valores, representações e normas, mas também como modos de acção e padrões de interacção consistentes e relativamente regulares que os professores interiorizam, produzem e reproduzem durante as (e em resultado) suas experiências de trabalho.” (p.20).

Segundo Guerra (2002), a cultura de escola está ligada à escola e às pessoas que estabelecem relações no seu interior, sendo cada escola detentora de uma cultura própria, que se foi construindo e consolidando ao longo do tempo, durante o percurso da interacção social. A escola é assim uma instituição possuidora de cultura própria, onde se cruzam a cultura global e os contextos locais.

Segundo Torres (2008), a escola entendida como entidade organizacional está assim associada a uma importante dimensão cultural que lhe confere um papel privilegiado de veículo de socialização, promoção e de desenvolvimento individual, bem como ainda, inserida num contexto histórico, social e cultural mais amplo, de veiculação dos valores que orientam a sociedade e que esta pretende transmitir.

A cultura organizacional em contexto escolar é então concebida não só como uma variável de controlo (uma espécie de barómetro) na implementação das mudanças, mas igualmente como um instrumento de gestão e de assessoria eficaz para repor a ordem, a harmonia, a integração, o bom ambiente ao nível das relações sociais e profissionais nas instituições educativas. Este clima integrador e harmonioso torna-se efectivamente uma condição imprescindível para o bom desempenho e produtividades escolares, condição esta traduzida em alguns trabalhos pela relação estabelecidas entre a cultura da escola e as taxas de sucesso escolar. (Torres, 2008, p. 59)

É neste sentido que se pode falar, de uma cultura, que se cria e preserva através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade, baseada num conjunto de aspetos transversais que caracterizam a escola como instituição, sendo vários os fatores e dimensões que são estruturantes no processo de construção da cultura em contexto escolar.

Segundo palavras de Nóvoa (1992),

A totalidade dos elementos da cultura organizacional têm de ser lidos ad intra e ad extra as organizações escolares, isto é, têm de ser equacionados na sua 'interioridade', mas também nas inter-relações com a comunidade envolvente. De facto, se a cultura organizacional desempenha um importante papel de integração, é também um factor de diferenciação externa. As modalidades de interação com o meio social envolvente constituem, sem dúvida, um dos aspectos centrais na análise da cultura organizacional das escolas. (p.32)

Nóvoa (1992), entende a cultura organizacional como elemento unificador e diferenciador das práticas da organização, comportando dimensões de integração das várias subculturas dos seus membros e de adaptação ao meio social envolvente. Assim, para este autor, os elementos que compõem a cultura organizacional estão presentes, quer nas interações que se desenvolvem no interior da organização, quer nas interações que estabelece com a comunidade.

Para Nóvoa os valores e as normas são elementos importantes no estabelecimento do conceito de cultura escolar, considerados como fundamento das diversas manifestações, do comportamento das pessoas e da vida escolar e fora dela, aparecendo nos rituais e cerimónias, difundindo-se com outros aspetos da vida escolar e ligando-se mutuamente a eles.

De acordo com Torres (2011), também o lugar, a função e o estatuto dos atores são importantes no processo de construção de cultura.

No quadro da estrutura governativa da escola, os professores detêm um grau de responsabilidade educativa incomparavelmente distinto de outros actores (alunos, pessoal não docente e encarregados de educação, entre outros) o que lhes confere um significativo protagonismo na construção simbólico-cultural. (p.11)

Segundo Antunes (2011), pode-se falar da escola como uma instituição possuidora de cultura própria, onde se cruzam a cultura global da entidade escolar e a cultura dos contextos locais, onde cada escola desenvolve uma cultura que a individualiza e identifica face ao todo, traduzindo-se no seu *ethos* e que mobiliza as suas forças, os seus agentes e a faz caminhar no sentido da excelência e qualidade que, hoje em dia, mais do que nunca, são exigidos. Essa cultura manifesta-se a nível conceptual (currículo), visual (lemas) e comportamental (rituais).

3.2. A promoção da cultura e identidade da escola no projeto educativo.

Apresentando-se o projeto educativo, de acordo com Carvalho e Diogo (2001), como um instrumento que se pretende realista, flexível e adaptado à realidade de que emerge e a que se destina, na prática, acabam por existir múltiplas conceções de projetos educativos, facto que mostra uma pluralidade de formas e conteúdos.

Deste modo e seguindo a tipologia de Broch e Cross (citado em Fontoura, 2006) quer o projeto visé, quer o imposto, quer o mosaico, não serão de todo projetos perceptíveis de estabelecerem uma articulação com a cultura da escola que representam.

Seguindo a tipologia dos mesmos autores, o projeto concebido ao se apresentar como um processo participativo, em que os seus atores estão associados à preparação das decisões, sendo a sua participação prioritária e em que o diretor é o responsável pela política e pela sua tradução estratégica, perspetiva grandes possibilidades de estabelecer uma articulação com a cultura de escola.

De acordo com a tipologia de Costa (2003), também das quatro imagens organizacionais do projeto educativo⁶, apenas o projeto de identidade consensual permite perspetivar uma ampla articulação com a cultura da escola, uma vez que este tipo de projeto tem como suporte uma imagem democrática e cultural da escola onde se valoriza o consenso, a harmonia, os valores partilhados, as relações informais, na qual o projeto educativo, enquanto processo, realça a interiorização da cultura escolar.

⁶ Projeto planificação eficiente; projeto identidade consensual; projeto negociação conflitual; projeto ritual legitimador.

Deste modo, para o mesmo autor, o projeto educativo realça a interiorização da cultura escolar se tiver em linha de conta a existência das três dimensões, participação, a estratégia e a liderança, requisitos essenciais para o processo de construção e desenvolvimento sustentado do projeto educativo.

De acordo com Costa (2003), o projeto educativo traduzirá a cultura da escola se perspetivar a existência de líderes facilitadores, que conduzam os seus intervenientes a ter uma atitude ativa, que no caso dos professores se traduzirá por,

professores como profissionais reflexivos” a compreender as situações e a enquadrar e resolver os problemas, de uma forma partilhada, definindo “as grandes metas, os objectivos, as prioridades de desenvolvimento, as linhas de actuação e a optimização dos recursos, em ordem à coerência, integração, globalização e unidade da acção educativa. (p.56)

Para Barroso (2005), a escola ao ser entendida como uma organização cultural, considera-se “ o projecto educativo como um processo e um produto de uma planificação destinada a orientar a organização e o funcionamento do estabelecimento de ensino, tendo em vista a obtenção de determinados resultados.” (p.42)

Deverá, neste enquadramento e de acordo com o autor, o projeto educativo preconizar na sua própria estrutura, quer como processo, quer como produto, a cultura da escola, uma vez que “ enquanto processo, apresenta uma dimensão de “construção social” e, enquanto produto, um “processo de planeamento.” (pp.126-127)

Para Barroso (2005), o conceito de cultura de escola ao ser considerado como uma convergência de todos os componentes do processo relacional de uma escola, nomeadamente, os processos organizativos, o currículo, a comunicação, a participação, os valores, os conflitos, o papel e estilo da direção da escola, clima, crenças, linguagens, valores, rituais, acaba por ser um conceito fundamental na perspetiva de um projeto educativo, uma vez que ele faz o enquadramento organizacional em que esse projeto assenta, ganha identidade e se projeta.

Para o mesmo autor, o ethos organizacional da escola varia e renova-se de escola para escola, de organização para organização, fruto da interação a que está sujeita, quer dos elementos internos, quer dos externos.

Para Fontoura (2006), o projeto de escola “estabelece valores e define (...) uma filosofia e uma política educativa, (...) traça as linhas gerais de actuação e intervenção na escola, podendo (...) assumir opções de fundo, quanto ao sentido a dar às práticas da escola para o futuro.” (p.250)

A autora acentua assim a dimensão política do projeto educativo ao entender que “é um elemento estruturante que irá reflectir a capacidade dos actores para fazerem com

que os princípios, as normas gerais e o currículo, instituídos a nível nacional, sejam válidos e tenham aplicação em contextos particulares” (p.151), neste sentido, a obrigatoriedade de elaborar um projeto educativo coloca os atores educativos no debate político em torno do modelo que mais se adequa aos seus interesses.

Segundo Cucho (2003), “a cultura pode existir sem consciência identitária, ao passo que as estratégias identitárias podem manipular, e, inclusivamente modificar, uma cultura que deixará de ter grande coisa em comum com o que era antes” (p.136), deste modo, a cultura resulta, em grande parte, de processos inconscientes, enquanto a identidade remete para um sentimento de pertença, necessariamente consciente, permitindo ao indivíduo situar-se e ser situado no sistema social, tendo implícita uma dimensão de inclusão, identificando o grupo, e outra de exclusão, distinguindo-o dos outros grupos.

A identidade organizacional tende a ser definida como o conjunto de crenças e perceções acerca dos elementos distintivos de uma organização.

Deste modo, para Cucho (2003), quando se fala em identidade da escola faz-se referência a características que especificam essa entidade organizacional e lhe dão identidade, em permanente elaboração, num contexto social de interação de indivíduos e grupos, implicando reconhecimento recíproco.

Segundo o autor, a identidade da organização escolar vai sendo construída no meio de que ela faz parte, com todos os segmentos que a compõem, levando-se em conta necessidades, crenças e valores, afirmando-se na articulação com as outras instituições.

A maneira de cumprir essa missão vai mudando, e isso significa que a escola leva em consideração as transformações da sociedade de que faz parte e as várias contradições que desafiam os professores e os órgãos de gestão. O que se pretende é que, na mudança, permaneça nela um histórico que a caracteriza e define, sendo necessário para isso, uma atitude crítica de todos que a constituem, um olhar profundo e abrangente, para ver o que deve permanecer e o que precisa ser modificado.

Costa (citado em Fontoura, 2006), define o projeto educativo de escola como um documento de carácter pedagógico que:

elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta, apresenta o modelo geral de organização e os objectivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientador na coerência e unidade da acção educativa. (p.67)

Para este autor, (citado em Fontoura, 2006), a preocupação da identidade da escola deve estar presente na elaboração do projeto educativo, para que o levantamento

dos traços identificadores da escola constitua um diagnóstico que sirva de base para a definição dos objetivos, bem como das formas de organização do seu ensino.

Numa perspetiva atual do conceito de cultura, segundo Antunes (2011),

Hoje é mais fácil falar de “culturas” e construção de uma cultura de culturas numa escola cada vez mais multicultural. De facto, a escola hoje, enquanto organização cultural deve construir a sua cultura respeitando a diversidade que lhe é inerente e privilegiando uma cultura de integração que nem sempre é fácil e que se assume, cada vez mais, como uma realidade. (p.4)

De acordo com este autor, a escola atual deve estar atenta à diversidade e à mudança, preocupando-se, não só, com a construção da sua cultura mas, sobretudo, com a integração das culturas, abrangendo todo o conjunto e não apenas as exceções, de forma a pouco e pouco ir ganhando a sua identidade.

4. Eficácia em contexto de organização escolar

Na abordagem à eficácia em contexto de organização escolar, importa definir o seu significado, evolução, bem como a forma como o projeto educativo contribui para essa eficácia e é dela expressão.

4.1. A eficácia das escolas

Os primeiros estudos relacionados com eficácia escolar resultam da necessidade de racionalizar os investimentos em educação, numa época em que de acordo com Antunes (2011), “os conceitos de eficácia, qualidade e excelência ganharam ênfase.” (p.2)

Procurava-se demonstrar a existência de uma relação entre os recursos que as escolas dispunham e os resultados escolares, não havendo unanimidade nas conclusões.

O relatório Coleman publicado nos Estados Unidos em 1966 (citado em Canário, 1995), pretendendo averiguar a importância relativa das variáveis sociais e das variáveis escolares na produção dos resultados escolares é conclusivo quanto à inexistência de efeitos significativos sobre o rendimento dos alunos.

Segundo Canário (1995), a eficácia do sistema escolar sendo perspectivada de forma pessimista fez com que alguns pesquisadores se comesçassem a interessar por o estudo de escolas que pareciam exercer uma influência significativa sobre a vida de seus alunos e professores, com vista a identificar as condições favorecedoras da eficácia na educação.

Esses estudos exploratórios levaram a pesquisas que tentaram estabelecer uma relação sistemática entre a eficácia do ensino e algumas características essencialmente qualitativas das escolas, tais como, o seu clima, cultura, ética, ou ainda a "qualidade" do sistema social.

Nessa perspectiva, segundo Fullan (2003), a cultura da escola era vista como o produto de ações regulares desenvolvidas em comum, passando progressivamente a se acrescentar o papel da interação e da comunicação no âmbito da escola, facto que veio a ampliar consideravelmente os critérios que definem a eficácia da escola.

Neste sentido alguns trabalhos mais recentes, nomeadamente o de Oakes (citado em Amaral, 2002), partem da hipótese de que, para aumentar a eficácia de uma escola, é preciso compreender, e eventualmente transformar a sua cultura, tendo em conta o conhecer um conjunto de variáveis suscetíveis de influenciarem os resultados escolares dos alunos.

O trabalho desenvolvido por Oakes (citado em Amaral, 2002) demonstra a influência de variáveis de contexto, para além dos resultados, para a eficácia escolar, sendo estas a acessibilidade ao conhecimento, a pressão para o sucesso e as condições do exercício profissional da docência. Estas variáveis abrem um campo de possibilidades às escolas para agirem sobre as suas estruturas, os seus processos e comportamentos, de forma a influenciarem positivamente os resultados escolares e a serem consideradas como escolas eficazes.

Nesta perspectiva também Nóvoa (1990), reforça esta argumentação ao considerar que qualquer mudança, quer organizacional, quer de inovação educacional passa obrigatoriamente por se compreender as instituições escolares no seu todo, quer ao nível técnico, científico ou humano.

Segundo este autor, uma das primeiras abordagens à avaliação dos sistemas educativos levou ao estabelecimento de uma relação entre os fatores de ordem económica que podem, de algum modo, condicionar o funcionamento do sistema educativo ou da organização escolar e os resultados obtidos por esse mesmo sistema educativo ou organização escolar, nomeadamente os resultados dos alunos. Analisava-se, assim, a relação entre a escola com todas as suas singularidades e o desempenho dos alunos, procurando mostrar se a escola cumpria a sua função de mobilidade social ou, se pelo contrário, reproduzia as desigualdades sociais.

Segundo Bosker (citado em Nóvoa, 1995), os estudos limitados à relação entre eficácia escolar e os resultados escolares levaram à necessidade de se alargar o campo de

ação de análise e contribuíram para surgirem novos movimentos e novas perspetivas, nomeadamente o movimento das escolas eficazes que segundo Lima (2008),

tinha por objectivo original melhorar a escolaridade das crianças pobres, deu dois contributos essenciais ao mundo da educação: combateu o pessimismo sociológico e o determinismo estrutural e cultural (isto é, a ideia de que a escola é impotente para contrariar as diferenças sociais existentes), e trouxe uma nova esperança e uma fonte de auto-estima aos profissionais do ensino, levando-os a acreditar que são capazes de fazer alguma diferença na vida dos alunos. O combate ao determinismo e ao fatalismo no campo educativo é uma das suas grandes conquistas e o optimismo que desencadeou é responsável pelo facto de ser actualmente o campo de conhecimento educacional mais utilizado pelos profissionais do ensino em muitos locais do mundo. (p.35)

Surgiram assim estudos que procuravam identificar os fatores que estariam na origem dos diferentes resultados entre escolas, procurando-se descobrir até que ponto o rendimento escolar dos alunos era influenciado pelo efeito de escola.

Segundo Alaiz, Góis e Gonçalves (2003), estes estudos permitiram identificar um conjunto de fatores associados às escolas com mais eficácia, nomeadamente: a liderança profissionalizada; visão e objetivos partilhados; ambiente de aprendizagem; ênfase no ensino e na aprendizagem; ensino estruturado; expectativas elevadas acerca dos alunos; reforço positivo; monitorização do progresso; direitos e responsabilidades dos alunos; parceria família e escola; organização aprendente.

O conceito de eficácia no contexto escolar passa também a estar relacionado com a otimização dos recursos (humanos e materiais) de uma escola, que terá como consequência a melhoria do desempenho dos seus alunos por um lado, e por outro lado, de acordo com Cohen (citado em Nóvoa, 1995) com o criar o sentimento de uma cultura e de valores partilhados pelos alunos e professores.

Neste enquadramento, para o autor, a eficácia de uma escola pressupõe, pensar a escola como uma realidade assente num bom clima de escola, em recursos materiais, equipamentos, e oportunidades e tempo para utilizá-los, em atitudes de reconhecimento da excelência e do esforço, em critérios de equidade, ao nível de todos os alunos, no acesso e no tratamento; em ligações escola família.

De acordo com Torres e Palhares (2009), a gestão e governação das escolas tem procurado, através do DL75/2008 de 22 de abril “reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e prestação do serviço, adotando modelos unipessoais, assentes no papel da liderança, com o objetivo do desenvolvimento da autonomia” (p.124), para estes autores, a liderança (unipessoal) passou a ser determinante para o funcionamento eficaz dos estabelecimentos escolares.

De acordo com o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico sobre as Escolas e a Qualidade, “as motivações e os resultados dos alunos são

profundamente afectados pela cultura ou espírito particular de cada escola e as escolas nas quais os alunos obtêm bons resultados têm, essencialmente, as mesmas características. “ (Costa, 1996, p.131)

De acordo com Nóvoa (1992), falar de escolas eficazes significa ter em conta escolas com uma cultura própria, um ethos característico, integrador e de referência que se manifesta em diferentes vertentes: na autonomia da escola, diretamente relacionada com a construção do ethos, na liderança organizacional, na articulação curricular, na otimização do tempo, na estabilidade profissional, formação do pessoal, na participação dos pais, no reconhecimento público, no apoio das autoridades.

4.2. O Projeto educativo como promotor de eficácia da escola

Para Thurler (1998), a eficácia de uma escola resulta da correta operacionalização do projeto educativo “A Eficácia das escolas não se mede: Ela se constrói, negocia-se, pratica-se e se vive.” (p.175)

Para esta autora a eficácia não deve ser medida, mas deve ser fruto de um trabalho iniciado no interior da escola, com uma reflexão envolvendo o conceito de eficácia, negociando, em seguida, os objetivos, as formas e os procedimentos de uma avaliação que, além do diagnóstico, permita elaborar o sentido da mudança e colocá-lo em prática.

Deste modo, a eficácia, para Thurler (1998), resulta assim de um processo de construção, pelos atores envolvidos, de uma representação dos objetivos e dos efeitos de sua ação comum. Assim, a eficácia é definida no interior da escola a partir dos seus membros que, em etapas sucessivas, definem e ajustam seu contrato, suas finalidades, suas exigências, seus critérios de eficácia e organizam o controlo contínuo dos progressos feitos, realizando os ajustes necessários.

Neste contexto, a operacionalização do projeto educativo deverá ser realizada de forma a promover a eficácia da unidade orgânica, da escola ou agrupamento.

Recorrendo ao “ modelo das cinco zonas “, preconizado por Thurler (1998), poder-se-á realizar um levantamento dos diversos aspetos da organização e da dinâmica internas que devem ser levados em conta como indicadores na forma como o projeto educativo de uma escola/agrupamento se pode operacionalizar de forma a promover a eficácia da entidade organizacional que o identifica.

O projeto educativo e de acordo com a primeira zona do modelo preconizado por Thurler deverá ter em conta os objetivos e os fundamentos pedagógicos, as práticas didáticas e avaliativas, as prioridades de desenvolvimento da escola.

Deste modo, para a autora, o projeto educativo, preconiza o tipo de estratégia e o impacto que o estabelecimento pensa ter nos desempenhos, comportamentos e atitudes dos alunos e dos professores, operacionalizando toda a estrutura de ensino aprendizagem orientado para o ensino, em contexto de sala de aula, segundo as necessidades dos alunos, visando-o tornar ativo, fazendo-o participar da definição dos objetivos, do material, das situações, dos métodos e do próprio planeamento do ritmo de sua aprendizagem.

Defende-se assim uma escola baseada em padrões de desempenho adequados, claros e explícitos, visando a formação equilibrada dos alunos e que são negociados, reconhecidos e aceites por todos.

Neste contexto, para a autora, há que adotar um estilo de ensino flexível e diversificado, visando levar em conta as potencialidades de cada aluno, assente numa prática de avaliação diagnóstica e formativa, essencialmente utilizada para guiar a instrução e para regular a aprendizagem, recorrendo-se não só aos testes convencionais e padronizados, como a qualquer observação e qualquer tipo de produção dos alunos, como pretexto de avaliação.

A operacionalização do projeto educativo deverá, de acordo com a segunda fase de Thurler (1998), assentar no desenvolvimento da cultura da escola, havendo que refletir sobre os valores e as normas, identificar o modo como as coisas são pensadas, a maneira como os atores captam e descrevem a realidade, reagem à organização, aos acontecimentos, às palavras e às ações, as interpretam e lhes dão sentido. No fundo, ter em conta todo o conhecimento socialmente compartilhado e transmitido daquilo que existe e deveria existir.

Segundo a autora, a operacionalização do projeto educativo deverá ter em conta, não só a transmissão dos conhecimentos, como também a preocupação em providenciar para que o significado desse conhecimento seja transmitido, de forma a estabelecer uma cultura que favoreça a comunicação e a cooperação sobre todos os problemas que envolvem o ensino, a implantação de novas práticas, os diversos problemas de ordem teórica e prática.

Este tipo de operacionalização deverá preconizar os mecanismos para promover uma cultura que privilegie o entendimento e a negociação, atingindo o consenso no que diz respeito a certos valores, normas, expectativas e crenças, ao ideal coletivo, à ideologia subjacente às escolhas feitas, à atitude a ser adotada diante de pressões internas e externas, a certos objetivos, certas regras de comportamento geral, como, por exemplo, a disciplina.

Deverá ainda, segundo Thurler (1998), expressar uma cultura que crie uma forte identidade profissional, eleve os professores a se investir coletivamente de uma "missão" comum, a manifestar uma orientação visível e ativa em direção a objetivos comuns a curto e a longo prazo.

Num terceiro nível de abordagem, de acordo com a terceira zona, definida pela autora, a operacionalização do projeto educativo deverá situar-se a nível a organização interna da escola: o estilo de gestão e direção, as boas relações entre os professores, o contexto no qual o corpo docente é chamado a funcionar.

Privilegia-se a ampla articulação entre a cultura da escola e a organização, consubstanciada na ideia de que organização de uma escola é o reflexo direto do sistema de valores subjacente.

Neste parâmetro, para a autora, há que ter em conta o papel dos diretores como elementos que definem claramente os objetivos, organizam os intercâmbios e zelam pela execução das decisões tomadas, estão abertos, a novas ideias, mantêm um contato estreito com os professores, encorajam-nos, abrem a escola para o ambiente externo, colaboram estreitamente com os pais.

Do mesmo modo, deve ser incentivado os professores e os alunos a participarem do planeamento e das decisões, com reuniões de trabalho eficazmente conduzidas, apoiadas em programas de formação, e durante as quais são discutidas e tomadas decisões envolvendo a organização interna e externa do estabelecimento: horário, atividades, utilização dos recursos materiais e humanos, formação continua, prioridades de desenvolvimento.

Thurler (1998), considera que se deverá estimular o trabalho colaborativo dos professores dispostos a questionar e a aperfeiçoar as suas competências pedagógicas, aproveitando-se certos recursos materiais e humanos que permitam que os professores participem de atividades de desenvolvimento e apropriem-se de novas práticas.

A operacionalização do projeto educativo deverá promover a partilha com a comunidade educativa, de acordo com a quarta zona.

A eficácia nesta zona dependerá da capacidade da equipa de professores em estabelecer relações estreitas com os pais e implicá-los na organização da vida escolar, bem como da capacidade da escola em utilizar da melhor forma os recursos internos e externos disponíveis para ajudá-la em sua tarefa.

Segundo a autora "Cabe lembrar, aqui, que os estudos sobre as escolas eficazes frisam o justo equilíbrio entre autogestão e poder central, entre a autonomia da escola e o apoio a seus esforços pedagógicos pelas autoridades escolares." (p.185)

Como quinta zona a ser operacionalizada no projeto educativo no âmbito da promoção da eficácia, de acordo com o preconizado pela autora, encontra-se o clima da escola.

De acordo com Thulrer (1998), o conceito de "clima" deve ser uma das características bem evidenciadas no projeto educativo, aquilo que Lima (2008) denomina de "clima positivo" (p. 255).

Assim, o projeto educativo deverá operacionalizar-se de forma a desenvolver a capacidade de confiança, desenvolvendo a capacidade de os professores esperarem que os alunos aprendam, e a de os alunos de serem auxiliados por professores competentes, devendo também promover a orientação para ação, de forma a aproveitarem as ocasiões que se apresentam, colocando em prática novas ideias, abandonando métodos que se mostram ineficazes. Deve permitir um clima de escola que desenvolva a flexibilidade dos papéis para que as lideranças intermédias tenham papel importante na dinâmica da organização da escola/agrupamento, ou que permita criar as condições para o aparecimento de outros líderes.

Referenciando Thulrer (1998), na operacionalização do projeto deverão estar as prioridades claramente definidas, partilhadas, através dos ritmos do ano escolar, dos rituais, entre outros, de forma a permitir um ambiente organizado e tranquilizador, que oferece um local de vida e de trabalho agradável, tanto para os alunos quanto para os professores.

Assim segundo a autora, uma operacionalização do projeto educativo com base neste modelo não pretenderá, de acordo com a autora, ser imutável tanto no plano das contingências quanto no dos conhecimentos e abordagens teóricos, devendo-se, contudo evitar as contradições entre os objetivos e os métodos adotados, assentando a sua avaliação em momentos de curto, médio e longo prazo, de modo a que resulte numa regulação organizacional que leve a desenvolver uma cultura própria e que permita desenvolver a identidade profissional dos professores, que são vistos como gestores principais da dinâmica interna do estabelecimento.

De acordo com Antunes (2011), poucas serão as escolas que são totalmente eficazes, atendendo aos diversos fatores envolvidos, contudo, umas conseguem mais facilmente atingir as suas metas, outras não, dependendo da sua cultura, do seu líder e da sua cultura.

Segundo a autora, existem fatores que a escola não consegue controlar, sendo muitas vezes responsáveis por alguma instabilidade no seio das organizações escolares, nomeadamente a questão da estabilidade profissional, da formação do pessoal docente, da participação dos pais, no reconhecimento público.

Segundo Thulrer (1998), a procura da eficácia em contexto escolar permite ajudar a implementar e facilitar a apreciação dos procedimentos, contribuindo para a consolidação das práticas auto-avaliativas, no ajustamento do instrumento e procedimentos de auto-avaliação, na definição, implementação, desenvolvimento e avaliação de planos de melhoria; no levantamento e reconhecimento dos pontos fortes e fracos; na reflexão sobre os efeitos das medidas tomadas e por fim, na consolidação de uma cultura de auto-avaliação.

Esta busca constante da melhoria com vista à resposta concreta das necessidades leva Guerra (2001), a referir que a avaliação reflete a realidade das escolas e permite que os protagonistas se vejam com clareza e rigor.

Parte III – PROPOSTA DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA

Projeto de Intervenção: Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Uma viagem de mil milhas começa com um simples passo.

(Lao-Tsu, 1400 a. C)

1. Metodologia

Ao desafio colocado pela situação problema diagnosticada, apresenta-se um projeto que visa criar as condições de ordem organizativa que permitam a operacionalização do projeto educativo numa entidade organizacional denominada de agrupamento, num contexto espacial específico e com uma dimensão temporal de quatro anos, de forma a demonstrar a pertinência e eficácia do projeto educativo, concretamente na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento.

Um projeto de intervenção perspectivado e alicerçado num roteiro detalhado de ações a desenvolver, de acordo com a metodologia do trabalho de projeto de Castro, (2002), que decorrente do diagnóstico da realidade do agrupamento, do exercício da reflexão crítica, de mecanismos de participação e partilha de práticas pedagógicas, bem como da dinâmica de reestruturação organizativa, assente numa liderança partilhada e numa estratégia definida, vise desenvolver uma operacionalização que acompanhe todo o processo de elaboração e de implementação do um projeto educativo.

Pretende-se com este projeto de intervenção que o projeto educativo se assuma como um “contrato” que a todos compromete e vincula, abrangendo a totalidade dos membros, em exercício de funções (alunos, corpo docente, pessoal não docente, serviços especializados de apoio, pais e encarregados de educação).

A metodologia utilizada na elaboração do projeto de intervenção fundamentou-se na necessidade de implementar, a nível de dinâmica organizativa, uma monitorização constante da elaboração do projeto educativo, tendo sido perspectivado um projeto de intervenção assente em três áreas organizacionais com ampla articulação entre si, de forma a lhe fornecer coerência, dinâmica e operacionalidade.

Como ferramenta de gestão estratégica o presente projeto de intervenção preconiza como primeira etapa, a definição das linhas orientadoras relacionadas com a dinâmica organizacional, assente num acompanhamento, por parte da equipa da direção e das equipas de coordenação criadas, de todo o processo de elaboração do projeto educativo, de forma a propiciar as condições que permitam os atores educativos, direta ou indiretamente, implicados no processo de tomar conhecimento dele e de participar.

Num segundo momento, este projeto de intervenção permite perspetivar a dinâmica organizacional de ensino aprendizagem do agrupamento, entendido como sistema produtor de conhecimento, quer a partir das boas práticas testadas e desenvolvidas pelos docentes, tornando-se recursos internos de produção desse conhecimento, quer a nível da dinâmica de ação pedagógica, na sua dimensão extra curricular, estruturando e formalizando-a de

modo a maximizar o seu impacto, criando-se projetos e propostas avançadas e inovadoras de modo a criar sinergias e vantagens mútuas, quer ainda através da prática pedagógica tornando-a objeto de investigação e desenvolvimento interno apoiando-se nas capacidades internas do agrupamento.

Num terceiro momento, define-se todo o conjunto de estratégias que visam operacionalizar a dinâmica da área organizacional da identidade do agrupamento, permitindo desta perspetiva de que forma o projeto educativo é produto de uma cultura de agrupamento e paralelamente produtor dessa cultura, perspetivando como essa cultura é consciente e apropriada pelos seus agentes de modo a ganhar a sua identidade.

Há ainda que ter em conta, para além da interligação constante destas três áreas de dinâmica organizacional, o facto de a todas elas estar subjacente três dimensões que de acordo com Costa (2003), são requisitos essenciais ao processo de construção e desenvolvimento sustentado do projeto educativo: a participação, a liderança e a estratégia.

A busca da consecução dos objetivos definidos, bem como a procura das respostas às questões colocadas serviram de linhas mestras condutoras à elaboração deste projeto.

A caracterização do agrupamento de escolas a que se reporta a implementação do projeto, visa contextualizar uma realidade que corporiza a problemática subjacente à temática abordada e que perspetiva a sua resolução a nível da operacionalização do seu projeto educativo, na sua dinâmica de ensino aprendizagem, na sua cultura e identidade própria.

Pretende-se com este projeto de intervenção perspetivar de que forma é que um projeto educativo se pode operacionalizar. Neste contexto, não é intenção deste trabalho de projeto elaborar um projeto educativo, nem tão pouco, englobar todas as áreas do projeto educativo que poderão ser operacionalizadas, mas apenas as três áreas consideradas como as mais pertinentes no contexto da entidade escolar a abordar.

O trabalho de intervenção a apresentar não se confina ao espaço temporal definido, sendo este apenas o tempo considerado pertinente para a criação de mecanismos que permitem a sua operacionalização. A concretização e sequência de processo será a decorrente do percurso temporal normal da preparação dos trabalhos para elaboração e aplicação de um projeto educativo, pretendendo-se que se vá diluindo como projeto específico ao ritmo a que as práticas nele protagonizadas vão sendo assimiladas pela própria cultura organizacional do agrupamento de que é produto e produtor.

Optou-se, por uma apresentação sumária do projeto de intervenção no corpo do texto, uma vez que a própria dinâmica da necessidade de criar os mecanismos de operacionalização do projeto, leva a construção de quadros de referências expressos em

quadros planificadores dos mecanismos operativos que pelo teor da sua abordagem, quer pela incidência do conteúdo serão apresentados em apêndice documental, devidamente identificados.

Ao longo da abordagem realizada às três áreas de dinâmica preconizou-se também a apresentação, em apêndice, de pequenos projetos parcelares que contribuirão para a consecução dos objetivos preconizados. Do mesmo modo, todo o trabalho de projeto está alicerçado em documentos referenciados em anexo que visam consolidar a elaboração, estruturação e implementação do projeto educativo que se pretende operacionalizar.

Caminha-se assim para a elaboração do projeto de intervenção com a firme consciência de que “ a escola não muda por decreto.” (Guerra, 2011, p.4)

1.1. Caracterização do Contexto

A caracterização de uma entidade organizacional deve estar atenta ao seu contexto, uma vez que este incute cambiantes na estruturação da sua entidade e implica respostas concretas às necessidades apresentadas.

A escola não se pode enfiar numa redoma de cristal e ficar isolada das influências e dos condicionantes externos. Enquanto instituição, a escola deve conseguir dar resposta à diversidade dos seus alunos. Uma diversidade infinita que procede das capacidades, dos interesses, das culturas, das raças, das línguas, das expectativas e dos conflitos. (Guerra, 2005, p.2)

1.1.1 Caracterização do Agrupamento

No âmbito da política do Ministério da Educação subordinada ao ordenamento da rede educativa para 2003/2004, foi publicado o Despacho nº 13 313/2003, de 8 de julho, relativamente ao processo de constituição do Agrupamento de Escolas.

Neste contexto, o Agrupamento de Escolas alvo de projeto de intervenção foi criado em 30 de julho de 2003.

É um agrupamento constituído por 6 unidades escolares, desde o ensino pré-escolar ao 9º ano de escolaridade, composto por uma escola sede, escola do 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico e outras cinco escolas básicas do 1º ciclo e 4 jardins de infâncias.

As escolas do agrupamento situam-se na freguesia da Amora, concelho do Seixal, distrito de Setúbal, espalhando-se por uma zona não muito extensa, inserida num tecido social essencialmente urbano com todas as características de zona suburbana da cidade

capital. Devido à proximidade dos diversos edifícios a articulação entre as diversas escolas é relativamente fácil.

A população escolar⁷ é constituída por 204 crianças na educação pré-escolar (9 grupos) e 1502 alunos, dos quais 714 do 1.º ciclo (21 turmas a funcionar em regime normal e 11 em regime duplo), 489 do 2.º (21 turmas, das quais uma de percurso curricular alternativo), 245 do 3.º (11 turmas), 16 alunos do curso de educação e formação de tipo 2 (1 turma – manutenção hoteleira) e 38 alunos do PIEF - Programa Integrado de Educação e Formação (2 turmas).

A diversidade cultural tem alguma expressão, visto 12,3% dos alunos serem naturais de vários países, maioritariamente (11,4%) de países africanos de língua oficial portuguesa.

No âmbito da Ação Social Escolar, verifica-se que 53,3% dos alunos não beneficiam de auxílios económicos. Já no que respeita às tecnologias de informação e comunicação, 62,7% dos alunos possuem computador e internet.

Relativamente aos encarregados de educação, verifica-se que 13,0% exercem atividades profissionais de nível superior e intermédio. Quanto à sua formação académica, constata-se que 23,1% têm formação secundária e 8,6% formação superior.

O corpo docente apresenta alguma estabilidade e experiência profissional, porquanto, dos 166 professores e educadores, 71,7% pertencem aos quadros e 80,4% têm 10 ou mais anos de serviço. No entanto, só 19,9% destes profissionais exercem funções no Agrupamento há 10 ou mais anos. As idades mais representativas situam-se entre os 40 e 50 anos (35,5%).

No que diz respeito aos trabalhadores não docentes, num total de 61, constituem um corpo com alguma estabilidade visto 68,8% deterem contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado e 37,7% trabalharem no Agrupamento há mais de 10 anos. A idade mais representativa situa-se entre os 40 e 50 anos (37,7%).

Desempenham ainda funções no Agrupamento um leque de outros profissionais técnicos (psicólogas, terapeutas da fala, psicomotricistas e uma assistente social) fruto de protocolos celebrados com a Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Sesimbra (Cercizimbra) e com a Associação Portuguesa para as Perturbações do Desenvolvimento e Autismo de Lisboa.

No ano letivo de 2011-2012, os valores das variáveis de contexto do Agrupamento situam-se, no caso da idade média dos alunos, acima dos valores medianos nacionais nos

⁷ De acordo com dados internos do agrupamento recolhidos no Plano Anual de Atividades do ano letivo 2011/2012.

4.º e 6.º anos e abaixo no 9.º ano. Quanto às habilitações académicas de nível superior e secundário dos pais e às profissões de classificação superior e intermédia, os valores estão acima da mediana.

A percentagem de alunos que não beneficiam de Ação Social Escolar está acima dos valores medianos nacionais para o 4.º, 6.º e 9.º ano. Estes dados permitem-nos considerar que estamos perante um contexto socioeconómico heterogéneo.

O Agrupamento de Escolas tem estabelecido diversos protocolos com uma rede de empresas e instituições, seja para a realização de estágios dos alunos dos diferentes cursos profissionalizantes, para realização de ações no âmbito da Educação para a Saúde e Orientação Escolar, quer para apoios especializados a crianças e jovens com Necessidades Educativas Especiais de carácter permanente.

Destes protocolos destacam-se os estabelecidos com a Câmara Municipal do Seixal; Junta de Freguesia da Amora; Centro de Saúde da Amora; Escola Segura; Associação de Pais do Agrupamento, que como entidade promotora instalou na escola sede, um Gabinete de Apoio aos Alunos e Famílias (GAAF) com duas Técnicas que desenvolvem a sua atividade diretamente com os docentes (Diretores de Turma), pais e encarregados de educação e alunos; a Cercizimbra no âmbito do apoio a crianças com Necessidades Educativas Especiais- que dotou o agrupamento com uma Psicóloga, uma Técnica de Serviço Social, uma Terapeuta da Fala e uma Técnica de Psicomotricidade, que desenvolvem a sua atividade no Núcleo de Apoios Educativos, junto dos docentes de Educação Especial.

Destacam-se ainda os protocolos com a Universidade Lusófona e Instituto Piaget a nível de orientações de estágio.

O Conselho Geral do Agrupamento tem definido as linhas orientadoras que se refletem nas opções do orçamento e essa gestão é feita com base nelas, pelo Conselho Administrativo através de uma planificação anual e ajustes efetuados em reuniões periódicas.

São recursos financeiros as verbas do Orçamento de Estado e as verbas do Orçamento de Dotações com Compensação em Receita, provenientes dos lucros do bufete e da realização de atividades. Estas verbas são canalizadas essencialmente para a manutenção das instalações escolares, aquisição de equipamento informático e material didático, de modo a promover a melhoria e qualidade das condições de trabalho dos elementos da comunidade escolar.

Por seu lado, as verbas provenientes da Autarquia, para responder às despesas das Escolas do 1.º ciclo e Jardins de Infância, têm-se revelado minimamente suficientes

para cobrir as despesas de expediente/comunicação, produtos de limpeza e material de consumo.

Utilizou-se metodologicamente a análise S.W.O.T.⁸ como uma ferramenta de análise do ambiente organizacional do Agrupamento, permitindo a sua leitura avaliar o nível de exposição da organização a forças exteriores (cf. apêndice XXV).

Neste sentido, procedeu-se à análise do diagnóstico prévio em articulação com as linhas orientadoras do Projeto Educativo existente e do Relatório da Avaliação Externa realizada pela Inspeção Geral da Educação e Ciência, em maio de 2012, bem como os produtos da avaliação interna resultantes da análise dos resultados académicos dos alunos, da gestão e processo de ensino aprendizagem e respetivas reflexões, realizadas anualmente a partir dos resultados escolares dos alunos e das ações educativas desenvolvidas, e os contributos das reflexões realizadas pelas diferentes estruturas de coordenação e supervisão pedagógica expresso em atas e outros relatórios.

No conjunto dos elementos e contributos recolhidos e na análise efetuada, foram identificados um conjunto de aspetos considerados positivos, no sentido em que contribuem de forma consistente para a prestação de um melhor serviço educativo, designados por pontos fortes e outros menos conseguidos que se podem designar por pontos fracos.

A dicotomia apresentada é afetada, negativa e positivamente, por um conjunto de fatores de contexto (externos), criando um conjunto de condições favoráveis que se traduzem em potencialidades/oportunidades, mas também um conjunto de circunstâncias que se constituem como ameaças e que se designam por constrangimentos, para os objetivos propostos e para o sistema organizativo do Agrupamento.

Acresce ainda a toda esta contextualização a informação de que este agrupamento no ano letivo 2011-12 não elaborou o projeto curricular de agrupamento, nem deu início à elaboração do novo projeto educativo de agrupamento que finalizou a sua periodicidade em outubro de 2011, tendo sido elaborado uma adenda ao projeto educativo.

1.2. Plano de resolução

O plano de ação implica o planeamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado, consciente, de acordo com o que Guerra (2011), refere:

É muito importante manter sempre a capacidade de aprender, é muito importante percebermos que todos aprendemos com todos, que o conhecimento é compartilhado, que ninguém é dono da verdade e que o que fazemos é uma busca permanente de conhecimento. (p.1)

⁸ Apêndice 29: Análise SWOT, terminologia anglo-saxónica, *strengths, weaknesses, opportunities, threats*)

Justifica-se a elaboração de um projeto de intervenção que vise criar as condições de ordem organizativa que permitam a operacionalização do projeto educativo, de forma a definir dinâmicas de ensino aprendizagem e da identidade do agrupamento, com vista a que desta forma, o agrupamento surja como uma entidade promotora e reflexiva de eficácia.

1.2.1.Áreas

Tendo em conta a caracterização do contexto em que se insere o Agrupamento, bem como a temática que se pretende operacionalizar, são delineadas as linhas de ação estratégica, organizadas em três áreas de intervenção, amplamente articuladas entre si, respetivamente: área da dinâmica organizacional; área da dinâmica do ensino aprendizagem e área da identidade do agrupamento, como se pode observar na figura 3.1.

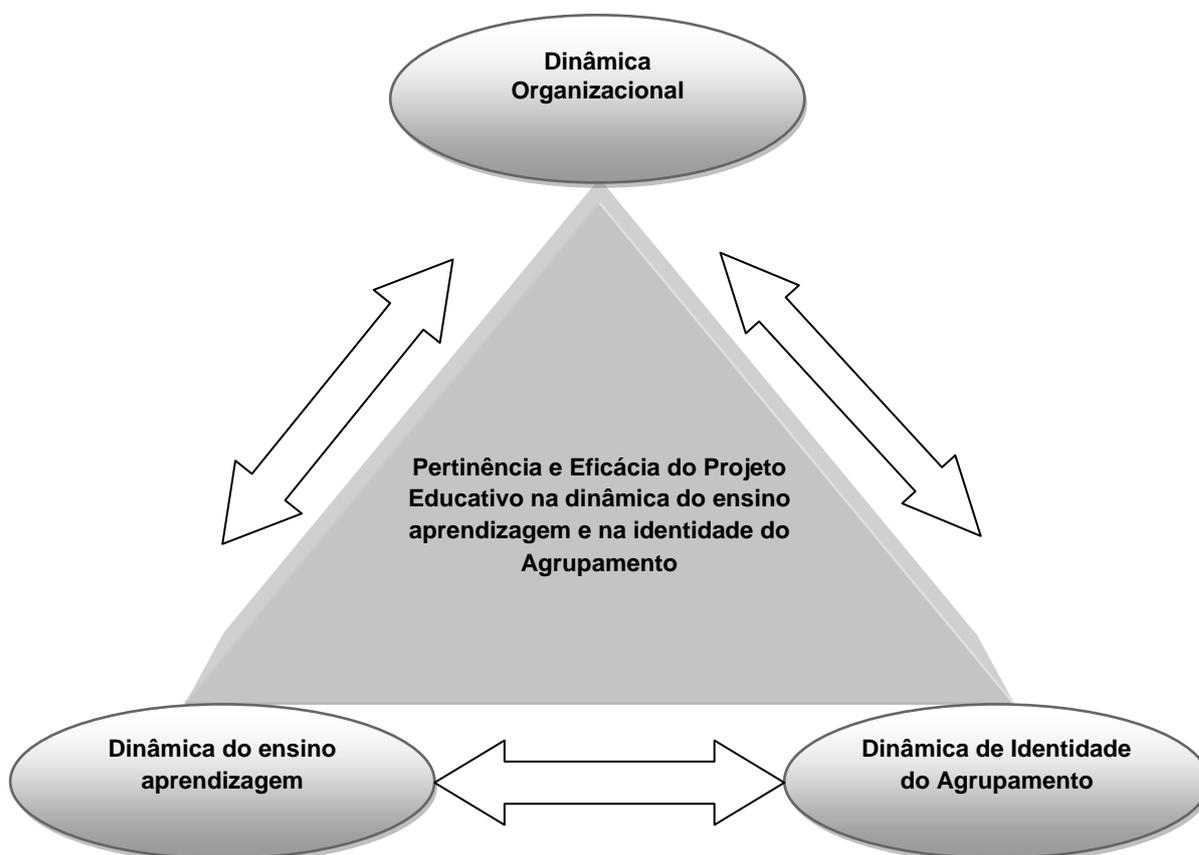


Figura 3.1. Interações entre as áreas de intervenção.

I. Área: Dinâmica Organizacional – Estabelece o processo de acompanhamento e monitorização da elaboração do projeto educativo do Agrupamento, tendo em conta a participação da comunidade, a liderança a adotar, bem como o plano estratégico a ter em conta no proporcionar de mecanismos e dinâmicas fundamentais para a elaboração desse projeto educativo.

Implica a consciencialização e apropriação na comunidade educativa da importância do projeto educativo como documento orientador da estratégia do Agrupamento e paralelamente, o necessário conhecimento a ter das diversas fases do processo de elaboração e dos contributos a dar em cada uma dessas fases.

Pretende-se criar as condições para que o projeto educativo do Agrupamento se apresente como um instrumento operativo para os membros da comunidade educativa, devendo para isso, na sua elaboração, ter sempre presente, as seguintes linhas de orientação:

- Ser um documento participado, integrando no seu processo de elaboração, a mais ampla participação da comunidade educativa relativamente aos diferentes aspetos da educação e formação. A colaboração externa é um fator a ter em conta, uma vez que o agrupamento não deve estar alheio dos interesses futuros e das necessidades da própria sociedade. Ter uma liderança expressiva conduzida por uma equipa orientada sob responsabilidade direta do diretor e do conselho pedagógico do Agrupamento.
- Expressar uma metodologia de trabalho participativa, centrada na auscultação da comunidade educativa.
- Ser o resultado de um diagnóstico estratégico fruto da informação recolhida e sistematizada a partir das diferentes fontes, fornecendo à equipa de gestão as informações que lhes permitam tomar decisões.
- Expressar uma estratégia assente na missão e visão a que o Agrupamento se propõe alcançar.
- Assentar a sua estrutura numa correta formulação e hierarquização de objetivos, com vista à definição de prioridades a adotar.
- Concretizar as metas a serem atingidas pelo Agrupamento, definindo os indicadores de verificação:
 - Proporcionar a avaliação e a regulação da atividade do Agrupamento.
 - Definir as estratégias e atividades de comunicação do Agrupamento.

II. Área: Dinâmica do ensino aprendizagem – Estrutura as linhas de orientação que se pretende operacionalizar a nível da organização e desenvolvimento curricular, da aprendizagem dos alunos e no proporcionar de um ambiente de disciplina, fazendo foco naquilo que constituem as aprendizagens proporcionadas, a ação educativa e criação de condições favoráveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e à formação integral dos alunos.

Pretende-se assim criar as dinâmicas organizativas que visem a operacionalização do projeto educativo, de forma a:

- Implementar a organização e desenvolvimento curricular, otimizando a ação educativa e o desempenho de funções de coordenação, valorizando a centralidade do agrupamento e do modelo processual de desenvolvimento do currículo, construindo os mecanismos para um projeto educativo integrado e adequado às necessidades dos alunos e individualizando percursos de formação, diversificando as ofertas educativas.
- Promover a aprendizagem dos alunos de forma a motivar os alunos, fomentando aprendizagens significativas, promovendo uma avaliação adequada, rigorosa ao serviço da aprendizagem com uma diversidade de modalidades e instrumentos de avaliação.
- Preconizar a disciplina de modo a minimizar a indisciplina, através do envolvimento de todos os agentes educativos na criação de um ambiente escolar disciplinado, incrementado a aplicação das normas e regras constantes do Regulamento Interno, envolvendo os encarregados de educação e recorrendo a atores internos e externos.

III. Área: Dinâmica de Identidade do agrupamento – Perspetiva a cultura de Agrupamento, quer através da sua cultura organizacional, da consciencialização da existência de cultura/ culturas nessa entidade organizacional, quer através da apropriação da identidade do Agrupamento e da promoção da sua imagem, quer ainda através dos processos internos de regulação e avaliação que contribuem para a visibilidade e afirmação do Agrupamento na comunidade.

Pretende-se assim criar as dinâmicas organizativas que visem a operacionalização do projeto educativo de modo a:

- Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura do Agrupamento, explicitando a sua cultura organizacional como elemento que o corporiza e regula, promovendo as respostas concretas que o Agrupamento dá às

necessidades da sua comunidade e que expressam a sua cultura, numa multiplicidade de culturas que a compõem.

- Evidenciar a identidade do Agrupamento no projeto educativo, de modo a identificar o projeto educativo como documento orientador da sua identidade, em que a partir da apropriação da sua cultura, de uma gestão participada, do recurso ao simbólico, aos eventos, à normalização de determinadas condutas, se geram mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença e de identidade.
- Perspetivar o sentido da evolução das práticas do Agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo, de modo a entender o Agrupamento como uma entidade organizacional mutável e atenta à realidade circundante, promovendo uma cultura de reflexão sobre as práticas e propostas de planos de ação, dinamizando a avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade do agrupamento e deste modo, criando dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo, envolvendo a comunidade educativa na reflexão fundamentada dos assuntos e divulgando os resultados escolares à comunidade.

1.2.2. Objetivos específicos

A elaboração deste projeto de intervenção assenta na formulação de um objetivo geral que traduz o que se pretende atingir e que se consubstancia no evidenciar a pertinência e a eficácia de um projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do Agrupamento.

Em articulação com o objetivo geral delinear-se os objetivos específicos que traduzem os resultados a alcançar para que o objetivo geral possa ser concretizado.

Os objetivos específicos são evidenciados de acordo com as três áreas em que assenta a estrutura do projeto.

Na sequência dos objetivos específicos traçados, são delineados os objetivos estratégicos que visam a operacionalização do projeto de intervenção, tendo por base os diversos indicadores, a respetiva calendarização com vista à concretização e necessária monitorização (cf. apêndice XXVI), perspetivando que só consciente desta planificação será exequível o criar toda a dinâmica inerente à implementação do projeto de intervenção.

I. Área: Dinâmica Organizacional:

Objetivo específico:

1. Definir linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo do Agrupamento.

Objetivo estratégico:

- Promover a participação dos diferentes membros da comunidade na elaboração do projeto educativo;
- Dinamizar práticas de operacionalização da gestão estratégica do projeto educativo;
- Garantir a operacionalização da comunicação e difusão do projeto educativo;
- Monitorizar a implementação do Projeto Curricular de Turma;
- Monitorizar a implementação do Plano Anual de Atividades.

Objetivo específico:

2. Evidenciar o papel das lideranças no incentivar da concretização das linhas de ação do projeto educativo.

Objetivo estratégico:

- Dinamizar o papel da liderança do diretor em todo o processo de elaboração do projeto educativo;
- Melhorar e recriar práticas de liderança ao nível das estruturas de gestão intermédia;
- Reforçar a liderança do professor em contexto de sala de aula.

II. Área: Dinâmica do ensino aprendizagem:

Objetivo específico:

1. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.

Objetivo estratégico:

- Definir práticas de implementação da organização e do desenvolvimento curricular;
- Promover a aprendizagem dos alunos;

- Promover a disciplina e minimizar a indisciplina.

III. Área: Dinâmica de identidade do Agrupamento:

Objetivo específico:

1. Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura do Agrupamento

Objetivo estratégico:

- Explicitar a cultura organizacional do Agrupamento;
- Promover a existência de uma cultura de Agrupamento como resposta às necessidades da sua comunidade educativa;
- Criar dinâmicas de promoção da cultura/ culturas do Agrupamento.

Objetivo específico:

2. Evidenciar a identidade do Agrupamento no projeto educativo.

Objetivo estratégico:

- Identificar o projeto educativo como documento orientador da identidade do Agrupamento;
- Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao Agrupamento.

Objetivo específico:

3. Perspetivar o sentido da evolução das práticas do Agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo.

Objetivo estratégico:

- Dinamizar a avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade do Agrupamento;
- Criar dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo.

Toda a dinâmica do trabalho inerente ao projeto de intervenção foi planificada para um contexto espacial específico de um Agrupamento, dentro de um contexto temporal de quatro anos, período de tempo em que se pretende implementar os mecanismos operativos considerados fundamentais à implementação do projeto proposto e que paralelamente pressupõem a sua progressiva assimilação na cultura organizacional do agrupamento.

1.2.3. Ações a desenvolver

As ações a desenvolver estruturam-se numa linha orientadora que alicerçando as suas raízes no diagnóstico do Agrupamento, assentam numa participação responsável, numa liderança partilhada com vista à consecução da estratégia definida. Aquilo que de acordo com Guerra (2002), se preconiza “ Nenhum vento é favorável para um barco que anda à deriva. E anda à deriva se não existe um projeto de viagem, se não há forma de controlar o barco ou se não estamos a navegar na direção correta.” (p 6.)

A ideia expressa por Guerra (2002), acentua claramente a pertinência e a necessidade do Agrupamento refletir constantemente nas suas práticas e nos seus resultados, no sentido de encontrar caminhos e soluções de melhoria.

Para alcançar os objetivos específicos e os estratégicos propostos, define-se um referencial estratégico de acordo com o preconizado na figura 3.2.

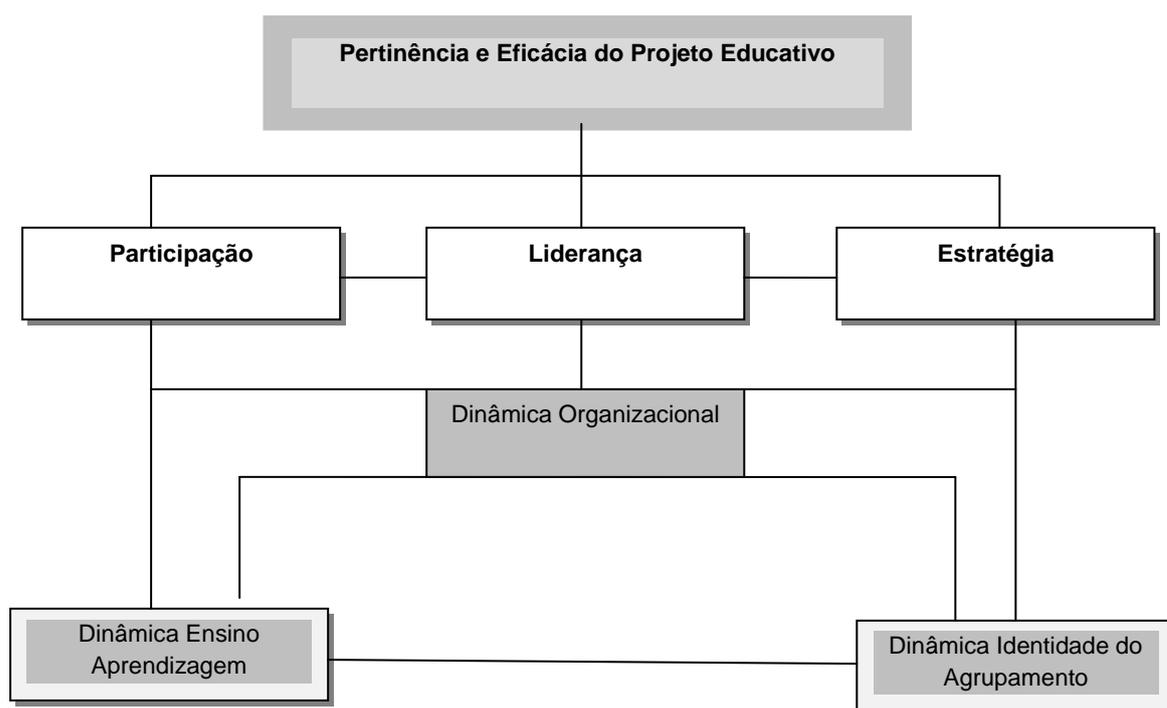


Figura 3.2. Referencial estratégico da pertinência e eficácia do projeto educativo.

Na concretização deste referencial estratégico há que ter em conta as áreas de intervenção prioritárias a privilegiar e as estratégias/atividades a implementar para o quadriénio 2012-2016.

Há ainda que ter em conta a interligação constante destas três áreas de dinâmica organizacional, estando subjacentes a todas elas a participação, liderança e estratégia como fatores essenciais à pertinência e eficácia do projeto educativo.

I. Área: Dinâmica Organizacional

O Agrupamento é uma entidade que necessita de estar atenta às movimentações da sociedade de forma a criar uma dinâmica organizacional que corresponda à sua principal missão: o ensino aprendizagem de qualidade.

A escola tem de estar preparada para responder a novas exigências, a novos desafios, a novas necessidades e a novas funções. O problema é que o ritmo de mudança na escola é habitualmente mais lento do que as transformações sociais. (Guerra, 2005, p.2)

Definiu-se como forma de planificar todo o mecanismo de operacionalização da área de dinâmica organizacional, um quadro referencial que se apresenta (cf. apêndice XXVII).

Neste quadro perspetivam-se todos os mecanismos que visam operacionalizar:

1º Objetivo específico: Definir as linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo do Agrupamento.

A concretização deste objetivo implica a operacionalização de cinco grandes objetivos estratégicos:

1. Promover a participação dos diferentes membros da comunidade na elaboração do projeto educativo.

A operacionalização deste objetivo com vista à sua consecução implica promover a participação dos diferentes membros da comunidade na elaboração do projeto educativo, expresso no criar as condições para que esse projeto se torne operativo, estabelecendo as orientações e mecanismos que permitam monitorizar todo o desenrolar do processo de elaboração.

Neste contexto, todo o processo deve estar centrado na participação dos diferentes membros da comunidade e nos stakeholders mais importantes.

Consideram-se membros da comunidade educativa: a direção do agrupamento, os professores, os assistentes operacionais e administrativos, os alunos e encarregados de educação.

Consideram-se stakeholders: a Câmara Municipal do Seixal, a Junta de Freguesia da Amora, Centro de Saúde da Amora, Centro de Formação de Escolas do Seixal, Centro de Formação Profissional, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens do Seixal.

Este processo inicia-se com o Diretor do Agrupamento a apresentar ao Conselho Pedagógico e Conselho Geral o projeto de intervenção, bem como as suas áreas de implementação, passando de seguida a ser o Diretor e a sua equipa um elemento dinamizador e supervisor de toda a sua implementação e dinâmica operativa.

A primeira fase de implementação deste projeto de intervenção implica que toda a comunidade se aproprie da ideia de projeto educativo, do seu significado, bem como da forma como pode contribuir para a sua elaboração.

Assentando, em reuniões no Conselho Pedagógico, estas ramificam-se pelos departamentos, escolas do agrupamento, reuniões com o pessoal não docente, explicitando em contexto de sala de aula com os alunos, bem como em reuniões dos diretores de turma com os encarregados de educação.

Nestes encontros, para além de se explicitar a importância da participação de todos no contributo para a elaboração do projeto educativo, importa também traçar o roteiro das fases em que a sua elaboração deve obedecer (cf. anexo 2) de acordo com o preconizado.

O tipo de linguagem a utilizar deve estar de acordo com o nível etário e as habilitações literárias dos destinatários.

2. Dinamizar práticas de operacionalização da gestão estratégica do projeto educativo.

A operacionalização deste objetivo com vista à sua consecução implica que constituída a equipa de elaboração do projeto educativo, será o momento de se iniciar a monitorização da recolha e tratamento dos dados, quer internos quer externos, relativos ao Agrupamento, monitorização feita de acordo com o guião de elaboração do diagnóstico estratégico do projeto educativo do Agrupamento (cf. anexo 3)

Nesta fase é importante garantir que dos dados analisados se faça uma correta interpretação, uma vez que esta irá propiciar a definição da missão e visão do Agrupamento, bem como dos seus objetivos estratégicos.

Este momento do processo é complementado com a aplicação de inquéritos à comunidade, para que todos se possam pronunciar sobre os temas relacionados, de forma a se perspetivar os aspetos positivos, bem como os aspetos a melhorar.

Com vista à elaboração da Missão e Visão é importante desencadear um conjunto de mecanismos que passam pela realização de workshops, envolvendo os diferentes elementos da comunidade e os stakeholders do Agrupamento, bem como a realização de assembleias de delegados e subdelegados de turma, sob liderança da direção do agrupamento, que com base numa análise interna e externa do agrupamento (cf. Anexo 4), funcionará como elemento dinamizador do processo com a responsabilidade de preparar um resultado síntese de todos os contributos, para posterior apresentação e validação junto dos participantes.

Com esta ação permite-se a formulação da missão e da visão, fundamental para o processo de planeamento estratégico do Agrupamento, fundamentando e enquadrando toda a estrutura de objetivos gerais e específicos que o agrupamento pretende atingir (cf. anexo 5).

Monitorizar a redação final do projeto, implica reforçar a importância da formulação e hierarquização dos objetivos, bem como a importância da definição das metas e os indicadores de verificação. O projeto deve ter metas bem formuladas para ter referenciais para a aferição do sucesso do projeto, devendo-se para isso, formular nas metas os indicadores que possam ser objetivamente verificáveis (cf. anexo 6).

A validação do projeto educativo ao ser apresentado ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral permitirá que a fase seguinte passe pela operacionalização da comunicação e difusão à comunidade, quer interna, quer externa de forma que o seu conhecimento seja público (cf. anexo 7).

3. Garantir a operacionalização da comunicação e difusão do projeto educativo.

A operacionalização deste objetivo com vista à sua consecução implica que se realize uma eficaz apropriação dos conteúdos do projeto educativo e a consequente mobilização de todos os envolvidos. Neste contexto, a equipa coordenadora responsável pela sua conceção deve delinear estratégias e atividades adequadas de divulgação do projeto quer junto da comunidade educativa, quer da comunidade envolvente (stakeholders).

Tendo sido ao longo da sua implementação desencadeado todo um trabalho de participação da comunidade, o momento de apresentação do projeto educativo constitui uma oportunidade para a efetiva mobilização de todos em torno do grande objetivo que é a concretização das metas estabelecidas.

Considera-se que esta apresentação deve constituir um momento de impacto e de afirmação do Agrupamento, não só perante os elementos da comunidade educativa, mas também perante a restante comunidade envolvente.

4. Monitorizar a implementação do Projeto Curricular de Grupo/Turma.

A operacionalização deste objetivo com vista à sua consecução implica estabelecer no conselho de docentes/ conselho de turma a capacidade de definir uma linha de atuação comum, de forma a planificar a intervenção educativa, de acordo com os pontos de partida das crianças/ alunos, definindo modos de articulação horizontal entre as diversas disciplinas, bem como modos de enriquecimento do currículo.

A sua monitorização implicará pela parte do Professor titular/Diretor de Turma, do Conselho de docentes/Coordenador dos Diretores de Turma, bem como do Conselho Pedagógico um acompanhamento e supervisão através dos mecanismos de acompanhamento do processo e relatórios, entre outros, de forma a garantir a sua eficácia.

5. Monitorizar a implementação do Plano Anual de Atividades.

A consecução deste objetivo implica estar, num primeiro momento, atento à importância da elaboração e implementação deste documento, uma vez que sendo este um instrumento de planeamento, torna-se ilustrador da capacidade de organização e realização que existe no Agrupamento na sua determinação em alcançar objetivos específicos.

Sendo um instrumento de planeamento que permite ver com clareza como o projeto educativo se operacionaliza nas suas diferentes vertentes, as atividades do plano anual procuram dar resposta aos objetivos educacionais que se pretendem alcançar, de modo a operacionalizar as estruturas responsáveis, as equipas envolvidas, os objetivos a atingir, o público-alvo, a calendarização, os recursos a mobilizar e o orçamento previsto.

É fundamental por parte do Diretor (sua equipa) e Conselho Pedagógico, numa primeira fase, definir as prioridades dos objetivos a atingir naquele período, para de seguida proceder ao seu acompanhamento e supervisão, de modo que o Plano Anual de Atividades seja a resposta concreta à dinâmica organizacional do Agrupamento.

Esta monitorização ao realizar-se quer pela observação direta, quer pela leitura dos relatórios das atividades trimestrais, quer pelos relatórios dos Coordenadores de Departamento, quer ainda, pelo relatório de avaliação do plano anual realizada pelo Diretor será um garante da sua operacionalização, suscetível de sofrer alterações ao longo do seu período de vigência.

2º Objetivo específico: Evidenciar o papel das lideranças no incentivar da concretização das linhas de ação do projeto educativo.

A elaboração, desenvolvimento e avaliação de um projeto educativo assenta na existência de uma liderança afirmativa que permita canalizar numa determinada direção as necessidades, os interesses e as expectativas de todos quantos interagem numa organização escolar.

A liderança é o elemento dinamizador do agrupamento que permite gerar o seu crescimento em função de uma missão e de um projeto educativo partilhado, conduzindo à melhoria da organização escolar, qualidade do ensino e dos serviços prestados à comunidade.

A concretização deste objetivo implica a operacionalização de três grandes objetivos estratégicos:

1. • Dinamizar o papel da liderança do diretor em todo o processo de elaboração do projeto educativo.

A consecução deste objetivo implica dinamizar o papel da liderança do Diretor em todo o processo de elaboração do projeto educativo para que a elaboração do projeto educativo seja conduzida por uma equipa orientada sob responsabilidade direta do Diretor do Agrupamento e do Presidente do Conselho Pedagógico.

A operacionalização assenta na constituição de uma pequena equipa de elaboração do projeto educativo, como forma de garantir a sua operacionalidade. O papel da equipa deve ser o de organizar a recolha da informação indispensável, proceder ao seu tratamento e análise, promover a participação dos diferentes setores da comunidade, organizar a audição dos diferentes departamentos e *stakeholders* da comunidade, para validar as suas análises e conclusões, redigir o documento final e, após aprovação, proceder ao seu acompanhamento e avaliação.

Este projeto de intervenção considera fundamental que a construção de um projeto educativo, sendo um processo complexo em termos organizacionais, deve pressupor uma liderança partilhada com os outros atores, numa perspetiva colaborativa, geradora de consensos e de um projeto coletivo assumido por todos como uma referência.

2. Melhorar e recriar práticas de liderança ao nível das estruturas de gestão intermédia.

A concretização da operacionalização deste objetivo com vista à sua consecução implica melhorar e recriar práticas de liderança ao nível das diferentes estruturas de gestão intermédia com vista a torna-las mecanismos operatórios fundamentais a ter em conta em todo o processo de planeamento e concretização do projeto educativo, uma vez que repousa nas lideranças intermédias grande parte da responsabilidade em provocar o efeito de veiculação de ideias, aspirações, expectativas, propostas e orientações indispensáveis a qualquer processo de liderança organizacional, estabelecendo as pontes indispensáveis entre a liderança de topo e todos os atores em presença.

Neste contexto assume particular importância a dinamização de ações que visem promover a dinâmica da liderança, nomeadamente workshops de liderança para coordenadores de departamento e de escola, a criação de espaços mensais de trabalho em comum e em regime de voluntariado, bem como a uniformização de práticas e documentos que facilitam a monitorização do projeto educativo e da prática letiva (cf. apêndice XXVIII).

3. Reforçar a liderança do professor em contexto de sala de aula.

A consecução deste objetivo implica assegurar ao próprio professor e no contexto ao seu redor de condições para que este se sinta líder na sua própria sala de aula, assegurando-se mecanismos que dinamizem e reforcem a sua liderança, nomeadamente a realização de assembleias de turma com o docente, de forma a se estabelecer um clima relacional propício ao ensino aprendizagem, bem como um trabalho de colaboração entre os próprios docentes de forma a ser uma partilha de experiências e de práticas pedagógicas.

Perspetivou-se nesta área um referencial estratégico de acordo com a figura 3.3.

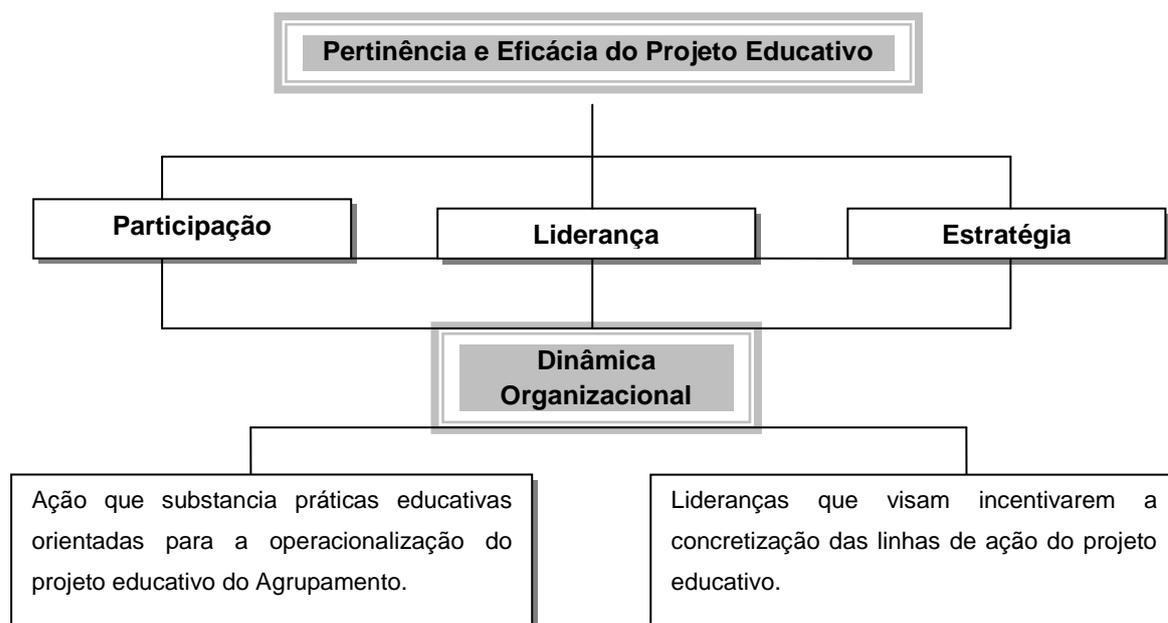


Figura 3.3. Referencial estratégico da dinâmica organizacional na pertinência e eficácia do projeto educativo.

A concretização do referencial estratégico da dinâmica organizacional assenta na importância da definição de linhas que definam práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo e no dinamizar das lideranças em contexto educativo, estando subjacente a participação e a estratégia como fatores essenciais à pertinência e eficácia do projeto educativo.

II. Área: Dinâmica do ensino aprendizagem

O Agrupamento cada vez mais, deve preocupar-se por definir dinâmicas de ensino aprendizagem assentes no domínio do aprender a conhecer, do aprender a fazer e o de aprender em viver em sociedade, como refere Delors (1996), “Aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser, aprender a viver com os outros.” (p.89)

Definiu-se como forma de planificar todo o mecanismo de operacionalização da área de dinâmica ensino-aprendizagem, um quadro referencial que se apresenta (cf. apêndice XXIX).

Neste quadro perspetivam-se todos os mecanismos que visam operacionalizar:

1º Objetivo específico: Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.

A concretização deste objetivo implica a operacionalização de três grandes objetivos estratégicos:

1. Definir práticas de implementação da organização e do desenvolvimento curricular.

A consecução deste objetivo implica definir práticas de implementação da organização do desenvolvimento curricular como forma de operacionalizar o projeto educativo, explicitando a sua importância na dinâmica do ensino aprendizagem.

Esta operacionalização assenta no promover, desde o início do percurso escolar da criança/aluno, o procedimento de realização da avaliação diagnóstica no início de cada ano escolar, de forma a detetar, o mais cedo possível, dificuldades e aquisições que permitam o promover a elaboração do perfil do aluno no final de cada ano de escolaridade.

A promoção de um ensino de qualidade concretiza-se, em parte, através da utilização de modos de intervenção educativa diferenciados.

Neste contexto, torna-se fundamental promover a articulação vertical e horizontal do currículo, no sentido de potenciar a continuidade e o efeito cumulativo das aprendizagens precedentes sobre as posteriores, numa lógica de sequencialidade progressiva.

Esta articulação promove-se nas diferentes estruturas de orientação educativa coordenadas pelo Conselho Pedagógico e operacionalizadas através da execução do Projeto Curricular de Grupo/Turma.

A articulação entre as várias etapas do percurso educativo implica uma sequencialidade progressiva, conferindo a cada etapa a função de completar, aprofundar e alargar a etapa anterior, numa perspetiva de continuidade e unidade global da educação/ensino.

Aos educadores de infância e professores do 1º Ciclo do ensino básico compete ter uma atitude ativa na procura desta continuidade, não deixando de afirmar a especificidade de cada etapa e criando condições para uma articulação construída. Esta articulação envolve estratégias que passam não só pela valorização das aquisições feitas pela criança no jardim-de-infância, como pela familiarização com as aprendizagens escolares formais.

O processo individual da criança, que a acompanha na mudança da Educação Pré-Escolar para o 1º Ciclo, assume particular relevância, enquanto elemento facilitador da continuidade do processo educativo.

Nessa perspetiva, garante-se a implementação de estratégias facilitadoras da articulação a realizar, conjuntamente, pelos educadores dos grupos de 5 anos e professores do 1º ciclo que passam pelo estabelecimento de contactos, formais e informais, com os professores do 1º ciclo, no sentido de em conjunto se estabelecer uma compreensão do que se realiza na educação pré-escolar e no 1º ciclo e também proceder à análise e debate em comum das propostas curriculares para cada um destes ciclos. Este tipo de trabalho conjunto é facilitador da transição.

A planificação e desenvolvimento de projetos/atividades comuns, a realizar ao longo do ano letivo, que impliquem a participação dos educadores, professores do 1º ciclo e respetivos grupos de crianças, torna-se elemento facilitador, do mesmo modo que a organização de visitas das crianças de 5 anos às salas do 1º ciclo se torna também um meio de colaboração e conhecimento mútuo.

No início do ano letivo, deve ser também garantido que o educador e o professor do 1º ano do 1º ciclo articulem estratégias no sentido de promover a integração das crianças e o acompanhamento do seu percurso escolar, através de reuniões para passagem do processo individual da criança, bem como a troca de informação sobre o trabalho desenvolvido no jardim-de-infância, de modo a que o professor do 1º ciclo, ao elaborar o seu Projeto Curricular de Turma possa assegurar a continuidade e sequencialidade do percurso escolar das crianças, tendo como base o Projeto Curricular de Grupo.

Nesta perspetiva de articulação curricular, realça-se o papel importante de monitorização dos coordenadores do pré-escolar e do 1º ciclo ao assegurarem a consecução dos objetivos das reuniões entre os educadores de infância e os professores do 1º ano do ensino básico.

A articulação entre o primeiro e o segundo ciclo deve ser garantida ao longo do ano, não só através de reuniões no Conselho Pedagógico, como também em reuniões entre os coordenadores de conselho de docentes com os coordenadores de Língua Portuguesa e Matemática do 2º ciclo, no 3º período de cada ano letivo, com o objetivo de promover a definição conjunta de estratégias de atuação para o desenvolvimento de competências nos alunos e a troca de experiências entre os dois ciclos, de forma a facilitar a integração dos alunos no 2º ciclo e garantir a sequencialidade de ciclos.

A realização ao longo do ano letivo do Programa Transição (cf. anexo 8), aplicado nas turmas de 4º ano das escolas de 1º ciclo do Agrupamento, em que se propõe aos alunos, com a ajuda dos docentes e dos técnicos do Gabinete de Apoio aos Alunos e à Família (GAAF), refletir sobre as diferenças e semelhanças entre escolas de 1º e de 2º ciclo, desmistificando as possíveis diferenças negativas sobre as escolas de 2º ciclo, explicando o

conceito de expectativa, proporciona um espaço de reflexão e partilha de dúvidas sobre a futura escola e consubstancia uma articulação entre ciclos.

Conhecer o espaço físico da escola de 2º e 3º Ciclos e identificando os seus serviços, dando a conhecer aos alunos algumas das regras da escola de 2º e 3º ciclo, refletindo sobre as causas e consequências da existência ou inexistência das regras e identificando as regras que existem em comum, permite o promover a reflexão dos alunos sobre as expectativas que têm sobre a sua futura escola e proporcionar um espaço de partilha dos medos e inquietudes sobre o futuro da escola.

Importa também garantir os encontros entre os professores de 4º ano com os Diretores de Turma de 5º Ano, no início de cada ano letivo, com o objetivo de se proceder à troca de informação sobre a turma e entrega e discussão do Projeto Curricular de Turma.

A articulação do segundo com o terceiro ciclo deve também fazer-se sentir, não só a nível de uma perspectiva de articulação curricular, expressa nas reuniões de Departamento Curricular, como também, ao longo do ano, consubstanciada em reuniões ao nível dos conselhos de turma (articulação horizontal) e entre todas as disciplinas com continuidade no ciclo subsequente (articulação vertical).

A nível da articulação interdisciplinar, a constituição de equipas pedagógicas para os 2º e 3º ciclos (Conselhos de Turma) que integram os docentes das diferentes disciplinas do ano de escolaridade e que asseguram o acompanhamento das turmas, ao longo do ciclo de ensino, permite ao conselho de turma, sempre que possível, em momento anterior à elaboração dos horários para o ano letivo seguinte, efetuar o diagnóstico, identificar as características e dificuldades de aprendizagem dos alunos da turma, assim como a elaboração do plano curricular da turma, concretizando planos e estratégias para colmatar as dificuldades e necessidades diagnosticadas.

Os docentes das diferentes disciplinas e os docentes de educação especial que integram a equipa pedagógica são responsáveis pela evolução das aprendizagens dos alunos, sob a supervisão do Diretor de Turma.

As práticas de organização do desenvolvimento curricular pressupõem também a sua articulação entre as várias escolas, não só ao nível de encontros de professores para troca de experiências, de acordo com as realidades vividas, como no aferir procedimentos idênticos para todas as escolas, bem como na promoção de atividades lúdicas e pedagógicas entre os alunos das várias escolas.

Neste contexto a operacionalização do 'Projeto Curricular de Grupo/Turma é fundamental, não só na promoção de estratégias que visam superar as dificuldades do grupo/turma, como também no perspetivar de uma linha metodologia comum a toda a

estrutura operativa do projeto, de forma a possibilitar a implementação de dinâmicas organizacionais comuns a todos as crianças e alunos.

A implementação da organização do desenvolvimento curricular pressupõe também a valorização dos conselhos de docentes, dos conselhos de turma e dos departamentos curriculares como polos de consolidação de metodologias de trabalho em comissões alargadas e como centros de autoformação contínua de professores.

Enquadrando-se nesta operacionalização as dinâmicas desenvolvidas a partir da implementação do projeto de Autoformação que tem como base uma reflexão permanentemente ativa dos professores sobre a sua prática docente, em trabalho de equipa, de modo a permitir a obtenção de significativas melhorias no contexto de sala de aula, rentabilizando algum trabalho colaborativo que já se faz no Agrupamento. (cf. apêndice XXX)

A articulação do projeto curricular de turma com as atividades de complemento e enriquecimento curricular são uma mais-valia para a organização do desenvolvimento curricular uma vez que proporciona às crianças e aos alunos um plano de atividades capaz de contribuir para assegurar o aproveitamento eficiente e racional dos recursos humanos existentes no agrupamento, garantido o acompanhamento educativo dos alunos durante o período de permanência no espaço escolar.

Esta articulação pressupõe, no primeiro ciclo, uma monitorização das atividades de enriquecimento curricular proporcionadas pela entidade promotora, a Associação de Pais do Agrupamento, a todos os alunos das diversas escolas do agrupamento, enquanto no segundo e terceiro ciclo implica o repensar a estruturação de um plano de atividades que considera-se pertinente estruturar em duas grandes modalidades: a Ludoteca e a Sala Aberta, promovendo deste modo espaços lúdicos e pedagógicos para que os alunos possam aproveitar e desenvolver as capacidades explorativas (cf. apêndice XXXI), tarefa monitorizada pela Diretor e sua equipa, bem como pelo Coordenador das atividades de enriquecimento curricular, coordenador da Ludoteca e coordenado da Sala de Estudo.

Esta tarefa pressupõe ainda, da parte do Diretor (equipa), Diretor de Turma e Conselho de Turma uma sensibilização dos alunos e encarregados de educação para a sua frequência.

2. Promover a aprendizagem dos alunos.

A concretização da operacionalização deste objetivo com vista à sua consecução implica promover a aprendizagem dos alunos como uma dinâmica de operacionalização do projeto educativo implica promover a aquisição de saberes, desenvolvendo nos alunos

hábitos e métodos de trabalho individual e em grupo e garantir que essa aquisição se faça de forma correta.

Importa a este nível promover ações que permitam aos alunos desenvolver atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania, criando situações que visem a consciencialização da importância do património cultural e natural, através do estudo da história local, levando os alunos à valorização dos valores e tradição da História Local, bem como de atividades no âmbito da preservação da natureza.

Destaca-se também a pertinência de envolver os alunos em iniciativas de solidariedade e promover a valorização do mérito académico e cívico, criando o quadro de mérito cívico, de forma a promover bons aproveitamentos académicos e atitudes solidárias meritórias no Agrupamento.

Garantir a implementação da diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas através de respostas concretas a essas necessidades é sem dúvida alguma uma forma de operacionalizar e explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica ensino aprendizagem.

Deste modo, a constituição de uma turma no 5º ano com alunos que revelam dificuldades no domínio da língua portuguesa, em virtude de esta não ser a língua materna é sem dúvida uma forma de implementar a diferenciação da prática pedagógica como resposta a uma necessidade que depois de avaliada, deverá ter continuidade nos outros anos de ciclo.

Da mesma forma que a criação de uma turma no 5º ano formada por alunos homogéneos em termos de dificuldades ou de sucesso educativo, de permanência temporária, poderá ser a resposta às dificuldades dos alunos e um estímulo à sua motivação.

O reforço do apoio à aprendizagem dos alunos é realizado com base num projeto de Ação Tutorial que procura ajudar os alunos em risco de desorganização do percurso escolar, a manter o rumo e a construir o seu próprio projeto de aprendizagem. Trata-se de um recurso ao serviço do Conselho de Turma como dispositivo pedagógico especialmente orientado para estes alunos (cf. apêndice XXXII) e com a monitorização do Coordenador do Programa de Ação Tutorial.

Por outro lado, o alargamento sustentado de oferta educativa expressa na constituição de turmas de percurso curricular alternativo destinada a um grupo restrito de alunos com perfil para a sua integração, tem como objetivo primordial desenvolver programas específicos, com o fim de superar as dificuldades reveladas no decurso do processo ensino / aprendizagem, visando o sucesso escolar dos alunos.

A criação de Cursos de Educação e Formação permite que alunos com idade igual ou superior a 15 anos possam aceder a uma qualificação profissional, surgindo como resposta de diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas, promovendo a operacionalização do projeto educativo quando preconiza a promoção da aprendizagem dos alunos.

A promoção da aprendizagem dos alunos passa também por garantir o aproveitamento das potencialidades dos recursos tecnológicos disponíveis, quer quando se garante as boas condições (recursos materiais e humanos) para essas potencialidades serem aproveitadas, quer pela promoção de atividades que permitam aos alunos o desenvolver a sua autonomia em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como um recurso da sua aprendizagem.

Outra das operacionalizações necessárias visa a monitorização da elaboração de instrumentos de avaliação adequados às estratégias de trabalho utilizadas, tendo neste processo, um papel bastante importante de garante de qualidade, o docente, o Diretor de Turma, o Coordenador de Departamento e por fim o Conselho Pedagógico.

3. Promover a disciplina e minimizar a indisciplina.

A consecução deste objetivo implica promover a disciplina e minimizar a indisciplina de forma a criar mecanismos de monitorização para apoio à implementação de um clima de convivência e de confiança entre todos os elementos da comunidade escolar.

Estes mecanismos assentam na definição de princípios e na uniformização de procedimentos de atuação, com base na legislação vigente e nos documentos estruturantes do Agrupamento, essencialmente o Regulamento Interno. Assenta ainda, na promoção por parte do Diretor, de Assembleias de Delegados de turma (2º e 3º ciclos) e de Assembleia de Turma (1º ciclo), na promoção de Workshops promovidos pelo Diretor para Diretores de Turma, no sentido de aprofundar a reflexão/ação sobre problemas relacionados com o diálogo entre os diretores de turma e pais, no sentido de promover atitudes e respostas educativas convergentes.

Realça-se ainda, neste contexto, a participação e contributo dos pais/encarregados de educação em diferentes momentos de aprendizagem e no reconhecimento, divulgação e valorização pública de comportamentos meritórios.

Consciente de que o Agrupamento em que se contextualiza este projeto se insere num contexto social composto predominantemente por alunos oriundos de meios sociais desfavorecidos, com famílias desestruturadas, com baixas expectativas em relação ao contributo que as aprendizagens escolares poderão representar no projeto de vida dos seus

educandos, importa criar mecanismos que possam dar resposta à instabilidade comportamental e à indisciplina existente na comunidade educativa, com vista à promoção do sucesso escolar e implicitamente para a interiorização de valores basilares na formação do aluno/homem, contribuindo para um agrupamento mais rico no aspeto educacional, relacional e participativo.

Neste contexto, destaca-se a importância da criação do Plano de Ação Disciplinar assente em três recursos considerados fundamentais: a Sala de Intervenção Pedagógica, o Gabinete de Apoio aos Adolescentes e Famílias e o Plano de Ação Tutorial.

A criação da Sala de Intervenção Pedagógica resulta da necessidade de criar um espaço para acompanhamento dos alunos com problema de indisciplina, visando orientar os alunos quando recebem ordem de saída da sala de aula, monitorizar o fenómeno da indisciplina e abrir caminhos para a superação das situações diagnosticadas (cf. apêndice XXXIII).

A Sala de Intervenção Pedagógica visa estabelecer relações privilegiadas com os diretores de turma, com a ação tutorial e com o gabinete de apoio ao aluno e à família, sendo monitorizada pelo seu coordenador e pelo Conselho Pedagógico.

O Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família, constituído por duas técnicas com formação em psicologia educacional, criado com o objetivo de diminuir as situações de riscos e de motivar para uma mudança positiva da atitude face à atividade escolar, implica o promover comportamentos sociais mais adequados às situações, bem como um espaço mais facilitador de reflexão da transição do 1º para o 2º ciclo (cf. anexo 9).

Este Gabinete permite ainda criar mecanismos de responsabilização dos pais e encarregados de educação face ao crescimento e desenvolvimento dos seus educandos, promovendo uma participação mais ativa dos alunos no espaço escola e orientando a comunidade escolar na sua vertente socioeducativa, sendo monitorizado pelo Diretor, a sua equipa e Conselho Pedagógico.

Neste contexto, a implementação do Programa de Ocupação de Tempos Escolares, perspetivando a dinamização da Sala Aberta e da Ludoteca permite a criação de espaços na escola do 2º e 3º ciclos, que pretendem fornecer ao aluno uma oferta de atividades extra curriculares que visam aprofundar as práticas educativas, a nível do ensino aprendizagem, como fornecem, numa forma lúdica a capacidade de os alunos desenvolverem a compreensão escrita e o raciocínio lógico, surgindo paralelamente como uma estratégia que visa minimizar possíveis comportamentos desviantes, bem como possíveis focos de indisciplina, monitorizado pelos seus respetivos coordenadores e Conselho Pedagógico.

Perspetivou-se nesta área um referencial estratégico de acordo com a figura 3.4 que pretende sistematizar a dinâmica ensino aprendizagem, bem como os fatores essenciais à sua implementação.

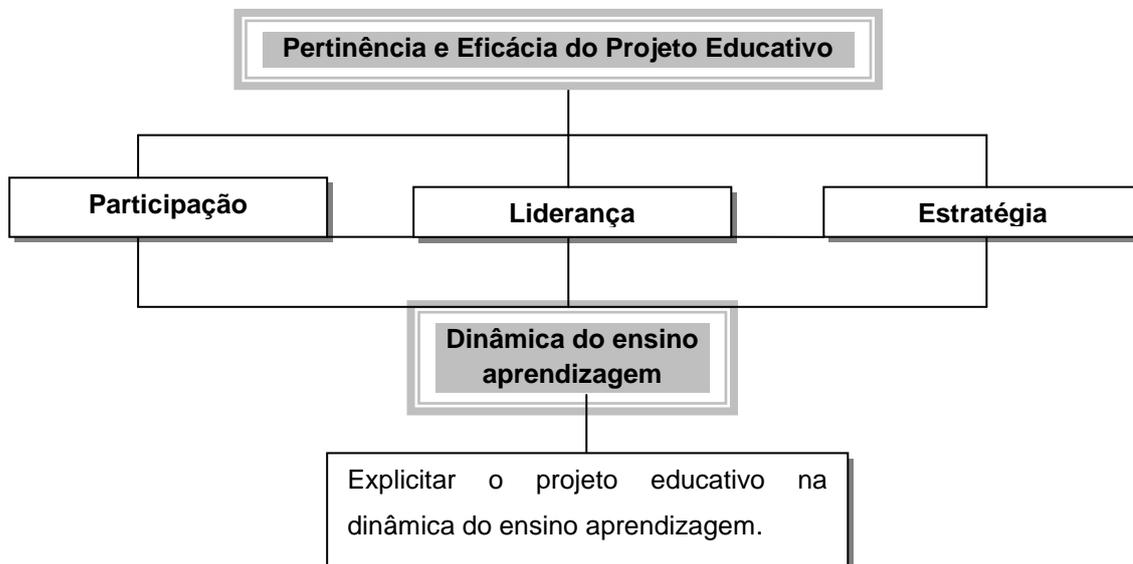


Figura 3.4. Referencial estratégico da dinâmica do ensino aprendizagem na pertinência e eficácia do projeto educativo.

A concretização do referencial estratégico da dinâmica ensino aprendizagem assenta na criação de mecanismos que visem explicitar a importância do projeto educativo no processo de ensino aprendizagem, estando subjacente a participação, a liderança e a estratégia como fatores essenciais à pertinência e eficácia do projeto educativo.

III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento

Nesta área reforça-se a importância da dinâmica da identidade do Agrupamento com o objetivo de tornar esta entidade organizacional numa unidade de gestão que integra de forma articulada e assertiva as diversas valências que o constituem.

A escola não se mede nem se pode medir pela satisfação dos alunos e dos seus pais, mas pela capacidade de promover os valores que proclama e que procura encarnar. (...) Não se inscreve no mercado mas contribui para a promoção da humanidade. (Meirieu, 2005, p.209)

Pretendendo-se a consecução desta área definiu-se como forma de planificar todo o mecanismo de operacionalização, um quadro referencial da sua operacionalização (cf. apêndice XXXIV) assente em três grandes objetivos:

1º Objetivo específico: Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura do agrupamento.

A concretização deste objetivo implica a operacionalização de três grandes objetivos estratégicos:

1. Explicitar a cultura organizacional do Agrupamento.

A consecução deste objetivo implica que a operacionalização do projeto educativo, torne o projeto educativo, produto da própria cultura do Agrupamento que representa e, por sua vez, promotor da cultura desse Agrupamento.

Esta operacionalização assenta na expressão da sua cultura organizacional, ou seja em todas as normas e procedimentos que corporizam e sustentam o funcionamento do Agrupamento, entendido como uma entidade organizacional que não diverge muito de agrupamento para agrupamento ou de escola para escola.

Neste nível, o projeto educativo em articulação com o Regulamento do Agrupamento, deve permitir a uniformização das normas e procedimentos a adotar em todo o Agrupamento, conferindo-lhe uma normalização do seu funcionamento e ao mesmo tempo o sustentáculo do equilíbrio necessário à sua sustentabilidade.

Para a sua consecução, importa divulgar a informação por todo o Agrupamento, sensibilizando para a sua importância, bem como para a necessidade do seu cumprimento, com vista à utilização de uma linguagem comum.

Nesta uniformização de normas e procedimentos o Diretor, bem como a sua equipa, mas principalmente a liderança intermédia, expressa nos coordenadores, têm um papel importante a preconizar com vista à sensibilização e ao garante dessa cultura organizacional.

2. Promover a existência de uma cultura de Agrupamento como resposta às necessidades da sua comunidade educativa.

Neste enquadramento, perspetiva-se a implementação de uma cultura de participação dos diferentes membros da comunidade na vida do Agrupamento, cultura que passa pelo trabalho sistemático e contínuo de participação da comunidade educativa na partilha de opiniões, na dinamização de uma cultura de operacionalização da gestão estratégica do projeto educativo, o que pressupõe da mesma forma, uma necessária

sistematização dessa gestão, sempre tendo como objetivo o ir ao encontro das necessidades e da resposta aos problemas e questões.

Perspetiva-se também a necessidade de dinamizar uma cultura de liderança do Diretor, assente numa liderança partilhada e de corresponsabilidade, bem como o melhorar a cultura de liderança das diferentes estruturas intermédias e a do professor.

Neste contexto, promove-se também uma cultura de práticas de implementação do desenvolvimento curricular, bem como uma cultura de promoção das aprendizagens nos alunos e de disciplina em todo o Agrupamento, de acordo com o referenciado na Área referente à dinâmica do ensino aprendizagem.

Perspetiva-se também o desenvolvimento de uma cultura de apoio e de solidariedade aos alunos que revelem dificuldades económicas e acima de tudo perspetiva-se uma cultura de Agrupamento que desenvolva uma cultura de projeto de vida em que todos os alunos sejam apoiados de forma a ser proporcionadas as condições que lhe permitam ter uma igualdade de acesso ao ensino aprendizagem.

3. Criar dinâmicas de promoção da cultura/ culturas do Agrupamento.

A criação de dinâmicas de promoção da cultura do Agrupamento, de forma atenta a outras culturas existentes é outro dos mecanismos a ter em conta, para que estas culturas não se transformem em contra cultura, devendo ser identificadas e percecionadas como outras culturas a integrar, numa perspetiva de cultura abrangente.

Neste contexto, há todo um trabalho a realizar de identificação de diferentes culturas, no dia-a-dia, do Agrupamento, dinamizando mecanismos de articulação com essas culturas de forma a compreender, aceitar e paulatinamente, assimilar algumas características, articulando com as entidades que trabalham no terreno, Autarquia, Associação de País do Agrupamento, de forma a estabelecer parcerias com vista a implementar programas como o Programa Escolhas (cf. anexo10) e o programa Tutores de Bairro (cf. anexo 11) de forma a estabelecer pontes de ligação entre o Agrupamento e o bairro onde parte da comunidade reside, contribuindo esta articulação para uma melhor compreensão dessa realidade e ao mesmo tempo para um melhor conhecimento, com vista à possível integração de alguns elementos característicos dessas culturas em contexto escolar.

Neste âmbito, o papel preconizado pelos animadores de pátio, realizado pelos técnicos do gabinete de apoio ao aluno e família, nos espaços interior dos recintos escolares e pelos tutores de bairro, nos espaços interiores e exteriores dos recintos escolares, surge como um elemento catalisador e promotor de uma cultura de Agrupamento que se pretende

abrangente e permeável a outras culturas, sendo toda esta dinâmica monitorizada pelo Diretor e sua equipa.

2º Objetivo específico: Evidenciar a identidade do Agrupamento no projeto educativo.

A concretização deste objetivo implica que a operacionalização do Projeto Educativo permita evidenciar a identidade do Agrupamento a dois níveis estratégicos:

1. Identificar o projeto educativo como documento orientador da identidade do Agrupamento.

A consecução deste objetivo implica que todo este processo se tenha iniciado com a elaboração do próprio projeto, quando de forma paulatina, toda a comunidade se foi apropriando da Missão, Visão e os Valores que o Agrupamento pretende desenvolver e da qual o projeto educativo é o seu produto e produtor, implicando uma constante monitorização da estratégia definida e a implementar pelo projeto educativo, tarefa atribuída à equipa de elaboração do projeto educativo, monitorizado pelo Conselho Pedagógico e pelo Diretor, sua equipa.

2. Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento.

A concretização da operacionalização deste modo com vista à sua consecução implica perspetivar a imagem performativa do agrupamento, consubstanciada numa apropriação da linguagem simbólica que se expressará na elaboração do logotipo, na criação do hino e da bandeira do Agrupamento, símbolos que personificam esta entidade e que pressupõe, por um lado, a participação de todos os elementos da comunidade na sua concretização, levando a um trabalho de apropriação e conhecimento da imagem do Agrupamento, pelo seu passado, as suas raízes, evolução, e por outro lado, pelo significado que o produto significa por si, algo representativo do coletivo em que todos os seus elementos se identificam.

Ainda na consecução do objetivo do papel do projeto educativo na promoção da identidade do Agrupamento, importa fomentar o sentimento de pertença ao Agrupamento, facto que implica o criar as condições para a criação da memória coletiva, perspetivando a criação de todo o espólio documental do Agrupamento, o manter vivo e presente o passado, com exposições temáticas de material didático antigo, bem como ainda, o promover

encontros de antigos alunos do Agrupamento que tenham percursos profissionais estimulantes.

Por outro lado, a comemoração do dia do Agrupamento, com a participação de todos os elementos da comunidade educativa, para além de ser um dia de partilha, pressupõe a referência a uma data com um significado coletivo.

A uniformização de procedimentos e normas em todas as escolas do Agrupamento faz criar na entidade a existência de regras comportamentais comuns que serão facilitadoras da sua apreensão.

O sentimento de pertença do Agrupamento passa também pelo criar de condições que permitam o abrir as portas à comunidade para valorização do trabalho nele realizado, criando os dias de carácter formativo (dia da escola aberta, dia do patrono ou de datas comemorativas) aos encarregados de educação e às entidades locais.

Toda esta dinâmica implica também a criação de uma equipa para divulgação das atividades e os resultados do Agrupamento nos meios de difusão e comunicação locais e regionais, para consolidar as parcerias já estabelecidas e os protocolos firmados, estimular a participação de associações recreativas, clubes desportivos na vida do Agrupamento, bem como o continuar a colaborar com as instituições de ensino superior facilitando a realização de estágios pedagógicos no Agrupamento.

Esta pertença ao Agrupamento pressupõe também o estreitar a relação desta entidade com a Autarquia e outras instituições locais, expressa no articular o Plano de Atividades do Agrupamento com o da Autarquia, na articulação da gestão funcional do pessoal não docente colocado ao serviço do Agrupamento, no envolver a Autarquia nas decisões sobre a oferta formativa do Agrupamento, preparando detalhadamente a entrada em estágio dos formandos de modo a afirmar a formação profissional conferida pelo Agrupamento, estimular o voluntariado junto da população discente, bem como propor aos alunos a dinamização de campanhas de solidariedade local

Esta capacidade de criação de dinâmicas de pertença ao Agrupamento pressupõe ainda o apoiar e incentivar as funções de representação dos alunos na gestão do agrupamento, através das assembleias de delegados e subdelegados, no apoiar o Desporto Escolar e o Teatro bem como o de implementar ações que promovam o sentimento de pertença, nomeadamente o da criação da “ Orquestra do Agrupamento” como uma das referências a preconizar.

3º Objetivo específico: Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo.

Para a consecução deste objetivo importa definir dois grandes objetivos estratégicos:

1. Dinamizar a avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade do Agrupamento.

Este objetivo visa operacionalizar o plano de avaliação preconizado no projeto educativo, (cf. anexo12) começando por definir a constituição da sua equipa de avaliação, perspetivando o que se pretende avaliar, o que vai ser avaliado e qual a finalidade da avaliação de que se necessita, sendo também necessário definir a calendarização da avaliação e o estabelecimento de métodos, instrumentos e ferramentas de recolha (cf. anexo 13).

No segundo momento, importa monitorizar toda a atividade referente à recolha de dados, bem como à sua análise, identificando os pontos fortes e os a melhorar e na consequente produção de relatório (cf. anexo 14).

Esta fase implica ainda, a atenção na divulgação à comunidade do relatório de avaliação do projeto educativo, iniciando-se este processo com a sua apresentação ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral, para posteriormente ser apresentado aos docentes, pessoal não docente e restante comunidade, com o objetivo de produzir o feedback necessário à aferição da eficácia do projeto, realizando para isso reuniões setoriais para auscultação de propostas de melhorias com todos os elementos educativos envolvidos.

2. Criar dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo.

A consecução deste objetivo implica perspetivar o sentido da evolução das práticas do Agrupamento, em resultado da operacionalização do projeto educativo, e deste modo definir as linhas de orientação para o plano de melhoria necessário à eficácia do projeto educativo.

Neste contexto, a equipa de elaboração do Plano de Melhoria do projeto educativo, em consonância com o definido no relatório de avaliação, elabora a tabela de priorização das ações de melhoria, a elaboração dos planos de melhoria, bem como a calendarização com vista à implementação dos respetivos planos.

Todo este processo culmina na divulgação dos Planos de Melhoria e no consequente relatório ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral, bem como a apresentação ao pessoal docente, não docente e restante comunidade.

Numa última fase, importa garantir a implementação dos Planos de Melhoria, de acordo com as prioridades definidas, bem como a sua monitorização.

Todo este processo deverá ser dinamizado e monitorizado pelo Diretor e pela equipa de avaliação do projeto educativo.

Perspetivou-se nesta área um referencial estratégico de acordo com a figura 3.5.

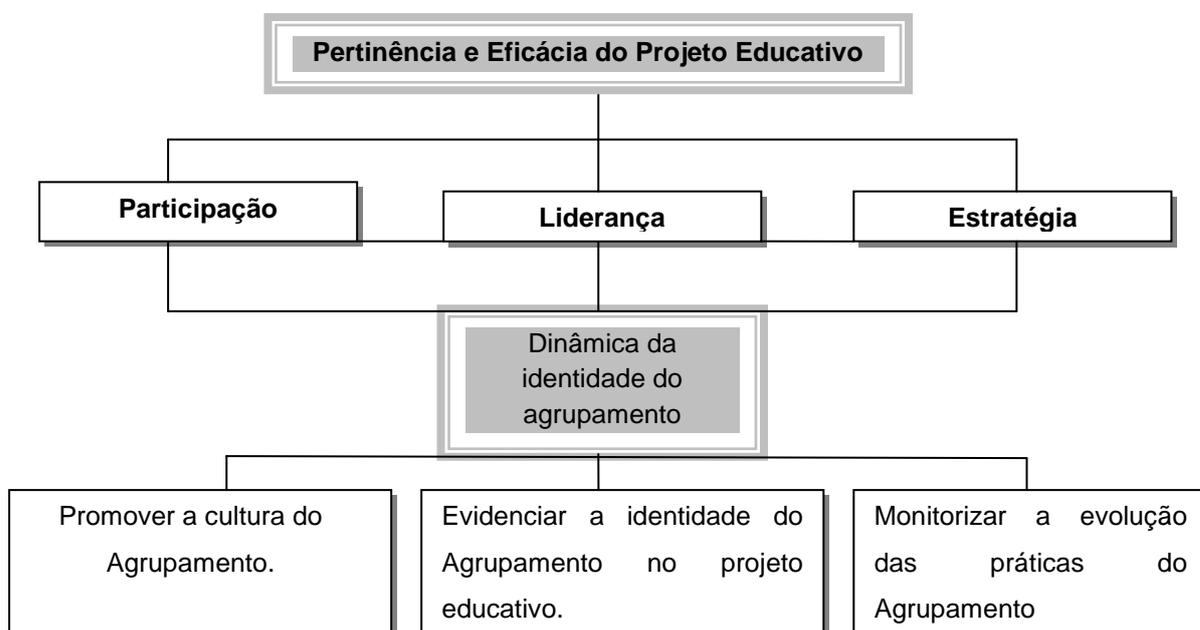


Figura 3.5. Referencial estratégico da dinâmica da identidade do agrupamento na pertinência e eficácia do projeto educativo.

A concretização do referencial estratégico da dinâmica da identidade do Agrupamento assenta na criação de mecanismos que visem promover a cultura e a identidade do agrupamento, bem como a monitorização das práticas do agrupamento, estando sempre subjacente a participação, a liderança e a estratégia como fatores essenciais à pertinência e eficácia do projeto educativo.

1.2.4. Espaços

O Espaço em que decorre este projeto de intervenção emerge do espaço delimitado pelo Agrupamento, definindo-se deste modo que toda a ação principal do projeto decorre nas escolas do Agrupamento.

Decorre num espaço que se pretende de partilha e de discussão de todos os elementos intervenientes, no contexto espacial dos órgãos de gestão, das reuniões de departamento, nos conselhos de escolas, nas reuniões de diretores de turma, nas reuniões do pessoal não docente, nas reuniões do professor titular/diretor de turma com os encarregados de educação e essencialmente em contexto de sala de aula, onde na realidade tudo acontece.

1.2.5. Recursos

Na implementação deste projeto de intervenção privilegia-se o recurso humano.

Numa primeira abordagem a este recurso, importa referir que foi preocupação o ter a perceção do tipo de recursos humanos que o Agrupamento dispõe, nomeadamente os critérios de antiguidade, as áreas de formação para que se encontra qualificado o pessoal quer docente, quer não docente (técnicos de psicologia e orientação, de apoio e acompanhamento aos alunos) de modo a garantir a operacionalização do projeto.

Perspetivou-se desde logo que a Direção do Agrupamento desempenha um papel central neste projeto de intervenção ao orientar, supervisionar e monitorizar todas as atividades de forma a garantir a sua implementação e acompanhamento, assegurando desta forma a operacionalização do projeto educativo.

É o órgão que conhece o Agrupamento no seu todo, as normas e os regulamentos, os recursos materiais e humanos disponíveis, as condições de contratação, de acesso a financiamento. Possui os dados de sucesso/insucesso educativo, tem acesso privilegiado a informação governamental sobre políticas de educação e orientações de gestão e investimento, tem contactos com os órgãos do Estado e as instituições locais, pode organizar mecanismos de acompanhamento pós-formação dos alunos e de avaliação da empregabilidade dos diplomados.

Cabe ao Diretor e à sua equipa, a capacidade de mobilizar a participação de todos na concretização das múltiplas tarefas inerentes à dinâmica organizacional proposta no projeto, fazendo-o na base de uma liderança distribuída e de uma responsabilidade partilhada.

Os docentes são um dos eixos fundamentais na operacionalização e concretização deste projeto, não só ao nível do seu principal contributo, a dinâmica do ensino aprendizagem, bem como ao nível da análise e estudo dos documentos disponíveis, no tratamento dos dados, na elaboração dos relatórios, bem como no contributo quando consultados e nos termos que vierem a ser solicitados – inquéritos, entrevistas, reuniões de departamento, grupo disciplinar, *workshops*, entre outros.

Considera-se que as reuniões de departamento e de grupo deverão ser locais para discutir os documentos em processo de elaboração e dar o seu contributo para a consecução deste projeto de intervenção e conseqüente operacionalização do projeto educativo do Agrupamento.

O recurso aos assistentes operacionais e administrativos é fundamental uma vez que estes possuem competências técnicas diversas das dos professores e por isso, não só desempenham um papel importante no âmbito da participação na discussão e debate, no capítulo da recolha e tratamento da informação, bem como na operacionalização em si do projeto de intervenção, uma vez que são um recurso humano que desempenha a sua ação em espaços e tempos privilegiados com os alunos (espaços externos às aulas).

Prevê-se a reunião dos assistentes operacionais/administrativos em plenário ou sectorialmente para discutir os problemas do Agrupamento bem como a forma de implementar as soluções.

Os inquéritos e as entrevistas podem ser outra forma de solicitar a participação de todos os membros do pessoal docente e não docente no processo.

As assembleias de delegados e subdelegados promovidas pela direção, são outro recurso humano importante, uma vez que é o espaço onde os alunos serão ouvidos quanto a condições de estudo, condições para o sucesso, apoios educativos, interesses e aspirações, tornando-se deste modo, um importante contributo na definição das linhas orientadoras do projeto educativo, fazendo com que estes encontros sirvam também de consciencialização da sua importância.

Os pais e encarregados de educação estão representados no Conselho Geral do agrupamento e nas associações de pais. É por via destas associações que deve ser solicitada a sua participação, uma participação pautada não só sobre o que diz respeito ao percurso escolar do seu educando mas também a nível do perfil de escola e de Agrupamento que pretende para o seu educando.

A Autarquia bem como as entidades que participam no Conselho Geral, como por exemplo a associação de pais, o clube náutico, o centro de saúde, são chamadas a dar um contributo importante relativamente ao desenvolvimento das atividades escolares, em

particular das atividades extracurriculares, tendo também por isso um interesse manifesto na dinâmica organizacional do agrupamento.

No caso concreto da Associação de Pais, esta surge como entidade promotora das atividades extra curriculares, bem como do Gabinete de Apoio ao Aluno e Famílias, tendo um papel bastante ativo na dinamização de atividades do Agrupamento.

Por seu lado, as associações empresariais e profissionais são também um grande contributo para a identificação das necessidades de educação/ formação, para a adaptação do Agrupamento às mudanças tecnológicas que se operam no trabalho e no emprego.

No que concerne aos recursos materiais este projeto teve em conta o espaço onde todo o projeto se operacionaliza, consciente do estado em que se encontram as instalações e da sua necessidade de requalificação, bem como de alguma insuficiência de equipamentos para as diferentes áreas de educação e formação – recursos materiais disponíveis (salas de aulas, salas para clubes, instalações qualificadas, áreas de formação com equipamentos ajustados, etc.).

A nível dos recursos financeiros este projeto insere-se nos recursos disponibilizados no orçamento do Agrupamento, uma vez que viabiliza a operacionalização do projeto educativo do Agrupamento, a definição das linhas orientadoras deste projeto inserem-se nas linhas de orientação perspectivadas na visão geral das necessidades do agrupamento, realizadas a partir do cálculo dos gastos, da prestação de contas e comprovação de gastos.

1.2.6. Calendarização

Na elaboração deste projeto de intervenção houve a necessidade de estabelecer prioridades, uma vez que não é possível abarcar, ao mesmo tempo, todos os objetivos estratégicos estabelecidos, seja pela insuficiência de recursos, pelo grau de dispersão que tal implicaria, seja pela própria dinâmica inerente ao tema do projeto que perspetiva a operacionalização faseada do projeto educativo do agrupamento.

A definição de prioridades foi, nesta primeira fase, criteriosamente ponderada, devendo estar permissiva a algumas alterações em função da sua dinâmica de operacionalização, dos resultados da avaliação de intervenções anteriores, considerando que a focalização num número restrito de objetivos constitui uma condição de eficácia do projeto.

O presente projeto de intervenção apresenta-se como um plano de resolução de um problema diagnosticado no Agrupamento em causa, iniciando a sua implementação no início do ano letivo 2012-2013, concretamente em outubro.

Definiu-se como primeira fase de implementação do projeto, a operacionalização da área de dinâmica organizacional que se concretiza na consubstanciação dos objetivos específicos assentes na operacionalização dos objetivos estratégicos que substanciam as práticas educativas e o evidenciar o papel das lideranças no incentivar da qualidade da dinâmica do ensino aprendizagem, de acordo com o quadro 3.24

Quadro 3.24. Calendarização da 1ª fase do projeto de intervenção

Fases da operacionalização da	Out 2012	Nov 2012	Dez 2012	Fev 2013	Abril 2013	Mai 2013	Junh o 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016
Área dinâmica organizacional										
Partilhar com a comunidade educativa o conceito e a utilidade do projeto educativo.										
Supervisionar a implementação do projeto curricular de turma										
Assegurar a dinamização da liderança de gestão de topo.										
Assegurar a dinamização da liderança de gestão intermédia.										
Assegurar a dinamização da liderança do professor.										
Monitorizar a recolha e tratamento de dados internos e externos do agrupamento.										
Garantir a disponibilização das conclusões dos dados, via online.										
Monitorizar a elaboração dos inquéritos										
Garantir a elaboração da Missão e Visão,										
Monitorizar a redação final do projeto										

(continuação)

Quadro 3.24. (continuação)

Fases da operacionalização: 1. Implementação da dinâmica	Fases da operacionalização da	Out 2012	Nov 2012	Dez 2012	Fev 2013	Abril 2013	Mai 2013	Junho 2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
	Garantir a exequibilidade da definição das metas e os indicadores de verificação.										
	Validar o projeto educativo										
	Monitorizar o Plano de Comunicação interna										
	Monitorizar o Plano de Comunicação externa										

Esta fase de implementação do projeto é primordial porque visa criar as dinâmicas organizacionais que permitam criar as condições de elaborar um projeto educativo que perspetive desde logo, na fase da sua elaboração, reunir as condições para garantir a sua pertinência e a sua eficácia, ou seja surgir como um documento necessário e revelador da participação de toda a comunidade, com uma liderança impulsionadora, dinamizadora e congregadora de vontades, partilhas e responsabilidades, expressão de uma estratégia a implementar, em resultado de um diagnóstico estratégico, sem ambiguidades e de fácil compreensão, com um fio condutor claro e consistente entre as suas partes constituintes, com orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.

Pretende-se uma estratégia que defina uma operacionalização para o ensino, aprendizagem e para a monitorização do envolvimento da comunidade.

Numa segunda fase, e depois de a primeira estar devidamente implementada, ou seja, ter sido elaborado o projeto educativo de agrupamento, inicia-se a operacionalização do projeto de intervenção tendo em conta a área organizacional da identidade do Agrupamento.

Esta fase inicia-se em Outubro de 2012 e pretende estabelecer a dinâmica de forma a explicitar a importância do projeto educativo, perspetivando o demonstrar do papel do projeto educativo na promoção da cultura e da identidade do agrupamento, através da apropriação de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao Agrupamento, de acordo com o quadro 3.25.

Quadro 3.25. Calendarização da 2ª fase do projeto de intervenção: operacionalização da dinâmica da identidade do agrupamento

Fases da operacionalização das dinâmicas	Fases da operacionalização	Out 2012	Nov 2012	Dez 2012	Fev 2013	Abril 2013	Mai 2013	Jun 2013	Set 2013	Out 2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
	Área da dinâmica identidade do agrupamento												
	Uniformizar normas e procedimentos no agrupamento												
	Operacionalizar o Projeto Educativo/Regulamento Interno.												
	Implementar uma cultura de participação.												
	Dinamizar uma cultura de operacionalização da gestão estratégica.												
	Dinamizar uma cultura de liderança do Diretor (equipa)												
	Promover a cultura de liderança intermédia.												
Fases da operacionalização das dinâmicas	Reforçar a cultura de liderança do professor												
	Implementar uma cultura de práticas da organização e desenvolvimento curricular.												
	Promover uma cultura de aprendizagem.												
	Promover uma cultura de disciplina.												
	Reforçar uma cultura de solidariedade.												
	Perspetivar uma cultura de projeto vida.												
	Identificar diferentes culturas na cultura do agrupamento.												

(continuação)

Quadro 3.25. (continuação)

Fases	Fases da operacionalização	Out 2012	Nov 2012	Dez 2012	Fev 2013	Abril 2013	Mai 2013	Jun 2013	Set 2013	Out 2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
	Identificar diferentes culturas na cultura do agrupamento.												
	Dinamizar a articulação das diversas culturas com a cultura do agrupamento.												
	Apreender e operacionalizar o projeto educativo do agrupamento												
	Perspetivar a imagem performativa do agrupamento												
	Abrir as portas à comunidade para valorização do trabalho nele realizado												
	Estreitar a relação do agrupamento com a autarquia e outras entidades locais												
	Criar a memória do agrupamento												

Uma terceira fase inicia-se em Setembro de 2013 e pretende estabelecer as dinâmicas que visam explicitar a importância do projeto educativo, definindo práticas de implementação da organização e do desenvolvimento curricular, a articulação disciplinar, a aprendizagem dos alunos, o desenvolvimento das situações de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania. bem como a disciplina e as medidas para combater a indisciplina, de acordo com o quadro 3.26.

Quadro 3.26. Calendarização da 3ª fase do projeto de intervenção: Operacionalização da dinâmica ensino aprendizagem

Fases da operacionalização: 3. Operacionalização das dinâmicas	Fases da operacionalização	Set 2013	Out 2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
	Área da dinâmica ensino aprendizagem					
	Promover a avaliação diagnóstica.					
	Promover a elaboração do perfil do aluno					
	Favorecer um percurso sequencial e articulado dos alunos					
	Reforçar a articulação interdisciplinar.					
	Implementar a articulação entre as escolas do agrupamento.					
	Definir o Projeto Curricular de Turma.					
	Valorizar o trabalho dos conselhos de turma e de departamento curricular.					
	Articular as atividades de enriquecimento curricular com o Projeto Curricular de Turma.					
	Promover a aquisição de saberes.					
	Desenvolver situações de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania.					
	Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas.					
	Promover a individualização dos percursos de aprendizagem					
	Aproveitar as potencialidades dos recursos tecnológicos disponíveis.					
	Construir instrumentos de avaliação.					
	Promover a disciplina: Criação de mecanismos de monitorização.					
Combater a indisciplina: Criação de mecanismos de monitorização: apoio à mediação e resolução de conflitos						

Uma quarta fase, inicia-se em maio de 2014, com o perspetivar o sentido da evolução das práticas do Agrupamento, em resultado da operacionalização do projeto educativo e visa já, numa fase adiantada da implementação do projeto, dinamizar a sua avaliação e a regulação da atividade do Agrupamento, de acordo com o quadro 3.27.

Quadro 3.27. Calendarização da 4ª fase do projeto de intervenção: Operacionalização da dinâmica ensino aprendizagem

Fases da operacionalização: 4. Análise das práticas do Agrupamento	Fases da operacionalização da	Maio 2014	Out 2014	Dez 2014	Março 2015	Abril 2015	Maio 2015	Out 2015	2015/2016
	Área da dinâmica identidade do agrupamento								
	Definir o plano de avaliação.								
	Proceder à recolha de dados.								
	Analisar os dados e produzir o relatório								
	Divulgar o relatório de avaliação do projeto educativo à comunidade educativa								
	Produzir o feedback necessário à aferição da eficácia do projeto								

A quinta fase inicia-se em maio de 2015 com criação de dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo, expressa na implementação dos planos de melhoria de forma progressiva, realizando ao longo desse ano letivo a continuação da implementação do projeto de intervenção e a consequente monitorização dos planos melhoria, pretendendo-se com isso garantir a operacionalização do projeto educativo como resposta concreta e adequada às necessidades do Agrupamento e paralelamente, preparar toda a fase que antecede a elaboração de um novo projeto educativo do Agrupamento em contexto, de acordo com o quadro 3.28.

Quadro 3.28. Calendarização da 5ª fase do projeto de intervenção: Dinâmica de melhoria da eficácia do projeto educativo do agrupamento

Fases da operacionalização: 5. Dinâmicas de melhoria da eficácia do Projeto Educativo do Agrupamento	Fases da operacionalização	Maio 2015	Out 2015	2015/2016
	Área da dinâmica identidade do agrupamento			
	Definir as linhas de orientação para o plano de melhoria necessário à eficácia do projeto educativo			
	Divulgar os planos de melhoria			
	Implementar os planos de melhoria de acordo com as prioridades definidas			
	Monitorizar todo o processo de implementação dos Planos de Melhoria			

Pretende-se assim que a quinta e última fase do projeto de intervenção prepare todo o processo referente a uma avaliação interna do Agrupamento, com vista ao iniciar do processo inerente à elaboração de um novo projeto educativo, tendo como base o seu histórico.

1.2.7. Avaliação

A avaliação constitui um elemento integrador da prática educativa, permitindo a recolha de informação, a formulação das decisões inerentes às necessidades, mas também a reformulação de objetivos e estratégias.

A avaliação deve ser entendida como um instrumento para compreender e para melhorar, não tanto como um juízo, não como uma competição, como uma ameaça, mas como um instrumento que permita saber o que se passa e melhor através dessa compreensão. É preciso saber porquê, para quê e como se faz. (Guerra, 2011, p.4)

Neste contexto, a avaliação do presente projeto de intervenção, constitui um processo de aferição de resultados obtidos e de objetivos concretizados, contemplando um processo de retroação e de regulação da implementação das dinâmicas que, em momentos intercalares do seu percurso, solicitam a implementação de medidas de revisão de forma a

superar problemas encontrados ou a ajustar alguns objetivos e estratégias a novas circunstâncias ou contextos.

Esta avaliação do projeto de intervenção assenta na própria consolidação do projeto educativo, seguindo linhas orientadoras que constituem elementos de análise, reflexão e promoção assente no desenvolvimento das dinâmicas preconizadas, em aspetos organizacionais, nas boas práticas pedagógicas em torno dos resultados dos alunos, dos processos pedagógicos, dos materiais didáticos e na atividade do agrupamento em geral, da sua cultura e identidade.

A operacionalização da avaliação do presente projeto será da responsabilidade das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e dos órgãos de gestão e administração escolar, devendo para isso ser construído os instrumentos necessários para assegurar a operacionalização de uma avaliação rigorosa, construtiva e formativa, tendo em atenção os indicadores de medida preconizados.

Perspetivou-se um quadro de referência que visa criar as dinâmicas inerentes à avaliação deste projeto de intervenção (cf. apêndice XXXV) perspetivando-se nos objetivos definidos os indicativos de consecução a ter em conta, o que se pretende alcançar em determinado período e a sua consecução ou não.

Neste contexto, propõem-se dois momentos formais de avaliação da execução do projeto de intervenção:

1.º - Uma avaliação intermédia, a qual deverá ocorrer na primeira metade do terceiro período letivo de 2013/2014, possibilitando uma reflexão conjunta de todas as estruturas e órgãos do Agrupamento, a qual permitirá que se faça a revisão/reformulação de prioridades e opções estratégicas que se repercutam na organização e funcionamento da escola no próximo biénio.

2.º - Uma avaliação final, no último período do ano de vigência do projeto, 2015/2016, que para além da reflexão sobre os diferentes aspetos inerentes à sua implementação e resultados, fará uma avaliação do grau de consecução dos objetivos específicos e estratégicos propostos.

O dinamismo da ação educativa impõe que este projeto de intervenção apresente características de flexibilidade que admitam as necessárias adaptações, resultantes da sua avaliação periódica e da confluência de interesses e opiniões, sem no entanto desvirtuar o seu fio condutor.

Perspetivar o sentido da dinâmica da evolução das práticas do Agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo, implica um olhar atento sobre a criação de dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo definindo as linhas de orientação para o plano de melhoria necessário à eficácia do projeto educativo de modo a caminhar paulatinamente para a consecução do objetivo.

Um objetivo que passa de acordo com Guerra (2011) por tornar o Agrupamento:

uma comunidade educativa que tivesse em conta o lugar onde está inserida, que conhecesse bem a sua realidade, porque sem conhecer o contexto não se pode entender bem o texto. Seria uma escola com muita participação dos alunos, com um programa que supusesse uma preparação para a vida, com dinâmicas inovadoras, não rotineiras, integrada por profissionais que amassem a sua profissão, dirigida por um líder ou por um conjunto de pessoas que ajudassem os outros a crescer. Uma instituição criativa, com capacidade para se reinventar, flexível, com possibilidade de modificar as coisas que estão a ser feitas, com uma enorme capacidade de exigência, com capacidade de auto – crítica (p.7).

SÍNTESE REFLEXIVA

Refletir sobre tudo o que foi anteriormente expresso pressupõe o ter presente as palavras de Alarcão e Tavares (2003):

A escola dos dias de hoje deve ser uma organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua estrutura e se confronta com o desenrolar da sua actividade num processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo. (p. 133)

As escolas enquanto entidades organizacionais caracterizaram-se por serem organizações complexas em que a sua principal finalidade é elevar a qualidade do ensino que ministram, procurando dar resposta às necessidades e estímulos da comunidade em que estão inseridas.

Neste contexto, a escola é uma entidade em constante mudança, fruto não só da mobilidade de alunos e professores, das leis, dos decretos, bem como da constante necessidade de dar resposta, concreta e atual, aos problemas que diariamente lhe são colocados, criando as condições necessárias para promover uma formação académica aos seus alunos e perspetivando uma dinâmica educacional com o objetivo de formar cidadãos responsáveis, críticos e intervenientes.

Face ao quadro referenciado, a escola tem que estar preparada para essa mudança, na plena consciência do seu papel na construção do indivíduo, exigindo-se neste contexto, uma dinâmica de escola reflexiva que com alguma autonomia, responsabilidade, e flexibilidade se torne capaz de se adaptar aos diferentes contextos e conseguir dar resposta à inclusão e a variante multicultural.

Uma escola reflexiva exige uma constante dinâmica e implica a existência de pessoas que pensam no que fazem, como o fazem, que atendem aos contextos em que trabalham, os interpretam e adaptam a própria atuação a eles.

Neste contexto, considera-se, tal como Alarcão (2001), que todo o professor é um investigador, que tem uma atitude de questionar e de se questionar, na ampla necessidade inerente à sua profissão, de refletir sobre as suas práticas, sobre o sucesso ou insucesso dos alunos, sobre o contexto em que se insere o processo de ensino aprendizagem.

Mais do que nunca se torna importante ter nas escolas professores atentos à sua cultura organizacional, preparados para a mudança, no que ela tem de inovador e boas práticas, mas também para as dificuldades e para refletir na funcionalidade e eficácia dessa cultura organizacional, compreendendo que a profissão docente, requer que o professor jamais deixe de estudar, de aprender, uma vez que constantemente se exige uma reavaliação de saberes e adaptações a novas situações contextuais.

É de todo pertinente que o professor ao longo do seu percurso de vida profissional, essencialmente, de acordo com Huberman (2007), numa fase de serenidade do percurso de docente, identificada, não como uma diminuição de investimento relativo à docência, mas como uma fase de humildade, calma e reflexão sobre a dinâmica que o rodeia, perspetive que a qualidade de ensino assenta no envolvimento das escolas e dos seus agentes na procura de caminhos que proporcionem uma formação com sentido para todos os alunos e que a pertinência das ações educativas seja diretamente proporcional à importância e eficácia da sua implementação.

Neste contexto, apresentando-se, em termos normativos, o projeto educativo como o documento de referência das linhas orientadoras, da missão e da visão que a comunidade pretende preconizar para a escola, propôs-se neste trabalho de projeto analisar e compreender a dinâmica do projeto educativo na sua operacionalização, perspetivando qual a pertinência e a eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem na identidade do agrupamento?

Uma incursão sobre a perspetiva dos autores selecionados, de acordo com a temática apresentada e com as questões de partida, pressupõe desde logo, o perceber que um projeto em geral, e o educativo, em particular, parte de uma escolha de um percurso a percorrer, baseado numa contextualização e depende na maior parte da sua consecução do ato de vontade dos seus intervenientes.

Para os autores referenciados, o projeto educativo ganha a sua pertinência e eficácia como instrumento de dinâmica da organização escolar quando é visto como um documento estratégico, orientador da ação do estabelecimento de educação-formação e um instrumento operatório de toda a ação educativa, devendo neste enquadramento, apresentar-se como um documento conciso e preciso, de resposta adequada à comunidade que contextualiza e sendo dela representativo da identidade e cultura.

Estabelecendo este projeto de intervenção como principal objetivo o evidenciar a pertinência e a eficácia de um projeto educativo na qualidade do ensino aprendizagem de um agrupamento, considera-se que a existência de um projeto educativo, numa escola ou agrupamento surge, numa primeira abordagem, como uma condição emanada do caráter obrigatório expresso nos normativos, que contudo, não lhe confere a sua pertinência e eficácia se ele não extrapolar desse caráter normativo e passar a surgir como uma necessidade para a escola e para o agrupamento.

A pertinência de um projeto educativo, numa escola ou agrupamento em que esse projeto se encontra esquecido, guardado, não é nenhuma, uma vez que se reporta a mais um documento que justifica a sua existência pelo seu caráter meramente de cumprimento

normativo, acabando por se tornar obsoleto, dado que não cumpre a sua função de identidade, ignorado que é por todos, não sendo um elemento dinamizador, nem catalisador de partilhas e reflexões.

Assim, a condição de se tornar um documento pertinente surge, desde logo, da capacidade que a escola e o agrupamento dispõem de sentir essa necessidade de existência, de estabelecerem como prioritário o definir uma missão e uma visão com linhas orientadoras bem preconizadas, com objetivos e metas bem perspectivados, ganhando a sua eficácia como um projeto com um rumo definido, num determinado tempo para o percorrer e como resposta estratégica ao diagnóstico das necessidades dessa escola ou agrupamento.

A promoção de uma gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino aprendizagem é concretizada quando se expressa na existência de uma liderança que se consubstancia ao nível do órgão de gestão capaz de incutir em todos os intervenientes as capacidades de participação ativa e de corresponsabilização, partilhando valores e objetivos.

Tal como refere Guerra (2011),

Eu digo que a direcção de uma escola deve ser como uma maçã que ajuda a amadurecer quem está ao seu redor. É uma influência silenciosa, constante, eficaz, benéfica, que cria relações e uma dinâmica que ajuda ao crescimento, ajuda ao desenvolvimento. (p.5)

A gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino aprendizagem será promovida no projeto educativo, assente numa liderança que faça circular a informação, que responsabilize, que promova a avaliação do desempenho individual, coletivo e do próprio projeto, para rever decisões estratégicas, assente numa liderança facilitadora da mudança, numa cultura de colaboração, onde os professores são apoiados e incentivados na resolução conjunta de problemas, através de uma reflexão crítica e responsável.

A esta promoção da gestão inovadora não pode ficar de todo alheio a necessidade de formação para o desempenho das lideranças de topo, facto evidenciado no ponto 4 do artigo 21 do DL137/2012 de 2 de julho quando preconiza como qualificação para o exercício da função de administração e gestão escolar o ser detentor de habilitação específica para o efeito.

A gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino aprendizagem consubstancia-se ainda, ao nível de uma liderança intermédia, expressa na responsável delegação de funções com vista a uma responsabilidade inerente a toda a comunidade, perspectivando-se a importância da articulação entre a existência de lideranças fortes, alicerçadas em lideranças intermédias, bem como ainda no reforço da liderança do professor em contexto de sala de aula.

A esta promoção da gestão intermédia também não fica de todo alheio a introdução do DL137/2012 de 2 de julho ao proporcionar, no ponto 7 do artigo 43, uma liderança que se apresenta mais consolidada, na medida em que se explicita a possibilidade de cada departamento eleger o seu coordenador de uma seleção de três candidatos escolhidos pelo diretor, o que deixa antever uma maior afirmação da liderança intermédia, consubstanciada numa maior partilha das decisões e numa conseqüente responsabilização dos docentes nessa liderança.

Trata-se assim, de destacar uma figura, de preferência com formação especializada numa área das ciências da educação, dotada de algum grau de autonomia e poder para desencadear medidas, mas também com responsabilidades de perceção e de correção de eventuais desequilíbrios e disfunções, com vista à implementação de medidas conducentes à melhoria da qualidade do desempenho dos outros professores.

A liderança intermédia surge assim com uma função fundamental, numa organização que vive um clima de exigentes e sucessivas mudanças, constituindo a sua missão um importante apoio à gestão de topo na implementação das políticas traçadas para a organização e pode, numa outra perspetiva, exercer uma liderança efetiva, participando, de forma decisiva, na definição dessas mesmas políticas.

Importa pois ter a consciência de que muito do sucesso da escola na prossecução da qualidade, a todos os níveis, depende da ação de cada um dos líderes intermédios.

Num contexto de aprofundamento da autonomia e de liderança partilhada, os líderes pedagógicos intermédios vêm crescer o seu protagonismo, na medida em que as suas competências vão sendo progressivamente alargadas.

Mais do que qualquer outro líder formal, o coordenador de departamento apresenta, pela natureza do seu cargo, condições próprias para participar na observação das práticas educativas, baseada em processos reflexivos, do trabalho dos docentes por si coordenados.

A gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino aprendizagem consubstancia-se ainda, ao nível de uma liderança do professor em contexto de sala aula, uma vez que é neste espaço que grande parte do ensino aprendizagem se desenvolve.

Neste contexto, a dinâmica de liderança é promovida a partir, por um lado, da própria capacidade do professor ser um líder no desempenho da sua docência, mas por outro, pela capacidade da entidade organizacional, nas suas lideranças médias e de topo promoverem e proporcionarem situações para que o professor, no individual e no coletivo, sinta que é capaz de exercer essa liderança.

É conferida pertinência ao projeto educativo quando são criados os mecanismos de operacionalização que lhe proporcionem a capacidade deste se tornar impulsionador da dinâmica da escola ou do agrupamento.

Neste contexto assume papel central a definição de práticas de implementação da organização do desenvolvimento curricular, promovendo a dinâmica do ensino aprendizagem, concretizada através da utilização de modos de intervenção educativa diferenciados, numa articulação vertical e horizontal do currículo, no sentido de potenciar a continuidade e o efeito cumulativo das aprendizagens, numa lógica de sequencialidade progressiva.

Do mesmo modo, é conferida pertinência ao projeto educativo quando se promove a aprendizagem dos alunos, implicando a aquisição de saberes, desenvolvendo atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania, criando situações que visem a consciencialização da importância do património cultural e natural.

Promove-se a pertinência do projeto educativo quando ele é uma resposta concreta à realidade dos alunos, realizando iniciativas que procuram ajudar os alunos em risco de desorganização do percurso escolar, a manter o rumo e a construir o seu próprio projeto de aprendizagem.

É conferida pertinência ao projeto educativo quando são criados os mecanismos que permitam o alargamento sustentado de oferta educativa com o fim de superar as dificuldades reveladas no decurso do processo ensino / aprendizagem, visando o sucesso escolar dos alunos.

Do mesmo modo, é conferida pertinência ao projeto educativo quando se promove a disciplina com vista a minimizar a indisciplina e a proporcionar um bom clima de escola/agrupamento com vista à promoção do sucesso escolar e implicitamente para a interiorização de valores basilares na formação do aluno/homem, contribuindo para uma agrupamento mais rico no aspeto educacional, relacional e participativo.

Sem dúvida alguma que se considera, e de acordo com Costa (2003), que a pertinência do projeto educativo resulta do facto de que a sua existência deve ser pautada como uma resposta concreta à realidade e à necessidade da escola, não sendo o resultado de imposições normativas.

A pertinência resulta de uma necessária e imperiosa participação conjunta e concertada dos diversos atores educativos, devendo ser estruturado, desde a conceção até à realização e avaliação, como um processo participativo onde todos, embora com níveis de intervenção e intensidades diferentes, estão associados à tomada das decisões, à partilha, à negociação e ao estabelecimento de relações interpessoais e de responsabilização coletiva.

A pertinência também resulta da existência de uma estratégia objetiva, clara e partilhada das opções de desenvolvimento da escola ou do agrupamento, onde se define o que se pretende mudar e como se pretende preconizar essa mudança.

Neste contexto, o projeto educativo ganha a sua pertinência e eficácia como instrumento de gestão estratégica das organizações escolares, quando é visto como um documento que assenta numa participação ativa de toda a comunidade em contexto, liderado de forma partilhada e estratégica, orientador da ação do estabelecimento de educação-formação.

A articulação do projeto educativo com a cultura do agrupamento deve ser uma relação intrínseca uma vez que o projeto educativo resulta como produto da própria cultura de agrupamento e paralelamente é também um meio de promoção da cultura e identidade desse agrupamento.

Seguindo a tipologia de Costa (2003), um projeto educativo de identidade consensual permitirá perspetivar uma ampla articulação com a cultura da escola ou do agrupamento onde se valoriza o consenso, a harmonia, os valores partilhados, as relações informais, uma liderança partilhada e consensual e uma estratégia bem definida do que se pretende e como conseguir.

Nesta perspetiva, a cultura de uma escola ou de um agrupamento tem que estar permeável à existência de outras culturas dentro da própria entidade organizacional, perspetivando nessas culturas a sua identificação e a partilha de alguns dos ideais e valores, de forma a torna-las uma variante da cultura da entidade.

Neste contexto a identidade do agrupamento acaba por transparecer no projeto educativo quando este se apresenta verdadeiramente como o instrumento da gestão e orientador da ação educativa, apresentando-se como a resposta ao diagnóstico estratégico preconizado no agrupamento, elaborado com a participação da comunidade educativa, acabando por ser a adequação legal em vigor à sua situação concreta, apresentando o modelo geral.

Transparece no projeto educativo a identidade do agrupamento se houver a preocupação de construir um projeto educativo a partir das vivências propiciadas a toda a comunidade escolar, com base no sentimento de pertença, preocupado não só com a construção da sua cultura mas, sobretudo, com a integração das várias culturas locais que o integram e que podem vir a integrar, conscientes da apropriação da sua identidade como o elemento fundamental que caracteriza e torna singular essa cultura.

Assim considera-se que independentemente de toda a escola ou agrupamento ter uma dinâmica organizativa mais ou menos idêntica de entidade para entidade, existe em

cada entidade uma identidade, que a faz ser única para todos que nela participam, devendo a ligação cognitiva e afetiva ser construídas a partir das vivências propiciadas a toda a comunidade escolar.

A operacionalização de um projeto educativo resultante e transmissor da identidade do agrupamento tornará este projeto num promotor da eficácia do agrupamento, uma vez que na sua elaboração estará subjacente a criação de mecanismos com a função de desencadear uma constante monitorização da operacionalização do projeto educativo de forma a se tornar um documento orientador da dinâmica organizacional do agrupamento.

A eficácia de uma escola ou de um agrupamento também se operacionaliza no projeto educativo, quando este documento surge como a resposta concreta aos problemas dessa entidade, atribuindo-se-lhe assim a sua pertinência e quando, numa segunda fase, essa pertinência se vai traduzindo em respostas eficazes aos problemas diagnosticados.

Neste contexto, essa operacionalização resultará, de acordo com Thurler (1998), da correta criação de dinâmicas assentes no definir do tipo de estratégia, impacto e padrões de desempenho que permitirão o desenvolvimento de uma cultura de escola ou de agrupamento que favoreça a comunicação e a cooperação.

Esta eficácia assenta assim na operacionalização do projeto educativo a nível da organização interna da escola, preconizando o estilo de gestão e direção, as boas relações entre os professores, o contexto no qual o corpo docente é chamado a funcionar, na partilha com a comunidade educativa bem como na capacidade de confiança dos professores e dos alunos, colocando em prática novas ideias.

Pensa-se que a operacionalização da eficácia num projeto educativo de escola ou de agrupamento deve assentar essencialmente na realidade de uma escola que “se pensa a si própria” que não ignora os seus problemas, pelo contrário, envolve todos “os seus membros” nos processos de tomada de decisão e de resolução, reconhecendo, por essa via, a “aprendizagem que para eles daí resulta” (Alarcão, 2001,p.25).

Desta forma, considera-se que são as próprias características das escolas e dos agrupamentos que se tornam indicadores do desempenho dessa mesma eficácia, cabendo a cada escola elaborar os seus indicadores (quantitativos e qualitativos) de avaliação de desempenho que deverão ser continuamente avaliados.

Embora se reconheça que hoje e de acordo com o DL13-A/2012 de 5 de junho de 2012, se coloca “na eficiência um dos parâmetros da avaliação da dinâmica da escola, ao determinar o indicador da eficiência educativa resultante da avaliação sumativa interna e externa”, há no entanto que refletir e de acordo com Lima (2008), considerar-se que o

critério mais adequado para medir a eficácia de uma escola é, efetivamente o “valor” que ela “acrescenta” aos atributos iniciais dos alunos que nela ingressam.

É neste contexto que se considera que deverão ser feitas as avaliações de desempenho de escolas e agrupamentos com realidades completamente diferentes, uma vez que existem realidades em entidades escolares com bons resultados académicos que se limitaram a continuar um trabalho já existente, não realizando valor acrescentado ao processo educativo, enquanto outras, com realidades bem diferentes, realizaram toda uma monitorização dos alunos, com vista à criação de mecanismos para dar resposta aos seus problemas, em que a sua resolução pode não ter culminado nos melhores resultados académicos, mas que resultou, possivelmente num bom desempenho e percurso de vida, só possível graças à dinâmica do trabalho realizado naquela escola ou agrupamento.

Considera-se que avaliar a operacionalização da eficácia de uma escola ou de um agrupamento, pressupõe pensar a escola como uma realidade assente num clima de escola, com numa eficiente comunicação entre o pessoal docente e os responsáveis diretivos da mesma, em recursos materiais, equipamentos, e oportunidades, em atitudes de reconhecimento da excelência e do esforço, em critérios de equidade, ao nível de todos os alunos, no acesso e no tratamento, em ligações escola família, expressas no desempenho pelos pais de um papel ativo na aprendizagem dos seus alunos e num sentimento de confiança de que os problemas serão tratados; num clima de sala de aula como um espaço estimulante e interessante.

Esta eficácia implica também a criação de uma equipa para divulgação das atividades e os resultados do Agrupamento nos meios de difusão e comunicação locais e regionais; consolidar as parcerias já estabelecidas e os protocolos firmados, estimulando a participação de associações recreativas, clubes desportivos na vida do agrupamento, bem como o continuar a colaborar com as instituições de ensino superior facilitando a realização de estágios pedagógicos no agrupamento.

Implica também o estreitar a relação desta entidade com a Autarquia e outras instituições locais expressa no articular o Plano de Atividades do Agrupamento com o da Autarquia, expressa de forma muito particular no pré-escolar e no 1º ciclo, na articulação da gestão funcional do pessoal não docente colocado ao serviço do Agrupamento, no envolver a autarquia nas decisões sobre a oferta formativa do Agrupamento, preparando detalhadamente a entrada em estágio dos formandos de modo a afirmar a formação profissional conferida pelo Agrupamento, estimular o voluntariado junto da população discente, bem como propor aos alunos a dinamização de campanhas de solidariedade local.

Uma operacionalização do projeto educativo com busca à eficácia tem que assentar, obrigatoriamente, a sua avaliação em momentos de curto, médio e longo prazo, de modo a que resulte numa regulação organizacional que leve a desenvolver uma cultura própria e que permita desenvolver a identidade profissional dos professores, que são vistos como gestores principais da dinâmica interna do estabelecimento, contribuindo para a consolidação de instrumentos e procedimentos de auto-avaliação; na definição, implementação, desenvolvimento e avaliação de planos de melhoria; no levantamento e reconhecimento dos pontos fortes e fracos; na reflexão sobre os efeitos das medidas tomadas e por fim, na consolidação de uma cultura de auto-avaliação (cf. apêndice XXXVI).

Neste contexto, existe um longo trabalho a realizar, uma vez que atualmente ainda se reconhece que na prática os projetos educativos das escolas ou dos agrupamentos não correspondem a processos de discussão, de partilha, de confronto e de reflexão crítica entre os professores, pois estas entidades são fortemente condicionadas por características organizacionais e estruturais que persistem e condicionam o desenvolvimento de culturas de colaboração entre os professores.

A operacionalidade do projeto educativo tem nas escolas e nos agrupamentos alguns constrangimentos que importa ter em linha de conta:

- O trabalho do órgão de gestão preconizado no Diretor, cada vez mais, se vê constrangido com o tempo dedicado a pensar e refletir a escola, passando cada vez mais por tarefas meramente administrativas da sua responsabilidade e que se reportam ao preenchimento de inúmeras solicitações, entre elas o preenchimento de plataformas provenientes da tutela.

- Não existe na maioria das escolas e agrupamentos, de uma forma geral, uma cultura de formação especializada por parte dos docentes que permita dar uma correta resposta ao assumir de grande parte das funções inerentes aos cargos que os docentes desempenham e às solicitações preconizadas.

Este facto é visível, em algumas situações, na dificuldade do assumir por alguns diretores, o exercício da liderança como um processo natural e facilitador das suas funções e elemento fundamental da gestão estratégica de uma identidade.

- A existência, ainda, de desempenhos da liderança intermédia de coordenador de departamento como líder formal, acaba por limitar o desenvolvimento de atitudes colaborativas e reflexivas entre os professores nas reuniões dos departamentos curriculares.

Neste contexto, é importante e de acordo com Costa (2000), que o coordenador de departamento desenvolva competências de modo a ser capaz de exercer uma liderança capaz de fomentar a colaboração entre os professores. Também neste contexto, mais do

que nunca a formação é vista como essencial ao desempenho de uma liderança que exige um saber especializado potenciando a aquisição de competências por parte do coordenador que lhe irão permitir desenvolver e fundamentar a sua ação.

- Não existir ainda, na maioria, dos departamentos curriculares, uma cultura de trabalho permanente e contínuo de discussão, reflexão e de desenvolvimento curricular tendo como referência o projeto educativo da escola ou do agrupamento, facto agravado pela metodologia de trabalho da própria dinâmica de elaboração do projeto que pratica a reduzida participação dos professores no processo de conceção do projeto educativo da escola conduzindo a uma ausência de identificação dos mesmos.

- Existir ainda uma burocratização e uma ritualização do projeto educativo e, conseqüentemente, uma “desarticulação com as práticas e com outros documentos institucionais da escola” (Costa, 2003, p.90), levando os departamentos curriculares a continuar a manifestar algumas atitudes de adaptação e conformismo, face aos formalismos e às situações que se colocam ao desenvolvimento do projeto, existindo, muitas vezes, o sentimento de que as decisões a nível da gestão curricular são tomadas por um “núcleo central da escola” e comunicadas aos professores, nas reuniões dos departamentos, como já definidas, e o pedido de participação é apenas uma forma de legitimar as decisões.

Considera-se que é de todo pertinente sensibilizar de que um processo de conceção e implementação do projeto educativo da escola ou do agrupamento, nos departamentos curriculares, tem de ser, necessariamente colaborativo.

- Existirem limitações nas condições de contexto de trabalho docente que constroem a colaboração e a reflexão crítica entre os professores, no processo de conceção e implementação do projeto educativo do agrupamento.

Não obstante o Despacho Normativo nº13-A/2012 de 5 de junho preconizar que “se permite às escolas implementar projetos próprios, que valorizem as boas experiências e promovam práticas colaborativas tendo em conta os recursos humanos e materiais de que dispõem” as novas orientações de organização curricular traduzem o inverso, uma vez que criaram, na prática, um acréscimo ao docente da sua componente letiva, bem como, em muitos casos, uma diminuição da imputação da componente letiva dos docentes que exercem funções de direção de turma, facto que não favorece de todo a já tão incipiente cultura colaborativa.

Deste modo, a reflexão sobre a escola (Roldão, 2000) é hoje claramente condicionada pelas condições do contexto de trabalho, uma vez que as exigências burocráticas colocadas aos docentes, a dimensão dos grupos de trabalho, a falta de tempo, a pouca existência de tempos não letivos em comum, as pressões do ambiente de trabalho,

a sobrecarregada agenda de trabalhos das reuniões dos departamentos curriculares, associada à limitação do tempo da reunião e ao carácter burocrático e administrativo de determinados pontos da agenda de trabalhos acabam por limitar as atitudes colaborativas e reflexivas entre os professores e padronizar, na maioria das vezes, as tarefas desenvolvidas pelos mesmos.

Face ao apresentado, considera-se que as culturas de colaboração nas escolas não surgem de forma fácil, nem espontaneamente, não sendo por si só, uma mola impulsadora da operacionalização do projeto educativo, havendo por isso necessidade de um reforço na implementação de procedimentos e de estruturas específicas que fomentem o trabalho conjunto e, conseqüentemente, potenciem o desenvolvimento de culturas de colaboração entre os professores, iniciativas que passa muito pelas lideranças de topo, coadjuvadas pelas lideranças intermédias.

A todo este contexto de constrangimentos não pode ficar alheio o facto de na conjuntura atual, a redefinição da rede escolar e a conseqüente criação de novas unidades orgânicas transportar consigo uma tarefa acrescida na pertinência e na eficácia do projeto educativo numa dinâmica de ensino aprendizagem e de identidade de uma entidade resultado de uma agregação de várias entidades com várias identidades.

Sabe-se que as mudanças são atravessadas por dilemas complexos que dificultam, por vezes, o seu sucesso e que necessitam de ser analisados e compreendidos, para que assim se possam ultrapassar.

Whitaker (2000), reportando-se a Steve Fink alerta para os efeitos decorrentes da mudança, especialmente quando ela surge como imposição, deste modo “ qualquer mudança substancial nas nossas vidas implica uma sequência de fases reactivas: choque, negação, reconhecimento e adaptação.” (p.79)

Tendo como referencial este enquadramento, adota-se uma atitude de confiança e considera-se como correto o preconizado por Guerra (2005), “Não podemos plantar uma semente e esperar que no dia seguinte ela dê frutos abundantes e maduros. É preciso regar essa árvore, cuidá-la, protege-la das doenças. É um processo que acarreta motivação, eficácia, aprendizagem e estímulo” (Guerra, 2005, p.3).

No final da elaboração deste trabalho de projeto, iniciado numa reflexão autobiografia, numa identificação de um problema em contexto, num enquadramento da temática contextualizada num referencial de literatura preconizada por alguns autores e culminando na elaboração de um projeto de intervenção para uma realidade em concreto, expressa-se a sua concretização com um duplo significado. Por um lado, o de fazer rever o passado, momentos mais distantes uns do que outros, e perceber o quanto alguns

desses momentos foram preponderantes na sua formação como pessoa e profissional e o de enquadrar o professor como um investigador na procura incessante do aprender, permitindo refletir a escola em geral e o agrupamento preconizado, em particular, e perspetivar valências e práticas pedagógicas, bem como fragilidades e constrangimentos a ter em conta.

Sendo o presente trabalho uma proposta de um projeto de intervenção para um determinado agrupamento, não esgota as possibilidades de pesquisa em função desta problemática, nem tão pouco a problemática que esteve subjacente a este projeto se esgota nesta proposta. “ A minha visão é otimista, mas não conformista. Temos de avançar comprometidos, porque ainda há coisas para fazer.” (Guerra, 2011, p.5)

1. Contributos do estudo

Este trabalho de projeto pretendeu evidenciar a pertinência e a eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento.

Neste contexto, o contributo deste estudo é o de evidenciar a importância que o projeto educativo tem como documento orientador das dinâmicas a preconizar na escola ou no agrupamento, como resposta concreta a uma realidade concreta, demonstrando também que a sua pertinência resulta, num primeiro momento da necessidade dessa entidade ter a consciência concreta das suas necessidades e da estratégia a preconizar.

Este estudo permite também, em contexto, evidenciar, de acordo com Costa (2003), a importância da participação, da liderança e da estratégia como três dinâmicas fundamentais para a garantia da pertinência e eficácia do projeto educativo.

Uma eficácia desde logo garantida se todo o processo inerente à elaboração, implementação e avaliação assentar num processo participativo associado à responsabilização coletiva.

Uma eficácia garantida por uma liderança, quer de topo, expressa no diretor e sua equipa, quer intermédia, quer em contexto de sala de aula, assente num exercício de reflexão, de partilha e de corresponsabilidade.

Uma eficácia assente também na estratégia conhecedora da realidade e do contexto operativo que defina o que se pretende mudar e como se pretende preconizar essa mudança.

Criadas estas dinâmicas, este estudo demonstra ainda que a eficácia do projeto educativo resulta da consecução dos objetivos claramente definidos, verificável através da

sua concretização, tendo como base os indicadores de medida preconizados e assente numa constante monitorização e numa cultura de auto-avaliação.

Este estudo pretende assim evidenciar que a validação da eficácia do projeto educativo será o garante da sua pertinência.

2.Limitações do estudo

Considerou-se que a adoção da metodologia de um estudo empírico, centrado na análise de conteúdo, como base de investigação, foi a estratégia considerada correta, preconizando a utilização de diversas fontes de informação de forma a permitir, através de uma análise comparativa dos resultados, otimizar a compreensão do caso.

Não obstante as vantagens do método escolhido decorrerem da profundidade com que é possível estudar a unidade de análise definida, considerou-se que o facto de não ter sido possível analisar o projeto curricular de agrupamento, apresentado como documento operativo do projeto educativo, devido à sua inexistência, foi algo que deixou algumas lacunas, facto que se tentou minimizar ao analisar o relatório do plano anual de atividades, bem como o relatório anual dos projetos curriculares de grupo e de turma.

Convém também referir que dada a singularidade do estudo, não se pretende que os resultados obtidos sejam generalizáveis a outros contextos, mas, antes, que constituam um contributo para o conhecimento mais aprofundado das questões que foram aqui abordadas e sejam um contributo para despoletar novas investigações e outras abordagens aos problemas referenciados.

Outra limitação inerente à metodologia adotada prende-se com o problema da subjetividade que possa ter existido face ao papel designado, de acordo Alarcão (2000), de “professor-investigador” no próprio contexto de trabalho. Reconhece-se que a proximidade e a familiaridade do professor-investigador com os documentos e o seu contexto poderá, em determinados momentos, ter levado a descurar determinados aspetos contextuais que seriam mais evidentes a quem se deparasse pela primeira vez com a situação. Considera-se contudo, que esta limitação não obscureceu a riqueza do estudo, pois ao longo da investigação estiveram sempre presentes os critérios de qualidade para a avaliação de um estudo empírico.

A especificidade do tema a que está sujeito o trabalho de projeto de intervenção elaborado pressupôs o perspetivar dinâmicas que visavam a operacionalização de um projeto educativo com vista ao seu contributo para a pertinência e eficácia na qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento. A sua consecução implicou que a

definição do plano de ação do projeto de intervenção perspetivasse mecanismos e dinâmicas que foram estruturados em quadro de referência que devido ao nível de abordagem e de incidência de conteúdo, não foram apresentados no corpo principal do texto da parte III, tendo sido remetidos para apêndices que não obstante o facto de estarem devidamente identificados não viabilizam uma leitura imediata, secundarizando a sua perceção, situação que pode levar a uma perda da perceção do todo pela parte.

Ao ser proposto a elaboração de um projeto de intervenção alicerçando toda a pertinência e eficácia do projeto educativo do agrupamento, em três dinâmicas fundamentais para a sua operacionalização: participação, liderança e estratégia, acaba por se estabelecer uma metodologia de operacionalização confinada a algumas fragilidades, uma vez que se não estiverem criadas as condições para estas dinâmicas se concretizarem a operacionalização do projeto educativo acaba por não ver conseguida a sua eficácia.

Neste contexto, é de todo pertinente que ao implementar este projeto de intervenção se esteja plenamente consciente dessa fragilidade e se tenha uma tarefa acrescida de a iniciar pela dinamização de toda uma participação ativa e responsável da comunidade, pela sensibilização para uma liderança que partilhe, motive e responsabilize e pelo definir de uma estratégia objetiva, concreta e coerente com a realidade em contexto.

3. Perspetivas futuras

Ao longo da elaboração deste trabalho de projeto foram-se perspetivando temas que se consideram pertinentes e merecedores de abordagem, dando origem a novas investigações sobre a problemática da pertinência do projeto educativo quer de escola, quer de agrupamento.

Neste contexto e de acordo com o preconizado pelo DL137/2012 de 2 de julho, considera-se que seria importante desenvolver-se investigação no âmbito:

- Aferir a articulação do projeto do Diretor como o Projeto Educativo, perspetivando as relações entre estes dois documentos, quer ao nível da sua conceção, quer da sua operacionalização;

- Pertinência do projeto educativo no reforço da autonomia e na maior flexibilização organizacional e pedagógica das escolas e agrupamentos;

- Eficácia do projeto educativo na consolidação de uma cultura de avaliação e no reforço da abertura à comunidade;

- A influência das lideranças, e em concreto, as lideranças intermédias como promotoras de práticas colaborativas e reflexivas entre os professores;

▪Explicitar o papel do projeto educativo num contexto de reestruturação da rede escolar e a conseqüente constituição de novas unidades orgânicas.

É no quadro destas ideias, que têm por enquadramento os desafios com que a escola de hoje, em geral e os professores em particular se deparam que se considera pertinente refletir e agir.

Penso também na forma como nós, professores, vamos amadurecendo na nossa profissão. A experiência, por si só, limita-se a ser um acumular de anos. Mas há uma forma de viver essa experiência que a pode converter em sensibilidade e sabedoria. Gostaria que a forma como os professores e as professoras portuguesas a exercem e a vivem diariamente servisse para torná-los mais humildes, mais sábios, mais optimistas e mais solidários. (Guerra, 2005, p.4)

Que se seja obreiro dessa experiência com sensibilidade e sabedoria.

FONTES DE CONSULTA

1. Bibliográficas

- Alaíz, V., Góis, P. & Gonçalves, C. (2003). *Auto -avaliação de escolas. Pensar e praticar*. Porto: Edições Asa.
- Alarcão, I. (2001). *A Escola reflexiva e a nova racionalidade*. Porto Alegre: Editora Artmed.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (2003). *Supervisão da prática pedagógica: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Coimbra: Edições Almedina.
- Amaral, S. (2002). *Dinâmica demográfica e escolaridade obrigatória. O caso particular da região de Beja na transição do milénio*. Lisboa: ISCTE.
- Azevedo, R., Fernandes, E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. M., Costa, L., et al. (2011). *Projetos educativos: elaboração, monitorização e avaliação – guião de apoio*. Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação.
- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Livraria Aberta.
- Barroso, J. (1995). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Bloch, M. (1976). *Introdução à História*. Mem- Martins. Publicações Europa América.
- Boutinet, J. (2002). *Antropologia do projecto*. Porto Alegre: Editora Artmed.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Canário, R. (1995). *Gestão da escola: como elaborar o plano de formação?* Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração pública – modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Castro, L. & Ricardo, M. (2002). *Gerir o Trabalho de Projeto*. Texto Editores.
- Carvalho, A. & Diogo, F. (2001). *Projeto Educativo*. Porto: Edições Afrontamento.
- Carvalho, L. (2009). Que Projeto Educativo na conceção do novo director de escola? In H.

Ferreira, S. Bergano, G. Santos & C. Lima, *Investigar, avaliar, descentralizar: Actas do X Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

Costa, J. (2007). *Projecto em educação: contributos de análise organizacional*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Costa, J. (2003). *O projecto educativo da escola e as políticas educativas locais: discursos e Práticas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Costa, J. (2000). Liderança nas organizações num olhar cruzado sobre as escolas. In J. Costa, A. N. Mendes & A. Ventura, *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Costa, J. (1996). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições Asa.

Costa, J. (1991). *Gestão Escolar. Participação. Autonomia. Projecto Educativo da Escola*. Lisboa: Texto Editora.

Cuche, D. (2003). *A Noção de cultura nas ciências sociais*. Lisboa: Fim do Século.

Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores: os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.

Delors (1996). *Educação um Tesouro a Descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Porto: Edições ASA.

Dias, C. (2008). Narrativas: estratégia investigativo-formativas para a compreensão dos processos de desenvolvimento e aprendizagem profissional da docência. In: E. Souza, M. Passeggi, *Pesquisa (auto) biográfica: cotidiano, imaginário e memória*. São Paulo: Paulus.

Diogo, J. (2004). Liderança nas escolas – sinfonia ou jazz?". In J. A. Costa, A. Neto-Mendes & A. Ventura (org.), *Políticas e gestão local da educação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Fontoura, M. (2006). *Do projeto educativo de escola aos projetos curriculares. Fundamentos, processos e procedimentos*. Lisboa: Porto Editora.

- Formosinho, J., Ferreira, F. & Machado, J. (2000). *Políticas educativas e autonomia das escolas*. Porto: Edições Asa.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fragoso, A. (2004). El estudio de casos en la investigación de educación de personas adultas. In E. Villegas, *Investigación y Práctica en la Educación de Personas Adultas*. Valencia: Nau Llibres.
- Fullan, M., Gergreaves, A. (2001). *Por que é que vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola*. Porto: Porto Editora.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições ASA.
- Gadotti, M. (2000). Perspectivas actuais de educação. Porto Alegre: in Veiga. (2001) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2007). *Os Novos Líderes: a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Editora Gradiva.
- Goodson, F. (2000). Dar voz ao professor: as histórias de vida dos professores e o seu desenvolvimento profissional. In A. Nóvoa, *Vidas de Professores*. Porto: Porto Editora.
- Grade, L. (2008). *A centralidade do projeto educativo na administração escolar*. Lisboa: Edições Colibri.
- Guerra, S. (2002). *Entre bastidores: O lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições Asa.
- Huberman, M. (2007). O ciclo de vida profissional dos professores. In: A. Nóvoa, *Vida de professores*. Porto: Porto Editora.
- Leite, C., Gomes, L. & Fernandes, P. (2001). *Projectos curriculares de escola e de turma*. Porto: Edições Asa.
- Lima, J. (2008). *Em busca da boa escola*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

- Lima, J. (2006). *Fazer uma investigação – contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto: Porto Editora.
- Lima, J. (2003). *As culturas colaborativas nas escolas: estruturas, processos e conteúdos*. Portugal: Porto Editora.
- Lima, L. (2004). *O agrupamento de escolas como novo escalão da administração desconcentrada*. *Revista Portuguesa de Educação*, 17 (2), 7-47.
- Luck, H. (2009). *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Macedo, B. (1995). *A Construção do Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Meirieu, P. (2005). *O cotidiano da escola e da sala de aula: o fazer e o compreender*. Porto Alegre: Artmed.
- Morgado, J. (2004). Liderança e autonomia: impacto na mudança das práticas curriculares. *Revista Educação da universidade do Vale do Itajaí*, 4 (3), 425-438.
- Neruda, P. (1924). *Vinte poemas de amor e uma canção desesperada*. Santiago.
- Nóvoa, A. (1995). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. In *As organizações escolares em análise* (pp.13-43). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Nóvoa, A. (1990). *Análise da instituição escolar: relatório da disciplina de análise da instituição escolar*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Oliveira, M. (2000). O papel do gestor pedagógico intermédio na supervisão escolar. In I Alarcão et al., *Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem* (p.43-54). Porto: Porto Editora.
- Pacheco, J. (1995). *O pensamento e a acção do professor*. Porto: Porto Editora.
- Platão. (1991). *Diálogos*. São Paulo: Nova Cultural.
- Revez, M. (2004). *Gestão das organizações escolares liderança escolar e clima de trabalho. Um Estudo Caso*. Chamusca: Edições Cosmo.

- Rocha, A. P. (1998). *Projecto educativo de escola*. Porto: Edições ASA.
- Santos, S. (2009). Para uma pedagogia do conflito. In A. Freitas & S. Moraes, *Contra o desperdício da experiência. A pedagogia do conflito revisitada* (pp.15-40). Porto Alegre: Redes Editora.
- Sebarroja, J. (2001). *A aventura de inovar: a mudança na escola*. Porto: Porto Editora.
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar: uma teoria para a comunidade escolar; a base da liderança; o progresso docente e as escolas como centros de investigação*. Porto: Edições ASA.
- Silva, A. (1934). *Glossas*, Cadernos Seara Nova.
- Thurler, M. (1998). A eficácia das escolas não se mede: ela se constrói, negocia-se, pratica-se e se vive in. *Sistemas de Avaliação Educacional*. São Paulo. n° 30, pp. 175-192.
- Torres, L. (2008). A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola. *Revista Portuguesa de Educação*, 21, 58-81.
- Torres, I. (2011). A cultura da escola perante a influência da comunidade: um estudo de caso numa escola portuguesa. *Revista Ibero-Americana de Educação*, 56, 1-13.
- Torres, L. & Palhares, J. A. (2009). *Estilos de liderança e escola democrática*. *Revista Lusófona de Educação*, 14, 77-99.
- Whitaker, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: Edições ASA.

2. Eletrónicas

- Alarcão, I. (2000). Professor-investigador: Que sentido? Que formação? Acedido em 10 janeiro de 2012, em <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/sd/textos/alarcao01.pdf>

- Alçada, I. & Magalhães, A. (2002). Saiba o indispensável sobre... as escolas portuguesas hoje, como se administram? Acedido em 9 de Janeiro de 2012, em <http://www.dgidc.min-edu.pt/innovbasic/biblioteca/falar-educacao/falar-ucacao.doc>
- Amiano, R. (2010). Avaliação de projetos educativos de escolas: estudo comparativo (2005-2010). Acedido a 24 de maio de 2012, em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3138/1/ulfp037705_tm.pdf.
- Antunes, M. (2011). A escola como organização: cultura, culturas e contextos. Acedido em 25 de maio de 2012, em dgidc.min-edu.pt/.../.
- Bento, A. (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da região autónoma da madeira. Acedido em 25 de maio de 2012, em <http://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/55/1/BentoLideranca2008.pdf>
- Donne, J. (1623). Meditações. Acedido em 10 de outubro de 2012, em <http://virtualia.blogs.sapo.pt/22486.html>
- Freitas, D. & Galvão, C. (2007). O uso das narrativas autobiográficas no desenvolvimento profissional de professores. Acedido em 25 de abril de 2012, em <http://www.cienciasecognicao.org>.
- Guerra, S. (2011). A vida de um professor é apaixonante. Acedido em 25 de abril de 2012, em <http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=541&doc=13789&mid=2>
- Guerra, S. (2005). É preciso caminhar contra a corrente. Acedido em 8 de julho de 2012. www.apagina.pt › [Página](#) › [Arquivo de Edições Anteriores](#)
- Guerra, S. (2001). Como num Espelho – avaliação qualitativa das escolas.. Acedido em 20 de maio de 2012, em <http://www.asa.pt/CE/PDF/comonumespelho.pdf>
- Jordão, G. (2003), Professor, um líder na arte de educar. Acedido em 8 de julho de 2012, em uem.br/ojs/index.php/actaSciHumanSocSci/.../1379.
- Lao-Tzu. (1400 a.C) Tao Te Ching. Acedido em 15 de janeiro de 2012, em <http://pensador.uol.com.br/frase/NjM5MTIz/>

- Leite, C. & Fátima (2000). Projecto Educativo de Escola, Projeto Curricular de Escola, Projeto Curricular de Turma. O que têm em comum? O que os distingue? Acedido em 7 de Novembro de 2011, em <http://www.netprof.pt/PDF/projectocurricular.pdf>
- Lima, M. (2007), O professor, o pesquisador e o professor-pesquisador. Acedido em 22 de Novembro de 2011, em http://www.amigosdolivro.com.br/lormais_materias.php?cd_materias=3754
- Pereira, N. (2006). Projecto Educativo. Um estudo de caso sobre as representações de professores do 1º ciclo do Ensino Básico. Acedido em 23 de maio de 2012 em <http://repositorio.uportu.pt/dspace/bitstream/123456789/115/1/TME%20343.pdf>
- Santos, E. (2007). *Processos de Liderança e Desenvolvimento Curricular no 1º Ciclo do Ensino Básico: Um Estudo de Caso*. Minho: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia. (Dissertação de Mestrado em Educação, Área de Especialização em Desenvolvimento Curricular). Acedido em 24 de março de 2012 <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream>
- Saveli. E. (2006). *Narrativas autobiográficas de professores: um caminho para a compreensão do processo de formação*. Práxis Educativa, acedido em abril de 2012. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=89410110>
- Veiga, I. (2010). *Eu professora: Uma narrativa autobiográfica.*, Linhas Críticas, Universidade de Brasília. Acedido em 2 de junho de 2012. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1935/193514392011.pdf>.
- Wenger, E. (1998), *Communities of practice, learning, meaning and identity*. Cambridge, New York: in Freitas, D.& Galvão, C. (2007). O uso das narrativas autobiográficas no desenvolvimento profissional de professores. Ciências e Cognição; Vol 12: 219-233. Acedido em 22 de maio de 2012, em <http://www.cienciasecognicao.org>.

3. Legislação

Decreto- Lei nº553/80 de 21 de Novembro. Regime jurídico do Ensino Particular e Cooperativo.

Decreto-lei nº 287/88 de 19 de Agosto. Regulamenta as normas orientadoras da profissionalização em serviço que se aplicam aos professores dos ensinos preparatório e secundário pertencentes aos quadros com nomeação provisória, previstos no Decreto-Lei n.º 18/88, de 21 de Janeiro.

Decreto-Lei nº 43 /89, de 3 de Fevereiro. Regime jurídico da autonomia da escola e aplica-se às escolas oficiais dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e às do ensino secundário.

Decreto-Lei 172/91 de 10 de Maio. Regime de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio. Regime de Autonomia; Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário.

Despacho nº 13 313/2003, de 8 de Julho – Concretização do Processo de Agrupamento de Escolas.

Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de Abril – Regime de Autonomia; administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-lei nº 137/2012 de 2 de julho- Regime de Autonomia; administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Despacho normativo nº13-A/2012. – Regime de Autonomia; administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-lei nº 68/2012 de 3 de 9 de agosto de 2012- Proceder à renovação, para o período de 2013 a 2015, do Programa Escolhas, criado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 4/2001, de 9 de janeiro.

Lei de Bases do Sistema Educativo nº46/1986 de 14 de outubro.

Lei de Bases do Sistema Educativo nº49/2005 de 30 de agosto.

APÊNDICES

Apêndice I: Quadro 1.3. Categorias de análise e indicadores

Categorias de Análise	Indicadores
A. Princípios	A.1.Presença
	A.2.Clareza
	A.3.Consistência
	A.4.Congruência
B. Missão	B.1.Presença
	B.2.Clareza
	B.3.Consistência
	B.4.Congruência
C. Visão	C.1.Presença
	C.2.Clareza
	C.3.Consistência
	C.4.Congruência
D. Valores	D.1.Presença
	D.2.Clareza
	D.3.Consistência
	D.4.Congruência
E. Metas	E.1.Presença
	E.2.Clareza
	E.3.Consistência
	E.4.Congruência
F. Participação	F.1.Presença
	F.2.Clareza
	F.3.Consistência
	F.4.Congruência
G. Estratégia	G.1.Presença
	G.2.Clareza
	G.3.Consistência
	G.4.Congruência
	G.5 Orientação
	G.5.1. para o ensino G.5.2. para a aprendizagem G.5.3. para a avaliação G.5.4. para o envolvimento da comunidade G.5.5. para a identidade do agrupamento
H. Liderança	H.1.Presença
	H.2.Clareza
	H.3.Consistência
	H.4.Congruência
I. Monitorização	I.1.Presença
	I.2.Clareza
	I.3.Consistência
	I.4.Congruência
	I.5 Orientação
	I.5.1. para o ensino I.5.2. para a aprendizagem I.5.3. para a avaliação I.5.4. para o envolvimento da comunidade I.5.5. para a identidade do agrupamento

(continuação)

Quadro 1.3. (continuação)

j. Avaliação	J.1.Presença
	J.2.Clareza
	J.3.Consistência
	J.4.Congruência
Apreciação global	De acordo com a legislação
	Suscetível de ser facilmente utilizado

Apêndice II: Quadro 1.4. Rubrica de classificação analítica

Indicadores	Classificação Analítica: Unidades de registo
Presente	1. Pouco presente. 2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível. 3. Muito presente e de forma bem visível.
Clareza	1-Ambíguo, de difícil compreensão. 2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões. 3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.
Consistência	1- Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização. 2- Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização. 3- Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.
Congruência	1- Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento. 2- Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento. 3- Forte articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.
Orientação (Verifica-se apenas nas categorias: Estratégia e Monitorização)	1- Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar. 2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas. 3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.

Apêndice III: Quadro 1.6. Classificação analítica do projeto educativo do agrupamento

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
A. Princípios	A.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	
		3. Muito presente e de forma bem visível.	X
	A.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	X
	A.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
	A.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
B. Missão	B.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	B.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	X
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	B.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	B.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
C. Visão	C.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	C.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	X
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	C.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	C.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica		
D. Valores	D.1.Presença	1. Pouco presente.	X	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.		
		3. Muito presente e de forma bem visível.		
	D.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.		
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.		X
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.		
	D.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.		
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.		X
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as suas partes constituintes que oriente para as finalidades essenciais do projeto e da organização.		
	D.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.		X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.		
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.		

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
E. Metas	E.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	E.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	X
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	E.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	E.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
F. Participação	F.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	X
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	F.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	X
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	F.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	F.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
G. Estratégia	G.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	X
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	G.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	X
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	G.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as suas partes constituintes que orienta o leitor para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	G.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do seu agrupamento.	X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
G. Estratégia	G. 5 Orientação: G.5.1. para o ensino	1- Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	
	G.5.2. para a aprendizagem	1- Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	
	G.5.3. para a avaliação	1- Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
G. Estratégia	G.5.4. para o envolvimento da comunidade	1- Não dá orientações claras relativamente ao tipo de envolvimento da comunidade educativa.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente ao tipo de envolvimento, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	
	G.5.5. para a identidade do agrupamento	1- Não dá orientações claras relativamente à dinâmica a estabelecer na organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	X
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
H. Liderança	H.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	H.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	X
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	H.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do seu agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as suas partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	H.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
I. Monitorização	G.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	G.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	X
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	G.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do seu agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	G.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
I. Monitorização	I. 5 Orientação: G.5.1. para o ensino	1- Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de monitorização do ensino/aprendizagem/avaliação e do funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de monitorização ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	
	I.5.2. para a aprendizagem	1- Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de monitorização do ensino/aprendizagem/avaliação e do funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de monitorização ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	
	I.5.3. para a avaliação	1- Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de monitorização do ensino/aprendizagem/avaliação e do funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de monitorização ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

Quadro 1.6. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
I. Monitorização	I.5.4. para o envolvimento da comunidade	1- Não dá orientações claras relativamente ao tipo de envolvimento da comunidade educativa.	X
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente ao tipo de envolvimento, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	
	I.5.5. para a identidade do agrupamento	1- Não dá orientações claras relativamente à dinâmica a estabelecer na organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	X
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
J. Avaliação	J.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	X
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	J.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	X
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	J.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do seu agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as suas partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	J.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do seu agrupamento.	
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.6. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
Apreciação global	1. De acordo com a legislação	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	
		3. Muito presente e de forma bem visível.	X
	2. Suscetível de ser facilmente utilizado	1. Pouco operativo	
		2. Operativo, mas de forma dispersa e pouco visível	X
		3. Muito operativo e de forma bem visível.	

Apêndice IV: Quadro 1.8: Classificação analítica das atas das reuniões para elaboração do projeto educativo do agrupamento

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
F. Participação	F.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	F.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	X
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	F.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	F.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

(continuação)

Quadro 1.8. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
G. Estratégia	G.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	X
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	G.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	X
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	G.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as suas partes constituintes que orienta o leitor para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	G.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do seu agrupamento.	X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	
G. 5 Orientação: G.5.1. para o ensino	1- Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.		
	2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X	
	3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.		

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
	G.5.2. para a aprendizagem	1- Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	
	G.5.3. para a avaliação	1- Não dá orientações claras relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	
G.5.4. para o envolvimento da comunidade		1- Não dá orientações claras relativamente ao tipo de envolvimento da comunidade educativa	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente ao tipo de envolvimento, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	
		1- Não dá orientações claras relativamente à dinâmica a estabelecer na organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	X
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	

Quadro 1.8. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
H. Liderança	H.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco visível.	
		3. Muito presente e de forma bem visível.	
	H.2.Clareza	1.Ambíguo, de difícil compreensão.	
		2-Com algumas ambiguidades, pode gerar algumas incompreensões.	X
		3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão.	
	H.3.Consistência	1.Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que orientam para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do seu agrupamento.	
		3.Existe um fio condutor claro e consistente entre as suas partes constituintes que oriente para as finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	H.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do currículo nacional proposto, da administração da instituição e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3. Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.	

Apêndice V: Quadro1.9. Sistema de categorias de análise do plano anual de atividades

Tema: Análise do Plano Anual de Atividades na perspectiva da operacionalização do Projeto Educativo do Agrupamento:

- Pertinência e eficácia do Projeto Educativo na dinâmica da qualidade ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento.

Categorias de Análise	Descritores
A. Princípios	De que forma estes pressupostos nas áreas da pedagogia, desenvolvimento curricular, organização, funcionamento do agrupamento, papel do professor, papel do aluno, relação com a família e o meio, estão operacionalizados no Plano Anual de Atividades.
B. Missão	De que forma se operacionaliza o que se pretende para uma organização; os padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões, bem como os padrões para o comportamento ético dos indivíduos.
C. Visão	De que forma se operacionaliza a visão da entidade, com os seus objetivos de mais longo prazo e mais gerais, bem como descrevendo as aspirações para o futuro da entidade organizacional.
D. Valores	De que forma as afirmações que definem normas de conduta relativas à educação ética, moral e cívica, bem como, ao domínio social e profissional estão operacionalizados no Plano Anual de Atividades.
E. Metas	De que forma as finalidades que a entidade organizacional pretende alcançar relativo às prioridades relativas à educação e formação dos alunos, bem como a previsão das questões/objetivos relacionados com os processos e resultados de aprendizagem, à organização e desenvolvimento dos processos de ensino, atitudes e comportamentos dos alunos, estão operacionalizados Plano Anual de Atividades.
F. Participação	Como se operacionaliza o processo participativo onde os atores estão associados à tomada das decisões, à partilha, à negociação e ao estabelecimento de uma rede de comunicações facilitadora das relações interpessoais e da responsabilização coletiva no Plano Anual de Atividades.
G. Estratégia	Como se operacionaliza no Projeto Educativo de Agrupamento a orientação para o desenvolvimento de ação pedagógica e didática, bem como do trabalho a desenvolver pelo agrupamento junto da comunidade, de todos e cada um dos professores e/ou grupos constituintes da unidade escolar.
H. Liderança	Como se operacionaliza no Plano Anual de Atividades a dinâmica da liderança, facilitadora que conduz os atores educativos como profissionais reflexivos a compreender as situações, a enquadrar e resolver os problemas, de uma forma partilhada.
I. Monitorização	Como se operacionaliza no Plano Anual de Atividades a recolha periódica e organizada de informação, seguida de uma análise sistemática desta informação recolhida, fornecendo informação sobre os progressos que estão a ser realizados face aos objetivos programados, capacitando para a identificação dos pontos fortes e dos sucessos e alertando para os pontos fracos, atuais e potenciais, bem como para os problemas existentes, de forma a poder fazer os ajustamentos pontuais e as correções necessárias.
j. Avaliação	Como se operacionaliza no Plano Anual de Atividades o ato de examinar se as ações desenvolvidas tiveram os resultados esperados e se outras ações podiam ter tido melhores resultados e a mais baixo custo.

(continuação)

Quadro 1.9. (continuação)

Indicadores	Descritores
1.Presença	Visibilidade/operacionalização do Projeto Educativo.
2.Clareza	Rigor na operacionalização do Projeto Educativo
3.Consistência	Coerência interna entre as partes constituintes do documento, na operacionalização do projeto educativo.
4.Congruência	Coerência externa com orientações de referência teórica (curriculares, pedagógicas, didáticas, sociais,...),na operacionalização do projeto educativo;
5.Orientação	Natureza pragmática de acordo com o definido no projeto educativo. (verifica-se apenas nas categoria de Estratégia e Monitorização)

Apêndice VI: Quadro 1.10. Categorias de análise e indicadores do plano anual de atividades

Categorias de Análise	Indicadores
A. Princípios	A.1.Presença
	A.2.Clareza
	A.3.Consistência
	A.4.Congruência
B. Missão	B.1.Presença
	B.2.Clareza
	B.3.Consistência
	B.4.Congruência
C. Visão	C.1.Presença
	C.2.Clareza
	C.3.Consistência
	C.4.Congruência
D. Valores	D.1.Presença
	D.2.Clareza
	D.3.Consistência
	D.4.Congruência
E. Metas	E.1.Presença
	E.2.Clareza
	E.3.Consistência
	E.4.Congruência
F. Participação	F.1.Presença
	F.2.Clareza
	F.3.Consistência
	F.4.Congruência
G. Estratégia	G.1.Presença
	G.2.Clareza
	G.3.Consistência
	G.4.Congruência
	G.5 Orientação
	G.5.1. para a operacionalização do ensino G.5.2. para a operacionalização da aprendizagem G.5.3. para a operacionalização da avaliação G.5.4. para a operacionalização do envolvimento da comunidade G.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento
H. Liderança	H.1.Presença
	H.2.Clareza
	H.3.Consistência
	H.4.Congruência
I. Monitorização	I.1.Presença
	I.2.Clareza
	I.3.Consistência
	I.4.Congruência
	.5 Orientação I.5.1. para a operacionalização do ensino I.5.2. para a operacionalização da aprendizagem I.5.3. para a operacionalização da avaliação I.5.4. para a operacionalização do envolvimento da comunidade I.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento
j. Avaliação	J.1.Presença
	J.2.Clareza
	J.3.Consistência
	J.4.Congruência

Apêndice VII: Quadro 1.11. Rubrica de classificação analítica do plano anual de atividades

Indicadores	Classificação Analítica
Presente	1. Pouco presente. 2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada. 3. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.
Clareza	1-Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento. 2-Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento. 3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento..
Consistência	1- Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização. 2- Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização. 3- Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.
Congruência	1- Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento. 2- Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento. 3- Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.
Orientação (Verifica-se apenas nas categorias: Estratégia e Monitorização)	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar. 2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas. 3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.

Apêndice VIII: Quadro 1.12. Classificação analítica do plano anual de atividades

Grelha de classificação analítica

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
A. Princípios	A.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	A.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento	
	A.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização. .	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	A.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.12 (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
B. Missão	B.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	B.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	B.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	X
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	B.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.12 (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
C. Visão	C.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	C.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento	
	C.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	X
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	C.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.12 (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
D. Valores	D.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	D.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento	
	D.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	X
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	D.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.12 (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
E. Metas	E.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	E.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	E.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	E.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.12 (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
F. Participação	F.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	
		3. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	X
	F.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento	X
	F.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
	F.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.12 (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
G. Estratégia	G.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	G.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento	
	G.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	G.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.12 (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
G. Estratégia	G. 5 Orientação: G.5.1. para a operacionalização do ensino	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X
	G.5.2. para a operacionalização da aprendizagem	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X
	G.5.3. para a operacionalização da avaliação	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X
G.5.4. para a operacionalização do envolvimento da comunidade	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização do tipo de envolvimento da comunidade educativa		
	2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X	
	3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização do tipo de envolvimento da comunidade educativa		
G.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	X	
	2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.		
	3- Dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.		

Quadro 1.12 (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
H. Liderança	H.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	H.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento	
	H.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	H.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.12 (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
I. Monitorização	I.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	I.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	I.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	I.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.12 (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
I. Monitorização	I. 5 Orientação: I.5.1. para a operacionalização do ensino	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X
	I.5.2. para a operacionalização da aprendizagem	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X
	I.5.3. para a operacionalização da avaliação	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X
	I.5.4. para a operacionalização do envolvimento da comunidade	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização do tipo de envolvimento da comunidade educativa	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização do tipo de envolvimento da comunidade educativa	
I.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	X	
	2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.		
	3- Dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.		

(continuação)

Quadro 1.12 (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
J. Avaliação	J.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	J.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento	
	J.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	J.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
Apreciação global	Operacionalidade do Projeto Educativo do Agrupamento	1. Pouco presente	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica	

Apêndice IX: Quadro 1.13. Análise de conteúdo do plano anual de atividade**Sistematização por classificação**

Classificação analítica 1 (Impacto baixo)	Categorias de análise	Indicadores
	B. Missão	B.1. Presença; B.2. Clareza; B.3. Consistência; B.4. Congruência
	C. Visão	C.1. Presença; C.2. Clareza; C.3. Consistência; C.4. Congruência
	D. Valores	D.1. Presença; D.2. Clareza; D.3. Consistência; D.4. Congruência
	G. Estratégia	G.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento.
	I. Monitorização	I.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento.

Classificação analítica 2 (Impacto médio)	Categorias de análise	Indicadores
	A. Princípios	A.1. Presença; A.2. Clareza; A.3. Consistência A.4. Congruência
	E. Metas	E.1. Presença; E.2. Clareza; E.3. Consistência; E.4. Congruência
	F. Participação	F.4. Congruência
	G. Estratégia	G.1. Presença G.2. Clareza G.3. Consistência G.4. Congruência G.5.4. para a operacionalização do envolvimento da comunidade
	H. Liderança	H.1. Presença; H.2. Clareza; H.3. Consistência; H.4. Congruência
	I. Monitorização	I.1. Presença I.2. Clareza I.3. Consistência I.4. Congruência I.5.4. para a operacionalização do envolvimento da comunidade
	J. Avaliação	J.1. Presença; J.2. Clareza; J.3. Consistência; J.4. Congruência

Quadro 1.13. (continuação)

Classificação analítica 3 (Impacto elevado)	Categorias de análise	Indicadores
	F. Participação	F.1.Presença F.2.Clareza F.3.Consistência
	G. Estratégia	G.5.1. para a operacionalização do ensino; G.5.2.para a operacionalização da aprendizagem; G.5.3.para a operacionalização da avaliação.
	I. Monitorização	I.5.1. para a operacionalização do ensino; I.5.2. para a operacionalização da aprendizagem; I.5.3. para a operacionalização da avaliação

Apêndice X: Quadro 1.14. Sistema de categorias de análise do relatório anual dos projetos curriculares de grupo/turma

Tema: Análise do Relatório Anual de Coordenação dos Projetos curriculares de grupo/turma do agrupamento na perspetiva da operacionalização do Projeto Educativo do Agrupamento

Categorias de Análise	Descritores
A. Princípios	De que forma os pressupostos apresentados no Projeto Educativo do Agrupamento estão operacionalizados nos Projetos Curriculares de grupo/ turma.
B. Missão	De que forma se operacionaliza o que se pretende para uma organização; os padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões, bem como os padrões para o comportamento ético dos indivíduos nos Projetos Curriculares de grupo/turma do Agrupamento.
C. Visão	De que forma se operacionaliza a visão da entidade, com os seus objetivos de mais longo prazo e mais gerais, bem como descrevendo as aspirações para o futuro da entidade organizacional
D. Valores	De que forma as afirmações que definem normas de conduta relativas à educação ética, moral e cívica, bem como, ao domínio social e profissional estão operacionalizados nos Projetos Curriculares de grupo/turma do Agrupamento.
E. Metas	De que forma as finalidades que a entidade organizacional pretende alcançar relativo às prioridades relativas à educação e formação dos alunos, bem como a previsão das questões/objetivos relacionados com os processos e resultados de aprendizagem, à organização e desenvolvimento dos processos de ensino, atitudes e comportamentos dos alunos, estão operacionalizados nos Projetos Curriculares de grupo/turma do Agrupamento
F. Participação	Como se operacionaliza o processo participativo onde os atores estão associados à tomada das decisões, à partilha, à negociação e ao estabelecimento de uma rede de comunicações facilitadora das relações interpessoais e da responsabilização coletiva nos Projetos Curriculares de grupo/turma do Agrupamento.
G. Estratégia	Como se operacionaliza nos Projetos Curriculares de grupo/ turma de Agrupamento a orientação para o desenvolvimento de ação pedagógica e didática, bem como do trabalho a desenvolver pelo agrupamento junto da comunidade, de todos e cada um dos professores e/ou grupos constituintes da unidade escolar.
H. Liderança	Como se operacionaliza no Projetos Curriculares de grupo/turma do Agrupamento a dinâmica da liderança, facilitadora que conduz os atores educativos como profissionais reflexivos a compreender as situações, a enquadrar e resolver os problemas, de uma forma partilhada.
I. Monitorização	Como se operacionaliza nos Projetos Curriculares de grupo/turma do Agrupamento a recolha periódica e organizada de informação, seguida de uma análise sistemática desta informação recolhida, fornecendo informação sobre os progressos que estão a ser realizados face aos objetivos programados, capacitando para a identificação dos pontos fortes e dos sucessos e alertando para os pontos fracos, atuais e potenciais, bem como para os problemas existentes, de forma a poder fazer os ajustamentos pontuais e as correções necessárias.
j. Avaliação	Como se operacionaliza nos Projetos Curriculares de grupo/turma do Agrupamento o ato de examinar se as ações desenvolvidas tiveram os resultados esperados e se outras ações podiam ter tido melhores resultados e a mais baixo custo.

(continua)

Quadro 1.14. (continua)

Indicadores	Descritores
1.Presença	Visibilidade/operacionalização do Projeto Educativo.
2.Clareza	Rigor na operacionalização do Projeto Educativo
3.Consistência	Coerência interna entre as partes constituintes dos projetos curriculares de grupo/turma , na operacionalização do projeto educativo.
4.Congruência	Coerência externa com orientações de referência teórica (curriculares, pedagógicas, didáticas, sociais,...),na operacionalização do projeto educativo;
5.Orientação	Natureza pragmática de acordo com o definido no projeto educativo. (verifica-se apenas nas categoria de Estratégia e Monitorização)

Apêndice XI: Quadro 1.15. Categorias de análise do relatório anual de coordenação dos projetos curriculares de grupo/turma do agrupamento

Categorias de Análise	Indicadores
A. Princípios	A.1.Presença
	A.2.Clareza
	A.3.Consistência
	A.4.Congruência
B. Missão	B.1.Presença
	B.2.Clareza
	B.3.Consistência
	B.4.Congruência
C. Visão	C.1.Presença
	C.2.Clareza
	C.3.Consistência
	C.4.Congruência
D. Valores	D.1.Presença
	D.2.Clareza
	D.3.Consistência
	D.4.Congruência
E. Metas	E.1.Presença
	E.2.Clareza
	E.3.Consistência
	E.4.Congruência
F. Participação	F.1.Presença
	F.2.Clareza
	F.3.Consistência
	F.4.Congruência
G. Estratégia	G.1.Presença
	G.2.Clareza
	G.3.Consistência
	G.4.Congruência
	G. 5 Orientação
	G.5.1. para a operacionalização do ensino G.5.2. para a operacionalização da aprendizagem G.5.3. para a operacionalização da avaliação G.5.4.para a operacionalização do envolvimento da comunidade G.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento
H. Liderança	H.1.Presença
	H.2.Clareza
	H.3.Consistência
	H.4.Congruência
I. Monitorização	I.1.Presença
	I.2.Clareza
	I.3.Consistência
	I.4.Congruência
	I.5 Orientação
	I.5.1. para a operacionalização do ensino I.5.2. para a operacionalização da aprendizagem I.5.3. para a operacionalização da avaliação I.5.4.para a operacionalização do envolvimento da comunidade. I.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento

Quadro 1.15. (continuação)

j. Avaliação	J.1.Presença
	J.2.Clareza
	J.3.Consistência
	J.4.Congruência
Apreciação global	Revela operacionalidade

Apêndice XII: Quadro 1.16. Rubrica de classificação analítica do relatório anual de coordenação dos projetos curriculares de grupo/turma do agrupamento

Indicadores	Classificação Analítica
Presente	1. Pouco presente. 2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada. 3. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.
Clareza	1-Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento. 2-Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento. 3-Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.
Consistência	1- Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização. 2- Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização. 3- Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.
Congruência	1- Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento. 2- Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento. 3- Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.
Orientação (Verifica-se apenas nas categorias: Estratégia e Monitorização)	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar. 2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas. 3- Dá orientações claras, apoiando os atores educativos a desenvolver ações concretas relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico das escolas, tendo em conta o contexto concreto dos diferentes grupos e intervenientes.

Apêndice XIII: Quadro 1.17. Classificação analítica do conteúdo do relatório anual de coordenação dos projetos curriculares de grupo/turma do agrupamento

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica		
A. Princípios	A.1.Presença	1. Pouco presente.	X	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.		
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.		
	A.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.		
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X	
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.		
	A.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.		X
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.		
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.		
	A.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.		X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.		
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.		

(continuação)

Quadro 1.17. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
B. Missão	B.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	B.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	B.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	X
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	B.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.17. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
C. Visão	C.1.Presença	1. Pouco presente.	X
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	C.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	C.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	X
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	C.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.17. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
D. Valores	D.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	D.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	D.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	X
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	D.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.17. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
E. Metas	E.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	E.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	E.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	E.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.17. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
F. Participação	F.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		3. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	F.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	F.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	F.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.17. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
G. Estratégia	G.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	G.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	G.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	G.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.17. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica		
G. Estratégia	G. 5 Orientação: G.5.1. para a operacionalização do ensino	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.		
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.		
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X	
	G.5.2. para a operacionalização da aprendizagem	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.		
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.		
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X	
	G.5.3. para a operacionalização da avaliação	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.		
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.		
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X	
		G.5.4. para a operacionalização do envolvimento da comunidade	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização do tipo de envolvimento da comunidade educativa	
			2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
			3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização do tipo de envolvimento da comunidade educativa	
	G.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	X	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.		
		3- Dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.		

Quadro 1.17. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
H. Liderança	H.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	H.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	H.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	H.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.17. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
I. Monitorização	I.1.Presença	1. Pouco presente.	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada.	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica.	
	I.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
	I.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	I.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	

(continuação)

Quadro 1.17. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
I. Monitorização	I. 5 Orientação: I.5.1. para a operacionalização do ensino	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X
	I.5.2. para a operacionalização da aprendizagem	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
	I.5.3. para a operacionalização da avaliação	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização da organização dos processos de ensino/aprendizagem/avaliação e ao funcionamento pedagógico da unidade escolar.	X
	I.5.4. para a operacionalização do envolvimento da comunidade	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização do tipo de envolvimento da comunidade educativa	
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	X
		3- Dá orientações claras, relativamente à operacionalização do tipo de envolvimento da comunidade educativa	
	I.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento	1- Não dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	X
		2- Dá orientações mas pouco precisas e algo genéricas.	
		3- Dá orientações claras relativamente à operacionalização da organização escolar relativamente ao incremento da identidade do agrupamento.	

Quadro 1.17. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
J. Avaliação	J.1.Presença	1. Pouco presente	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica	
	J.2.Clareza	1.Ambíguo, revelando dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	
		2.Com algumas ambiguidades, revelando algumas dificuldades na operacionalização do projeto educativo do agrupamento.	X
		3.Sem ambiguidades, de fácil compreensão da operacionalização do projeto educativo do agrupamento	
	J.3.Consistência	1. Não existe um fio condutor entre as partes constituintes que reflitam a operacionalização das finalidades essenciais do projeto educativo e da organização.	
		2. Existe um fio condutor pouco claro entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	X
		3 Existe um fio condutor claro e consistente entre as partes constituintes que refletem a operacionalização das finalidades essenciais do projeto e da organização.	
	J.4.Congruência	1.Pouca articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
		2.Alguma articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	X
		3. Forte articulação com as orientações provenientes do projeto educativo e com a realidade concreta do agrupamento.	
Apreciação global	Operacionalidade do Projeto Educativo do Agrupamento	1. Pouco presente	
		2. Presente, mas de forma dispersa e pouco estruturada	X
		2. Muito presente e a revelar uma boa dinâmica	

Apêndice XIV: Quadro 1.18. Análise do conteúdo do relatório anual de coordenação dos projetos curriculares de grupo/turma do agrupamento
Sistematização por Classificação

Classificação analítica 1 (Impacto baixo)	Categorias de análise	Indicadores
	A. Princípios	A.1.Presença; A.3Consistência; A.4. Congruência
	B. Missão	B.1.Presença; B.2. Clareza; B.3. Consistência; B.4. Congruência
	C. Visão	C.1.Presença; C.2. Clareza; C.3. Consistência; C.4. Congruência
	D. Valores	D.2. Clareza; D.3. Consistência; D.4.Congruência
	G. Estratégia	G.5.5. para a operacionalização da identidade do agrupamento.
	I. Monitorização	I.5.5.para a operacionalização da identidade do agrupamento.

Classificação analítica 2 (Impacto médio)	Categorias de análise	Indicadores
	A. Princípios	A.2.Clareza;
	D. Valores	D.1.Presença;
	E. Metas	E.1.Presença; E.2. Clareza; E.3. Consistência; E.4. Congruência
	F. Participação	F.1.Presença; F.2. Clareza; F.3. Consistência F.4. Congruência
	G. Estratégia	G.1. Presença G.2. Clareza G.3. Consistência G.4. Congruência G.5.4.para a operacionalização do envolvimento da comunidade
	H. Liderança	H.1.Presença; H.2. Clareza; H.3. Consistência; H.4. Congruência
	I. Monitorização	I.1.Presença I.2.Clareza I.3.Consistencia I.4.Congruência I.5.2. para a operacionalização da aprendizagem;

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

		I.5.4. para a operacionalização do envolvimento da comunidade.
	J. Avaliação	J.1. Presença; J.2. Clareza; J.3. Consistência; J.4. Congruência
	Apreciação geral	Operacionalidade do Projeto Educativo do Agrupamento

Classificação analítica 3 (Impacto elevado)	Categorias de análise	Indicadores
	G. Estratégia	G.5.1. para a operacionalização do ensino; G.5.2. para a operacionalização da aprendizagem; G.5.3. para a operacionalização da avaliação.
	I. Monitorização	I.5.1. para a operacionalização do ensino; I.5.3. para a operacionalização da avaliação

Apêndice XV: Quadro 1.19. Sistema de categorias e indicadores do relatório da avaliação interna

Tema: Análise do Relatório da Avaliação Interna na perspetiva da operacionalização do Projeto Educativo do Agrupamento- 2011/2012

- Pertinência e eficácia do Projeto Educativo na dinâmica da qualidade ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento.

Categorias de Análise	Descritores
A. Princípios	A operacionalização dos pressupostos apresentados no Projeto Educativo do Agrupamento implementados na dinâmica organizacional do Agrupamento
B. Missão	A operacionalização dos padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões, bem como dos padrões para o comportamento ético dos indivíduos na dinâmica organizacional do Agrupamento
C. Visão	A operacionalização da visão da entidade, com os seus objetivos de longo prazo e gerais, bem como descrevendo as aspirações para o futuro da entidade organizacional
D. Valores	A operacionalização das afirmações que definem normas de conduta relativas à educação ética, moral e cívica, bem como, ao domínio social e profissional na dinâmica organizacional do Agrupamento.
E. Metas	A operacionalização das finalidades que a entidade organizacional pretende alcançar relativo às prioridades relativas à educação e formação dos alunos, bem como a previsão das questões/objetivos relacionados com os processos e resultados de aprendizagem, à organização e desenvolvimento dos processos de ensino, atitudes e comportamentos dos alunos.
F. Participação	A operacionalização do processo participativo onde os atores estão associados à tomada das decisões, à partilha, à negociação e ao estabelecimento de uma rede de comunicações facilitadora das relações interpessoais e da dinâmica organizacional do Agrupamento.
G. Estratégia	A operacionalização da orientação para o desenvolvimento de ação pedagógica e didática, bem como do trabalho a desenvolver pelo agrupamento junto da comunidade, de todos e cada um dos professores e/ou grupos constituintes da unidade escolar.
H. Liderança	A operacionalização da dinâmica da liderança, facilitadora que conduz os atores educativos como profissionais reflexivos a compreender as situações, a enquadrar e resolver os problemas, de uma forma partilhada na estrutura organizacional do Agrupamento.
I. Monitorização	A operacionalização da recolha periódica e organizada de informação, bem como a análise sistemática desta informação, fornecendo informação sobre os progressos que estão a ser realizados face aos objetivos programados, capacitando para a identificação dos pontos fortes e dos sucessos e alertando para os pontos fracos, atuais e potenciais, bem como para os problemas existentes, de forma a poder fazer os ajustamentos pontuais e as correções necessárias na dinâmica organizacional do Agrupamento.
j. Avaliação	A operacionalização do ato de examinar se as ações desenvolvidas tiveram os resultados esperados e se outras ações podiam ter tido melhores resultados e a mais baixo custo, na dinâmica organizacional do Agrupamento.

Indicadores	Descritores
Impacto no desempenho organizacional	O efeito produzido na dinâmica organizacional do Agrupamento
Capacidade e recursos	Enquadrado nas capacidades e nos recursos do Agrupamento
Satisfação dos serviços	Satisfação da comunidade educativa

Apêndice XVI: Quadro 1.20. Categorias de Análise e Indicadores do Relatório da Avaliação Interna.

Categorias de Análise	Indicadores de Desempenho
A. Princípios	A.1.Desempenho organizacional
	A.2.Capacidade e recursos
	A.3.Satisfação dos serviços
B. Missão	B.1.Desempenho organizacional
	B.2.Capacidade e recursos
	B.3.Satisfação dos serviços
C. Visão	C.1.Desempenho organizacional
	C.2.Capacidade e recursos
	C.3.Satisfação dos serviços
D. Valores	D.1.Desempenho organizacional
	D.2.Capacidade e recursos
	D.3.Satisfação dos serviços
E. Metas	E.1.Desempenho organizacional
	E.2.Capacidade e recursos
	E.3.Satisfação dos serviços
F. Participação	F.1.Desempenho organizacional
	F.2.Capacidade e recursos
	F.3.Satisfação dos serviços
G. Estratégia	G.1.Desempenho organizacional: G.1.1. para a ensino G.1.2. para a aprendizagem G.1.3. para a avaliação G.1.4. para envolvimento da comunidade G.1.5. para a identidade do agrupamento
	G.2.Capacidade e recursos: G.2.1. para a ensino G.2.2. para a aprendizagem G.2.3. para a avaliação G.2.4. para envolvimento da comunidade G.2.5. para a identidade do agrupamento
	G.3.Satisfação dos serviços G.3.1. para o ensino G.3.2. para aprendizagem G.3.3. para a avaliação G.3.4. para o envolvimento da comunidade G.3.5. para a identidade do agrupamento
H. Liderança	H.1.Desempenho organizacional
	H.2.Capacidade e recursos
	H.3.Satisfação dos serviços
I. Monitorização	I.1.Desempenho organizacional: I.1.1. para o ensino I.1.2. para aprendizagem I.1.3. para a avaliação I.1.4. para o envolvimento da comunidade I.1.5. para a identidade do agrupamento
	I.2.Capacidade e recursos: I.2.1. para o ensino I.2.2. para aprendizagem I.2.3. para a avaliação I.2.4. para o envolvimento da comunidade I.2.5. para a identidade do agrupamento
	I.3.Satisfação dos serviços: I.3.1. para o ensino I.3.2. para aprendizagem I.3.3. para a avaliação

	I.3.4. para o envolvimento da comunidade I.3.5. para a identidade do agrupamento
j. Avaliação	H.1. Desempenho organizacional H.2. Capacidade e recursos H.3. Satisfação dos serviços

Apêndice XVII: Quadro 1.21. Rúbrica de classificação analítica da avaliação interna

Indicadores	Classificação Analítica
1.Desempenho organizacional	<p>1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.</p> <p>2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.</p> <p>3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.</p>
2.Capacidade e recursos	<p>1. Impacto baixo: Fraca implementação por não estar de acordo com a capacidade e os recursos existentes na estrutura organizacional do agrupamento.</p> <p>2. Impacto médio: Razoável implementação, de acordo com os recursos existentes, podendo ser supervisionada pela organização.</p> <p>3. Impacto elevado: Boa implementação com boa rentabilização dos recursos existente e com uma boa supervisão da organização.</p>
3.Satisfação dos serviços	<p>1. Impacto baixo: Fraco impacto na satisfação dos serviços.</p> <p>2. Impacto médio: A ação tem impacto indireto na melhoria da satisfação do serviço.</p> <p>3. Impacto elevado: A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação do serviço.</p>

Apêndice XVIII: Quadro 1.22. Análise de conteúdo do relatório de avaliação interna

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
A. Princípios	A.1. Desempenho organizacional	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	A.2. Capacidade e recursos	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	A.3. Satisfação dos serviços	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
B. Missão	B.1. Desempenho organizacional	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	B.2. Capacidade e recursos	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	B.3. Satisfação dos serviços	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	

(continuação)

Quadro 1.22. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
C. Visão	C.1. Desempenho organizacional	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	C.2. Capacidade e recursos	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	C.3. Satisfação dos serviços	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
D. Valores	D.1. Desempenho organizacional	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	D.2. Capacidade e recursos	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	D.3. Satisfação dos serviços	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	

Quadro 1.22. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
E. Metas	E.1. Desempenho organizacional	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	E.2. Capacidade e recursos	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	E.3. Satisfação dos serviços	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
F. Participação	F.1. Desempenho organizacional	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	F.2. Capacidade e recursos	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	F.3. Satisfação dos serviços	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	

Quadro 1.22. (continuação)

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
G. Estratégia	G.1.Desempenho organizacional:	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
	G.1.1. para a ensino	2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X
		G.1.2. para a aprendizagem	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.
	2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.		X
	3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.		
	G.1.3. para a avaliação	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	G.1.4.para envolvimento da comunidade	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	G.1.5. para a identidade do agrupamento	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	G.2. Capacidade e recursos:		
	G.2.1. para a ensino	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	G.2.2. para a aprendizagem	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	G.2.3. para a avaliação	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.			
G.2.4.para envolvimento da comunidade	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.		
	2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X	
	3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.		
G.2.5. para a	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da	X	

identidade do agrupamento	organização ou indicador de desempenho.	
	2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
	3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
G.3. Satisfação dos serviços		
G.3.1. para a ensino	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
	2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
	3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X
G.3.2. para a aprendizagem	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
	2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
	3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
G.3.3. para a avaliação	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
	2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
	3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
G.3.4. para envolvimento da comunidade	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
	2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
	3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
G.3.5. para a identidade do agrupamento	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
	2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
	3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	

(continuação)

Quadro 1.22. (continuação)

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
H. Liderança	H.1. Desempenho organizacional	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X
	H.2. Capacidade e recursos	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	H.3. Satisfação dos serviços	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	

Categories de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
I. Monitorização	I.1.Desempenho organizacional: I.1.1. para a ensino	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X
	I.1.2. para a aprendizagem	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	I.1.3. para a avaliação	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	I.1.4.para envolvimento da comunidade	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	I.1.5. para a identidade do agrupamento	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
I.2. Capacidade e recursos:			
I.2.1. para a ensino	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.		
	2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.		
	3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X	
I.2.2. para a aprendizagem	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou		

		indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X
	I.2.3. para a avaliação	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X
	I.2.4. para envolvimento da comunidade	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X
	I.2.5. para a identidade do agrupamento	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	I.3. Satisfação dos serviços		
	I.3.1. para a ensino	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X
	I.3.2. para a aprendizagem	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X
	I.3.3. para a avaliação	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização	X

		ou indicadores de desempenho.	
	I.3.4. para envolvimento da comunidade	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	I.3.5. para a identidade do agrupamento	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
J. Avaliação	J.1. Desempenho organizacional	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	
	J.2. Capacidade e recursos	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	X
	J.3. Satisfação dos serviços	1. Impacto baixo: Fraco impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	
		2. Impacto médio: Razoável impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	X
		3. Impacto elevado: Bom Impacto em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	

Apêndice XIX: Quadro 1.23. Análise de conteúdo da análise do relatório da avaliação interna
Sistematização por classificação

Classificação analítica 1 (impacto baixo)	Categorias de análise	Indicadores
	B. Missão	B.1. Desempenho organizacional; B.2. Capacidade e recursos B.3. Satisfação dos serviços
	C. Visão	C.1. Desempenho organizacional; C.2. Capacidade e recursos C.3. Satisfação dos serviços
	G. Estratégia	G.1.5. Desempenho organizacional para a identidade do agrupamento G.2.5. Capacidade e recursos para a identidade do agrupamento.
	I. Monitorização	I.1.5. Desempenho organizacional para a identidade do agrupamento

Classificação analítica 2 (impacto médio)	Categorias de análise	Indicadores
	A. Princípios	A.1. Desempenho organizacional; A.2. Capacidade e recursos A.3. Satisfação dos serviços
	D. Valores	D.1. Desempenho organizacional; D.2. Capacidade e recursos D.3. Satisfação dos serviços
	E. Metas	E.1. Impacto no desempenho organizacional; E.2. Capacidade e recursos E.3. Satisfação dos serviços
	F. Participação	F.1. Desempenho organizacional; F.2. Capacidade e recursos F.3. Satisfação dos serviços
	G. Estratégia	G.1.2. Desempenho organizacional para a aprendizagem; G.1.3. Desempenho organizacional para a avaliação; G.1.4. Desempenho organizacional a nível do envolvimento da comunidade G.2.1. Capacidade e recursos para o ensino; G.2.2. Capacidade e recursos para a aprendizagem; G.2.3. Capacidade e recursos para a avaliação; G.2.4. Capacidade e recursos a nível do envolvimento da comunidade; G.3.2. Satisfação dos serviços a nível da aprendizagem; G.3.3. Satisfação dos serviços a nível da avaliação; G.3.4. Satisfação dos serviços a nível do envolvimento da

		comunidade; G.3.5. Satisfação dos serviços a nível da identidade do agrupamento.
	H. Liderança	H.2. Capacidade e recursos H.3. Satisfação dos serviços
	I. Monitorização	I.1.2.Desempenho organizacional para a aprendizagem; I.1.3.Desempenho organizacional para a avaliação; I.1.4. Desempenho organizacional a nível do envolvimento da comunidade. I.2.5. Capacidade e recursos a nível da identidade do agrupamento; I.3.4. Satisfação dos serviços a nível do envolvimento da comunidade; I.3.5. Satisfação dos serviços a nível da identidade do agrupamento.
	J. Avaliação	J.1.Desempenho organizacional; J.3.Satisfação dos serviços

Classificação analítica 3 (impacto elevado)	Categorias de análise	Indicadores
	G. Estratégia	G.1.1.Desempenho organizacional para o ensino; G.3.1. Satisfação dos serviços a nível do ensino;
	H. Liderança	H.1. Desempenho organizacional;
	I. Monitorização	I.1.1.Desempenho organizacional para o ensino; I.2.1. Capacidade e recursos a nível do ensino; I.2.2. Capacidade e recursos a nível da aprendizagem; I.2.3. Capacidade e recursos a nível da avaliação; I.2.4. Capacidade e recursos a nível do envolvimento da comunidade I.3.1. Satisfação dos serviços a nível do ensino; I.3.2. Satisfação dos serviços a nível da aprendizagem; I.3.3. Satisfação dos serviços a nível da avaliação;
	J. Avaliação	J.2. Capacidade e recursos.

Apêndice XX: Quadro 1.24. Sistema de categorias de análise do relatório da avaliação externa do agrupamento

Categorias de Análise	Domínios
A. Resultados	A.1.Resultados Académicos
	A.2.Resultados Sociais
	A.3.Reconhecimento da comunidade
B. Prestação do serviço Educativo	B.1.Planeamento e articulação
	B.2.Práticas de ensino
	B.3.Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens
C. Liderança	C.1.Liderança
	C.2.Gestão
	C.3.Autoavaliação e melhoria

Apêndice XXI: Quadro 1.25. Rúbrica de escala de avaliação⁹**Níveis de classificação dos três domínios**

	Nível de classificação dos domínios
1	Insuficiente: – A ação do agrupamento tem produzido um impacto muito aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fracos sobrepõem-se aos pontos fortes na generalidade dos campos em análise. A escola não revela uma prática coerente, positiva e coesa.
2	Suficiente – A ação do agrupamento tem produzido um impacto aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola.
3	Bom – A ação do agrupamento tem produzido um impacto em linha com o valor esperado na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. A escola apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes.
4	Muito Bom – A ação do agrupamento tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes.
5	Excelente – A ação do agrupamento tem produzido um impacto consistente e muito acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais consolidadas, generalizadas e eficazes. A escola distingue-se pelas práticas exemplares em campos relevantes.

⁹ Elaborado de acordo com o preconizado pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC)

Apêndice XXII: Quadro 1.26. Análise do conteúdo do relatório da avaliação externa do agrupamento¹⁰

Categorias de Análise	Indicadores	Classificação Analítica	
A. Resultados	A.1.Resultados Académicos	1.	
		2.	
		3.	X
		4.	
		5.	
	A.2.Resultados Sociais	1.	
		2.	
		3.	X
		4.	
		5.	
	A.3.Reconhecimento da comunidade	1.	
		2.	
		3.	X
		4.	
		5.	
B. Prestação do serviço Educativo	B.1.Planeamento e articulação	1.	
		2.	
		3.	X
		4.	
		5.	
	B.2.Práticas de ensino	1.	
		2.	
		3.	X
		4.	
		5.	
	B.3.Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	1.	
		2.	
		3.	X
		4.	
		5.	
C. Liderança	C.1.Liderança	1.	
		2.	
		3.	X
		4.	
		5.	
	C.2.Gestão	1.	
		2.	
		3.	X
		4.	
		5.	
	C.3.Autoavaliação e melhoria	1.	
		2.	
		3.	X
		4.	
		5.	

¹⁰ Elaborado de acordo com o preconizado pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC). (Nível 3 igual a Bom)

Categorias de Análise	Domínios	
A. Resultados	A.1.Resultados Académicos	3 ¹¹
	A.2.Resultados Sociais	3
	A.3.Reconhecimento da comunidade	3
B. Prestação do serviço Educativo	B.1.Planeamento e articulação	3
	B.2.Práticas de ensino	3
	B.3.Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	3
C. Liderança	C.1.Liderança	3
	C.2.Gestão	3
	C.3.Autoavaliação e melhoria	3

¹¹ Elaborado de acordo com o preconizado pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC). (Nível 3 igual a Bom)

Apêndice XXIII: Quadro 1.27. Classificação comparativa das conclusões do projeto educativo do agrupamento e outros documentos de referência por classificação analítica por categorias.

A. Princípios

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Documentos em análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Projeto Educativo (2008-2011)	---	A.4. Congruência	A.1. Presença; A.2. Clareza; A.3. Consistência
Plano Anual de Atividades (2011-2012)	---	A.1. Presença; A.2. Clareza; A.3. Consistência; A.4. Congruência	---
Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	A.1. Presença; A.3. Consistência; A.4. Congruência	A.2. Clareza.	---
Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)	---	A.1. Desempenho organizacional; A.2. Capacidade e recursos A.3. Satisfação dos serviços;	---

B. Missão

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Documentos em análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Projeto Educativo (2008-2011)	B.1. Presença; B.2. Clareza; B.3. Consistência; B.4. Congruência	---	---
Plano Anual de Atividades (2011-2012)	B.1. Presença; B.2. Clareza; B.3. Consistência; B.4. Congruência	---	---
Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	B.1. Presença; B.2. Clareza; B.3. Consistência; B.4. Congruência	---	---
Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)	B.1. Desempenho organizacional; B.2. Capacidade e recursos B.3. Satisfação dos serviços	---	---

C. Visão

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Documentos em análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Projeto Educativo (2008-2011)	C.1.Presença; C.2. Clareza; C.3. Consistência; C.4. Congruência	---	---
Plano Anual de Atividades (2011-2012)	C.1.Presença; C.2. Clareza; C.3. Consistência; C.4. Congruência	---	---
Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	C.1.Presença; C.2. Clareza; C.3. Consistência; C.4. Congruência	---	---
Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)	C.1.Desempenho organizacional; C.2. Capacidade e recursos C.3. Satisfação dos serviços	---	---

D. Valores

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Documentos em análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Projeto Educativo (2008-2011)	D.1.Presença; D.4.Congruência	D.2. Clareza; D.3. Consistência	---
Plano Anual de Atividades (2011-2012)	D.1.Presença; D.2. Clareza; D.3. Consistência; D.4. Congruência	---	---
Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	D.2. Clareza; D.3. Consistência; D.4. Congruência	D.1. Presença	---
Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)	---	D.1.Desempenho organizacional; D.2. Capacidade e recursos D.3. Satisfação dos serviços;	---

E. Metas

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Documentos em análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Projeto Educativo (2008-2011)	E.1. Presença; E.3. Consistência; E.4. Congruência	E.2. Clareza	---
Plano Anual de Atividades (2011-2012)	---	E.1. Presença; E.2. Clareza; E.3. Consistência; E.4. Congruência	---
Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	---	E.1. Presença; E.2. Clareza; E.3. Consistência; E.4. Congruência	---
Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)	---	E.1. Desempenho organizacional; E.2. Capacidade e recursos E.3. Satisfação dos serviços.	---

F. Participação

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Documentos em análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Projeto Educativo (2008-2011)	F.2. Clareza; F.3. Consistência; F.4. Congruência	F.1. Presença	---
Plano Anual de Atividades (2011-2012)	---	F.4. Congruência	F.1. Presença; F.2. Clareza; F.3. Consistência
Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	---	F.1. Presença; F.2. Clareza; F.3. Consistência; F.4. Congruência	---
Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)	---	F.1. Desempenho organizacional; F.2. Capacidade e recursos F.3. Satisfação dos serviços;	---

G. Estratégia

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Documentos em análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Projeto Educativo (2008-2011)	G.3. Consistência; G.4. Congruência; G.5.5. para a identidade do agrupamento	G.1.Presença; G.2.Clareza G.5.1.Orientação para o ensino; G.5.2.Orientação para a aprendizagem; G.5.3. Orientação para a avaliação; G.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade.	H.1.Presença; H.2. Clareza; H.3. Consistência; H.4. Congruência
Plano Anual de Atividades (2011-2012)	G.5.5.para a operacionalização da identidade do agrupamento	G.1.Presença; G.2.Clareza G.3. Consistência; G.4. Congruência; G.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade.	G.5.1. Orientação para a operacionalização do ensino; G.5.2. Orientação para a operacionalização da aprendizagem; G.5.3. Orientação para a operacionalização da avaliação;
Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	G.5.5.para a operacionalização da identidade do agrupamento	G.1.Presença; G.2.Clareza G.3. Consistência; G.4. Congruência; G.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade.	G.5.1. Orientação para a operacionalização do ensino; G.5.2. Orientação para a operacionalização da aprendizagem; G.5.3. Orientação para a operacionalização da avaliação;
Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)	G.1.5. Desempenho organizacional para a identidade do agrupamento G.2.5. Capacidade e recursos para a identidade do agrupamento.	G.1.2.Desempenho organizacional para a aprendizagem; G.1.3.Desempenho organizacional para a avaliação; G.1.4.Desempenho organizacional a nível do envolvimento da comunidade G.2.1.Capacidade e recursos para o ensino; G.2.2.Capacidade e recursos para a aprendizagem; G.2.3. Capacidade e recursos para a avaliação; G.2.4. Capacidade e recursos a nível do envolvimento da comunidade;	G.1.1.Desempenho organizacional para o ensino; G.3.1. Satisfação dos serviços a nível do ensino;

		G.3.2. Satisfação dos serviços a nível da aprendizagem; G.3.3.Satisfação dos serviços a nível da avaliação; G.3.4.Satisfação dos serviços a nível do envolvimento da comunidade; G.3.5. Satisfação dos serviços a nível da identidade do agrupamento.	
--	--	--	--

H. Liderança

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Documentos em análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Projeto Educativo (2008-2011)	H.1.Presença; H.2. Clareza; H.3. Consistência; H.4. Congruência	----	----
Plano Anual de Atividades (2011-2012)	----	H.1.Presença; H.2. Clareza; H.3. Consistência; H.4. Congruência	----
Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	----	H.1.Presença; H.2. Clareza; H.3. Consistência; H.4. Congruência	----
Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)		H.2. Capacidade e recursos; H.3. Satisfação dos serviços.	H.1. Desempenho organizacional

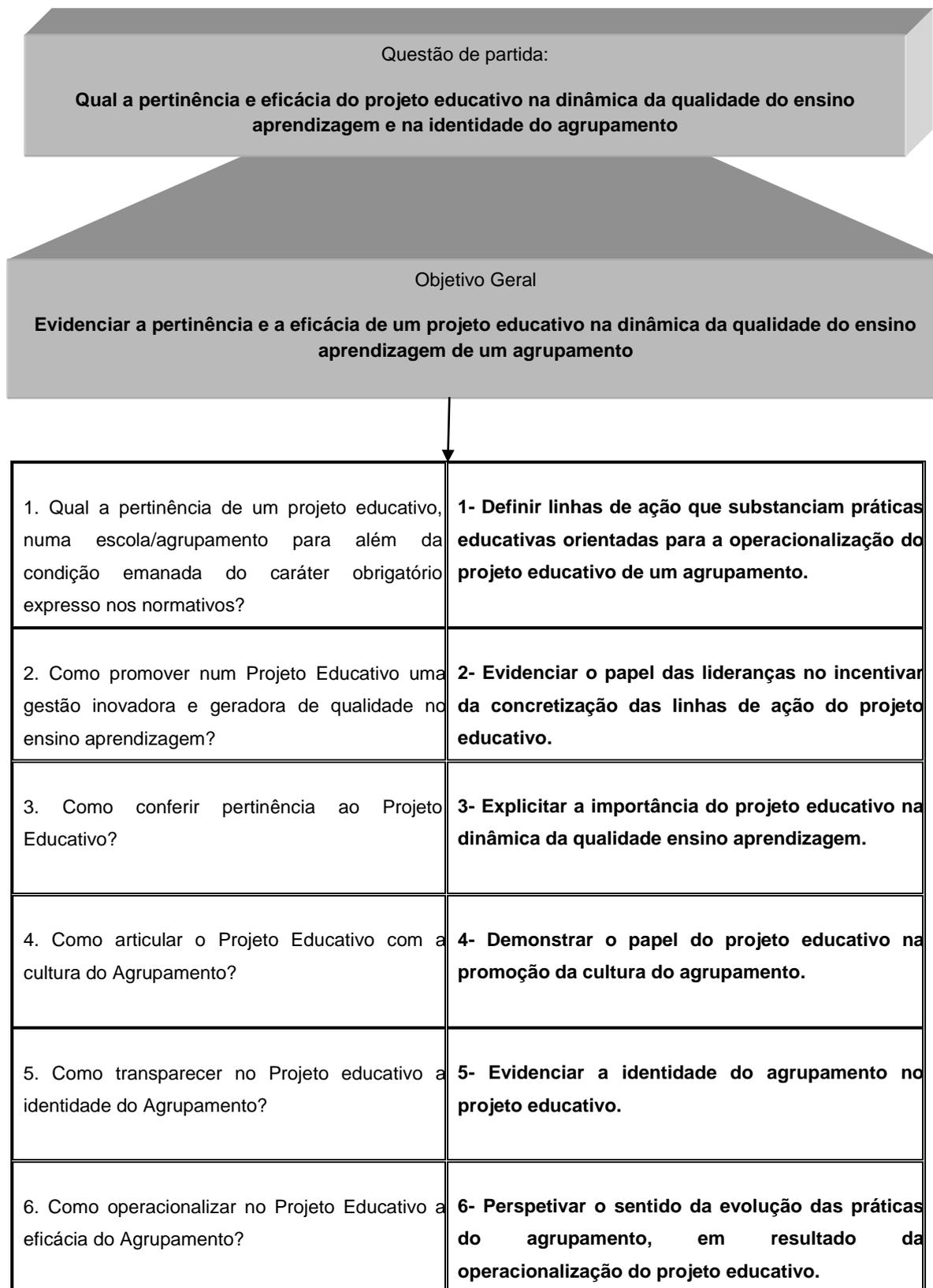
I. Monitorização

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Documentos em análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Projeto Educativo (2008-2011)	I.1.Presença; I.2. Clareza; I.3. Consistência; I.4. Congruência; I.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade; I.5.5.Orientação para a identidade do agrupamento	I.5.1.Orientação para o ensino; I.5.2.Orientação para a aprendizagem; I.5.3. Orientação para a avaliação;	
Plano Anual de Atividades (2011-2012)	I.5.5.para a operacionalização da identidade do agrupamento	I.1.Presença; I.2.Clareza I.3. Consistência; I.4. Congruência; I.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade.	I.5.1. Orientação para a operacionalização do ensino; I.5.2. Orientação para a operacionalização da aprendizagem; I.5.3. Orientação para a operacionalização da avaliação.
Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	I.5.5.para a operacionalização da identidade do agrupamento	I.1.Presença; I.2.Clareza I.3. Consistência; I.4. Congruência; I.5.2.Orientação para a aprendizagem; I.5.4. Orientação para o envolvimento da comunidade	I.5.1. Orientação para a operacionalização do ensino; I.5.3. Orientação para a operacionalização da avaliação.
Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)	I.5.5.para a operacionalização da identidade do agrupamento	I.1.2.Desempenho organizacional para a aprendizagem; I.1.3.Desempenho organizacional para a avaliação; I.1.4. Desempenho organizacional a nível do envolvimento da comunidade. I.2.5. Capacidade e recursos a nível da identidade do agrupamento; I.3.4. Satisfação dos serviços a nível do envolvimento da comunidade; I.3.5. Satisfação dos serviços a nível da identidade do agrupamento.	I.1.1.Desempenho organizacional para o ensino; I.2.1. Capacidade e recursos a nível do ensino; I.2.2. Capacidade e recursos a nível da aprendizagem; I.2.3. Capacidade e recursos a nível da avaliação; I.2.4. Capacidade e recursos a nível do envolvimento da comunidade I.3.1. Satisfação dos serviços a nível do ensino; I.3.2. Satisfação dos serviços a nível da aprendizagem; I.3.3. Satisfação dos serviços a nível da avaliação;

J. Avaliação

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Documentos em análise	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Projeto Educativo (2008-2011)	J.2. Clareza; J.3. Consistência;	J.1. Presença; J.4. Congruência.	----
Plano Anual de Atividades (2011-2012)	----	J.1. Presença; J.2. Clareza. J.3. Consistência; J.4. Congruência	----
Relatório Anual dos Projetos Curriculares de Grupo/Turma	----	J.1. Presença; J.2. Clareza. J.3. Consistência; J.4. Congruência	----
Relatório do Observatório de Qualidade. Avaliação Interna (2010-2012)	----	J.1. Desempenho organizacional; J.3. Satisfação dos serviços	J.2. Capacidade e recursos.

Apêndice XXIV: Quadro 1.29. Referencial da identificação e definição do problema subjacente à temática



Apêndice XXV: Quadro 3.1. Análise SWOT :**(Strengths Weaknesses Opportunities Threats)****Pontos Fortes e Pontos Fracos/ Oportunidades e Ameaças**

Com base na análise do Projeto Educativo do Agrupamento identificou-se, a nível interno na organização, bem como a nível externo, várias oportunidades e ameaças.

Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação diagnóstica na educação pré-escolar servindo de base à elaboração do respetivo projeto curricular de grupo; ▪ Crescimento das taxas de transição/conclusão, no triénio 2008-2009 a 2010-2011 no 1.º ciclo; ▪ A monitorização da qualidade do sucesso; ▪ Análise dos resultados escolares realizada nas várias estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica; ▪ Diminuição da taxa de abandono, no ensino regular, passando de 0,1%, em 2008-2009, para um valor nulo, em 2010-2011; ▪ O Agrupamento ser referencia em duas áreas-chave: a inclusão de alunos (com necessidades educativas especiais, de outras nacionalidades, dos provenientes de contextos socioeconómicos carenciados ou desmotivados com a oferta educativa convencional) e o desporto escolar; ▪ Apoio da Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento, assim como da Câmara Municipal do Seixal, Junta de freguesia de Amora e de outras associações locais; ▪ Disponibilidade para proporcionar apoio a alunos de mestrado e doutoramento, provenientes de diversas instituições universitárias; ▪ Expressar-se, na escola-sede, uma opinião positiva por parte dos encarregados de educação em relação à disponibilidade dos diretores de turma; ▪ O bom ambiente e o gosto pelo desenvolvimento da atividade laboral por parte do pessoal docente; ▪ A adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos; ▪ Existência de práticas de diferenciação pedagógica, nomeadamente o ensino individualizado para alunos com mais dificuldades; ▪ O sucesso dos apoios dados aos alunos com necessidades educativas; ▪ Bom desempenho levado a cabo pela equipa constituída por docentes da educação especial e por profissionais do Centro de Recursos para a Inclusão, fruto da parceria com a Cercizimbra; ▪ Existência no Agrupamento três Unidades de Ensino Estruturado para a Educação de Alunos com Perturbações do Espetro do Autismo; ▪ Existência de oito educadoras que trabalham no âmbito da intervenção precoce em domicílios, casas e estabelecimentos particulares; <p>O desenvolvimento das atividades de carácter prático a nível das ciências, é visível um pouco em todos os níveis de educação e ensino, embora com maior expressão nos 2.º e 3.º ciclos, contribui para melhorar a aprendizagem das ciências;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência de projetos, clubes e iniciativas que, pela sua natureza, ajudam a fomentar uma atitude positiva face ao método científico, como os projetos de educação para a saúde/educação sexual; ▪ Existência de um gabinete de atendimento ao aluno, na escola-sede, onde são tratadas temáticas variadas relacionadas com os problemas mais comuns da juventude;

- Existência de iniciativas onde a dimensão artística está presente, com repercussões nas aprendizagens dos alunos;
- Existências de iniciativas dinamizadas pelas bibliotecas escolares, em articulação com as diferentes áreas curriculares, bem como na oferta de educação musical no 3.º ciclo, como disciplina de opção;
- Bom apetrechamento da escola-sede de tecnologias de informação e comunicação;
- O bom conhecimento evidenciado pelos vários órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, em relação ao contexto do Agrupamento em que se inserem;
- Elaboração em grupo/disciplina, dos vários instrumentos de avaliação, para aferir e conferir confiança ao processo avaliativo de diagnóstico, formativo e sumativo;
- Os testes escritos serem sustentados, em algumas disciplinas, de modo formal, por uma matriz;
- A fiabilidade de todo o processo avaliativo interno, que permite monitorizar as práticas pedagógicas, é conseguida, em parte, pela aplicação dos mesmos testes de diagnóstico e sumativos, quer a nível de grupo quer a nível departamental;
- Existência de um bom relacionamento entre os diferentes órgãos;
- A gestão dos recursos humanos ser realizada com base no conhecimento dos interesses e dos perfis pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente;
- Os serviços administrativos estarem organizados por gestão de processos e responderem satisfatoriamente às solicitações dos utentes;
- O Agrupamento ter promovido a realização de ações de formação, dirigidas ao pessoal docente, para o que tem mobilizado recursos externos e internos;
- Os mecanismos de comunicação utilizados satisfazem as expectativas da generalidade dos interlocutores, nomeadamente dos encarregados de educação e dos alunos;
- Iniciativa em 2011, de nomeação de uma equipa de quatro elementos, todos docentes, denominada Observatório da Qualidade de autoavaliação.

Potencialidades/ Oportunidades

- Criação de turmas CEF em ampla articulação com o Centro de Formação do Seixal;
- Cooperação com a Escola Segura;
- Boa relação com a Autarquia, participando nas atividades do Plano Educativo Municipal;
- Parcerias com Universidades de forma a fomentar a criação de grupos de estágio e rentabilizar as atividades desenvolvidas pelos existentes;
- Existência de protocolos e parcerias com entidades externas que contribuem para a melhoria da prestação do serviço educativo. (GAAF);
 - Parcerias estabelecidas com a Câmara Municipal do Seixal; com a Junta de Freguesia da Amora; Associação Naval Amorense ; com a Associação de Pais e encarregados de educação do Agrupamento (responsável pelas atividades de enriquecimento curricular, componente de apoio à família para todos os ciclos - excluindo o jardim de infância da Quinta da Princesa em que é dinamizada pela Câmara Municipal do Seixal e pela criação e promoção do GAAF);
 - Empenho e disponibilidade do Conselho Geral e da Comissão Administrativa Provisória para o funcionamento do agrupamento;
 - O Agrupamento conhecer a comunidade que está inserido e identificar as suas necessidades.

Pontos Fracos

- A taxa de sucesso, em comparação com os resultados a nível nacional, evidencia valores abaixo da média;
- A Taxa de sucesso dos alunos abrangidos pelo PIEF ser extremamente baixa;
- Evidenciar-se a persistência dos problemas de comportamento / indisciplina;
- Falta de hábitos de trabalho e métodos de estudo;
- Evidenciar-se lacunas ao nível das competências de literacias;
- O projeto educativo, elaborado para 2008-2011, continuar em vigor, sendo-lhe acrescentadas adendas anuais (2010-2011 e 2011-2012) com a (re) definição de metas para cada uma das áreas de intervenção e para a Melhoria do Sucesso Escolar;
- O projeto curricular (2010-2011) necessita de ser atualizado, de forma a definir e operacionalizar as opções curriculares, organizativas e pedagógicas do Agrupamento;
- Escassos recursos às tecnologias de informação e comunicação no 1.º ciclo e na educação pré-escolar;
- A supervisão da prática letiva em sala de aula não está instituída enquanto estratégia formativa para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem;
- Não adesão à aplicação dos testes intermédios do Gabinete de Avaliação Educacional, a todas as disciplinas, retira a aferição das aprendizagens a nível externo;
- A inexistência, entre os assistentes operacionais, da prática da rotatividade entre postos de trabalho;
- A nível do pessoal não docente, não existirem ações de formação que respondam às necessidades de formação identificadas;
- Falta de comunicação atempada e eficaz ao pessoal não docente (em particular, aos assistentes operacionais), de acontecimentos e decisões que afetam o quotidiano dos estabelecimentos, condiciona o seu envolvimento nas atividades estruturantes da vida do Agrupamento;
- Fraco envolvimento dos Encarregados de Educação, ao nível do 2º e 3º ciclo, no percurso escolar dos seus educandos e na vida da escola;
- Incipiente cultura de Escola/Agrupamento;
- Reduzida liderança dos órgãos de gestão intermédia e corresponsabilização dos diferentes pares.

Constrangimentos

- Falta de hábitos de estudo e fraco acompanhamento escolar dos alunos, por parte de algumas famílias;
- Desvalorização da cultura escolar por parte de alguns alunos e suas famílias, com reflexos no absentismo;
- Falta de assistentes operacionais com implicações ao nível da limpeza dos espaços e vigilância dos alunos;
- Grande número de famílias desestruturadas;
- Pouco envolvimento e participação dos encarregados de educação nas atividades culturais promovidas pela Escola, sobretudo a partir do 2.º ciclo;
- Perda gradual do poder económico das famílias;
- Criação de unidades orgânicas, com a conseqüente descaracterização do contexto educativo e a inviabilidade do Projeto Educativo do Agrupamento.

Apêndice XXVI: Quadro 3.2. Objetivos e indicadores

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Indicativos de consecução		Objetivos a alcançar e calendarização	
			Indicadores	Valores de referência ¹²	Objetivos	Em...
Dinâmica Organizacional	Definir as linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas.	Promover a participação dos diferentes membros da comunidade na elaboração do projeto educativo.	Grau de adesão às reuniões promovidas	Sem referência anterior	51% de adesão às reuniões promovidas	2013
			Grau de satisfação da comunidade em relação do dinamizar do processo.	Sem referência anterior	75% satisfação da comunidade inquirida	2013
		Definir práticas de operacionalização do diagnóstico estratégico do projeto educativo	Percentagem de evidências de práticas expressas nos relatórios de avaliação/ estudos estatísticos.	Sem referência anterior	51% de evidências de práticas	2014.
			Grau de satisfação dos utilizadores do Portal do Agrupamento	Sem referência anterior	75% de satisfação do total de utilizadores	2013
		Garantir a operacionalização da comunicação e difusão do projeto educativo.	Grau de adesão às reuniões promovidas	Sem referência anterior	51% de adesão às reuniões promovidas	2013
		Monitorizar a implementação do Projeto Curricular de Turma	Evidências de práticas educativas (relatórios de avaliação e estudos estatísticos.	Realizada no 3º período ao 2º e 3º ciclo	Monitorização dos projetos curriculares de grupo no 1º, 2º e 3º ciclo.	2014
		Monitorizar a implementação do Plano Anual de Atividades	Evidências de práticas educativas (relatórios de avaliação e estudos estatísticos.	Realizada no 3º período	Monitorização nos 3 períodos	2014

¹² De acordo com dados internos do Agrupamento recolhidos no Plano Anual de Atividades do ano letivo 2011/2012

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Indicativos de consecução		Objetivos a alcançar e calendarização	
			Indicadores	Valores de referência	Objetivos	Em...
Dinâmica Organizacional	Evidenciar o papel das lideranças no incentivar da concretização das linhas de ação do projeto educativo.	Dinamizar o papel da liderança do Diretor (equipa) em todo o processo de elaboração do Projeto Educativo.	Grau de satisfação da comunidade em relação do dinamizar do processo.	Sem referência anterior	75% de satisfação da comunidade inquirida	2013/14
			Taxa de adesão aos eventos dinamizados	Sem referência anterior.	51% de adesão aos eventos dinamizados	2014
			Evidências expressas nos relatórios de avaliação/ estudos estatísticos.	Sem referência anterior.	51% de evidencias.	2014
		Melhorar e recriar práticas de liderança ao nível das diferentes estruturas de gestão intermédia	Taxa de participação em reuniões e workshops.	Sem referência anterior.	70% Participação nas atividades realizadas	2014
			Atas, em que se explicita o trabalho efetuado (Departamento/Grupo Disciplinar/ Coordenação de Ano, PCT...). E workshops	Sem referência anterior.	51% de evidencias de praticas de liderança	2014/ 2015
			Evidências na relação cargo desempenhado e formação específica	Sem referência anterior.	70% de evidencias	2014
			Grau de satisfação do pessoal docente.	Sem referência anterior.	75% de satisfação do pessoal docente.	2014/ 2015
		Reforçar a liderança do professor em contexto de sala de aula.	Taxa de participação em reuniões, workshops e assembleias de turma	Sem referência anterior.	75% de participação	2014
			Grau de satisfação dos alunos e encarregados de educação	Sem referência anterior.	75% de satisfação do total de inquiridos	2014
			Nº de ocorrências disciplinares em contexto de sala de aula	45 ocorrências (anualmente)	25 ocorrências	2014

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Indicativos de consecução		Objetivos a alcançar e calendarização	
			Indicadores	Valores de referência	Objetivos	Em...
Dinâmica ensino aprendizagem	Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	Definir práticas de implementação da organização e do desenvolvimento curricular	N.º de docentes e áreas curriculares/anos de escolaridade envolvidos em processos de articulação.	Só os docentes do 2º e 3º ciclo	Envolver todos os docentes em processos de articulação.	2014/2015
			N.º de projetos/atividades em se verificou articulação/interdisciplinaridade e (PAA).	Sem referência anterior.	75% do total de projetos realizados	2014/2015
			Evidências expressas nas atas, em que se explicita o trabalho efetuado (Departamento/Grupo Disciplinar/ Coordenação de Ano, PCT...).	Sem referência anterior.	75% de evidências	2014/2015
			N.º de ofertas educativas disponibilizadas.	Sem referência anterior.	Disponibilizar ofertas educativas de acordo com as necessidades	2014/2015
			N.º de atividades de enriquecimento e de complemento curricular oferecidas.	Sem referência anterior.	Oferecer um mínimo de 4 AEC	2014/2015
					Promover a aprendizagem dos alunos	Taxas de sucesso escolar
			N.º ofertas curriculares diferenciadas (PCA; CEF; UEE...).	Sem referência anterior.	Oferecer aos alunos percursos ajustados às suas características.	2013/2014
			Aumentar o grau de satisfação dos alunos	Sem referência anterior.	75% de satisfação do total de alunos inquiridos	Gradual de 2013 a 2016.

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Indicativos de consecução		Objetivos a alcançar e calendarização	
			Indicadores	Valores	Objetivos	Em...
Dinâmica ensino aprendizagem	Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	Promover a aprendizagem dos alunos	N.º de alunos distinguidos e que integram os quadros de excelência e de mérito	5% no 2º ciclo 5 % no 3º ciclo	Aumentar o número de alunos distinguidos em 3% em todos os ciclos.	2014/ 2015
		Promover a disciplina e minimizar a indisciplina.	N.º de situações de violência escolar.	15 ocorrências por ano	Reduzir as situações de violência escolar em 5%.	2014/ 2015
			N.º de ocorrências disciplinares.	65 ocorrências por ano	Reduzir as ocorrências disciplinares em 5%.	2014/ 2015
			N.º contactos com enc. de educação para tratar os problemas de indisciplina.	50 Contactos	Reduzir em 5%	2014/ 2015
			N.º de procedimentos disciplinares e aplicação de medidas educativas.	65	Reduzir em 5% os procedimentos disciplinares	2014/ 2015
			Grau de satisfação do pessoal docente/não docente e alunos	Sem referência anterior.	75% de satisfação	2014/ 2015
Dinâmica identidade do agrupamento	Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da identidade do agrupamento	Explicitar a cultura organizacional do agrupamento	Grau de satisfação da comunidade educativa	Sem referência anterior	75% de satisfação do total da comunidade inquirida	Final de 2013
		Promover a existência de uma cultura de agrupamento como resposta às necessidades da comunidade educativa	Grau de satisfação dos utentes	Sem referência anterior	75% de satisfação do total inquirido	2014/15
		Criar dinâmicas de promoção da cultura/cultura do agrupamento.	Grau de satisfação dos utentes	Sem referência anterior.	75% de satisfação do total inquirido.	2014/15

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Indicativos de consecução		Objetivos a alcançar e calendarização	
			Indicadores	Valores	Objetivos	Em...
	Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	Identificar o projeto educativo como documento orientador da identidade do agrupamento	Grau de satisfação da comunidade educativa	Sem referência anterior.	75% de sucesso do total inquirido	2014
		Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento	N.º de eventos que envolvam alunos e/ou pais e encarregados de educação.	Sem referência anterior.	75% do total dos eventos realizados	2014/ 2015
			N.º de projetos e atividades que envolvem relações com o exterior.	Sem referência anterior.	60% do total dos projetos	2014
			Taxa de adesão aos eventos pelos EE.	Sem referência anterior.	51% de adesão	2014
Dinâmica identidade do agrupamento	Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento	N.º de recursos partilhados no banco de dados	Sem referência anterior.	25% do total de recursos	2014
			N.º de protocolos e parcerias estabelecidos.	Sem referência anterior.	10 protocolos	2014/15
			N.º de ações em parceria desenvolvidas.	Sem referência anterior.	15 ações	2014/15
			N.º de projetos/atividades que envolveram a comunidade.	Sem referência anterior.	10 projetos	2014/15
			Taxa de presenças de pais e Encarregados de Educação nas reuniões convocadas.	65%	70% de presença	2014/15
			Meios utilizados para promover o agrupamento.	Sem referência anterior.	25% do total dos recursos utilizados	2014/15
			Grau de satisfação dos utentes.	Sem referência anterior.	75% de satisfação	2014/15

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Indicativos de consecução		Objetivos a alcançar e calendarização	
			Indicadores	Valores	Objetivos	Em...
Dinâmica identidade do agrupamento	Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo	Dinamizar a avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade do agrupamento	N.º de serviços avaliados.	Sem referência anterior.	75% do total de todas as áreas de serviço	2014/15
			N.º de questionários aplicados.	Sem referência anterior.	Por amostragem 75% de todos os setores da comunidade	2014/15
			N.º de reclamações dos utentes.	Sem referência anterior.	15% de reclamações	2014/15
			Grau de satisfação dos utentes.	Sem referência anterior.	75% de satisfação	2014/15
Dinâmica identidade do agrupamento	Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo	Criar dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo	N.º de atividades relacionadas com os planos implementados.	Sem referência anterior.	Concretização de 80% das ações promovidas nos planos	2015/16
			Taxa de adesão aos eventos relacionados com os planos de melhoria	Sem referência anterior.	75% de adesão	2015/16
			Grau de satisfação da população alvo de plano de melhoria	Sem referência anterior.	75% de satisfação	2015/16
			n.º de relatórios de avaliação/áreas de serviço a avaliar.	Relatórios de avaliação e estudos estatísticos.	95% de relatórios de todas as áreas a avaliar.	2015/16

Apêndice XXVII: Quadro 3.3. Referência da operacionalização da área de dinâmica organizacional

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
I. Área: Dinâmica Organizacional	1. Definir as linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo do agrupamento	1. Promover a participação dos diferentes membros da comunidade na elaboração do projeto educativo.	1. Partilhar com toda a comunidade educativa o conceito e a utilidade do projeto educativo, solicitando sugestões para a sua operacionalização	Reuniões entre o Diretor e Conselho Geral; Conselho Pedagógico; Pessoal docente; Pessoal não docente; Diretor de Turma e Encarregados de Educação. Assembleia de Turma com o respetivo Diretor de Turma.	Docentes; Pessoal Não Docente; Alunos e Encarregados de Educação Diretor (equipa)	Roteiro das fases de elaboração do projeto educativo	Início do projeto Outubro de 2012
		2. Dinamizar práticas de operacionalização da gestão estratégica do projeto educativo	1. Monitorizar a fase de recolha e tratamento de dados internos e externos do agrupamento.	Recolha dos dados internos e externos do agrupamento.	Equipa de elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento; Conselho Pedagógico e Diretor (equipa)	Tabela de recolha e tratamento dos dados internos e dados externos ao agrupamento.	Novembro e Dezembro 2012
				Tratamento dos dados recolhidos e elaboração do relatório referente à recolha de dados	Equipa de elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento; Conselho Pedagógico e Diretor (equipa)	Tabela de recolha e tratamento dos dados internos e dados externos ao agrupamento.	Novembro e Dezembro 2012

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
I. Área: Dinâmica Organizacional	1. Definir as linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo do agrupamento	2. Dinamizar práticas de operacionalização da gestão estratégica do projeto educativo	2. Garantir a disponibilização das conclusões dos dados, via online, a toda a comunidade de forma a permitir a participação de todos na elaboração do projeto educativo.	Disponibiliza os dados no site da escola e publicita a sua disponibilização	Equipa de elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento; Conselho Pedagógico e Diretor (equipa)	Informação online	Dezembro 2012
			3. Monitorizar a fase de elaboração dos inquéritos a toda a população alvo.	A equipa da elaboração do projeto educativo elabora os inquéritos à comunidade. Implementação do sistema de aplicação dos inquéritos a toda a comunidade.	Equipa do Projeto Educativo; Conselho Pedagógico e Diretor (equipa) Comunidade Educativa	2ª Parte do guião de elaboração do diagnóstico estratégico do projeto educativo do agrupamento	Novembro 2012 a Janeiro 2013
			4. Monitorizar a fase de análise dos inquéritos aplicados.	Tratamento dos dados: elaboração da Matriz SWOT.	Equipa do Projeto Educativo; Conselho Pedagógico e Diretor (equipa) Comunidade Educativa	2ª Parte do guião de elaboração do diagnóstico estratégico do projeto educativo do agrupamento	Novembro 2012 a Janeiro 2013

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
I. Área: Dinâmica Organizacional	1. Definir as linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo do agrupamento	2. Dinamizar práticas de operacionalização da gestão estratégica do projeto educativo	5. Garantir a elaboração da Missão e Visão, tendo como base as conclusões do diagnóstico estratégico, de forma participada:	Realização de workshops com o pessoal docente, não docente e encarregados de educação; Realização de assembleias de Turma com o Diretor de Turma; Realização de Assembleias de Delegados e Subdelegados com o Diretor; Realização de workshops com os stakeholders	Equipa do Projeto Educativo; Diretor (equipa) Pessoal docente e não docente; Encarregados de Educação; Alunos.	Tabela de análise interna e externa Tabela de construção da missão e da visão do projeto educativo	Fevereiro 2013
				Realização de um relatório conclusivo	Equipa do Projeto Educativo; Diretor (equipa)	2ª Parte do guião de elaboração do diagnóstico estratégico do projeto educativo do agrupamento	Março 2013
			6. Monitorizar a redação final do projeto: Garantir a pertinência, mobilização, exequibilidade, aceitação e coerência dos objetivos.	Reunião para definição das metas objetivos do projeto educativo.	Equipa de elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento; Conselho Pedagógico e Diretor (equipa)	Tabela/ Guião de Critérios de Qualidade de um Objetivo	Abril 2013

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
I. Área: Dinâmica Organizacional	1. Definir as linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo do agrupamento	2. Dinamizar práticas de operacionalização da gestão estratégica do projeto educativo	7. Garantir a exequibilidade da definição das metas e os indicadores de verificação.	Reunião para monitorizar a definição das metas e objetivos do projeto educativo.	Equipa de elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento; Conselho Pedagógico e Diretor (equipa)	Tabela/ guião de Critérios de Qualidade de um Objetivo	Abril/ Maio 2013
			8. Validar o projeto educativo	Apresentação do Projeto Educativo ao Conselho Pedagógico e aprovação pelo Conselho Geral.	Equipa do projeto educativo; Diretor, Conselho Pedagógico e Conselho Geral	Projeto Educativo do Agrupamento	Maio 2013
		3. Garantir a operacionalização da comunicação e difusão do projeto educativo.	1. Monitorizar o Plano de Comunicação externa, através do acompanhamento e dinamização do processo.	Divulgação na imprensa local; divulgação em locais públicos de brochuras informativas; organização de eventos públicos; site do agrupamento na internet.	Comunidade envolvente	Tabela/Guião de procedimentos a ter em conta no plano de comunicação.	A partir de Junho 2013
		4. Monitorizar o Projeto Curricular de Turma	1. Acompanhar e supervisionar a implementação do projeto curricular de turma	Análise realizada no final de cada período do Relatório do Diretor de Turma.	Diretor, Conselho Pedagógico e Coordenador dos Diretores de Turma	Atas, relatórios dos Diretores de Turma	No final de cada período letivo.

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
I. Área: Dinâmica Organizacional	1. Definir as linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo do agrupamento	4. Monitorizar o Projeto Curricular de Turma	1. Acompanhar e supervisionar a implementação do projeto curricular de turma	Elaboração do Relatório do Coordenador dos Diretores de Turma	Coordenador dos Diretores de Turma e diretores de Turma	Relatórios dos Diretores de Turma	No final de cada período letivo
		5. Monitorizar o Plano Anual de Atividades	1. Acompanhar e supervisionar a implementação do Plano anual de Atividades	Análise realizada no final de cada período dos Relatórios de cada Departamento referente à implementação do Plano Anual. Elaboração do relatório de avaliação do Plano Anual de Atividades.	Diretor, Conselho Pedagógico e Conselho Geral.	Relatórios dos Coordenadores de Departamento	No final de cada período letivo
	2. Evidenciar o papel das lideranças no incentivar da concretização das linhas de ação do projeto educativo.	1. Dinamizar o papel da liderança do Diretor (equipa) em todo o processo de elaboração do Projeto Educativo.	1. Assegurar os mecanismos que permitam a dinamização da liderança de gestão de topo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões setoriais com o pessoal docente, não docente. • Participação nas reuniões dos diretores de turma com os encarregados de educação. Realização de assembleias de delegados e subdelegados com o diretor (equipa) Realização de reuniões com os stakeholders.	Diretor e comunidade educativa, e comunidade envolvente.	Guião	Ao longo do ano letivo 2012-2013 e seguintes

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
I. Área: Dinâmica Organizacional	2. Evidenciar o papel das lideranças no incentivo da concretização das linhas de ação do projeto educativo.	2. Melhorar e recriar práticas de liderança ao nível das diferentes estruturas de gestão intermédia	1. Assegurar os mecanismos que permitam a dinamização da liderança de gestão intermédia.	Organização de workshops de liderança para coordenadores de departamento e escola. •Criação de espaços mensais de trabalho em comum e em regime de voluntariado; •Uniformização de práticas e documentos que facilitam a monitorização da do projeto educativo e da prática letiva.	Diretor; Coordenadores de Departamento, Coordenadores de escola, diretores de turma	Proposta de programa para whorkshops sobre lideranças intermédias.	Ao longo do ano letivo 2012-13 e seguintes
		3. Reforçar a liderança do professor em contexto de sala de aula.	1. Assegurar os mecanismos que dinamizam a liderança do professor.	•Realização de assembleias de turma com o professor em contexto de sala de aula.	Professor e alunos	Guião de temas para debate	Ano letivo 2012-13 e seguintes

Apêndice XXVIII: Quadro 3.10. Whorkshops sobre lideranças intermédias

Tema: Práticas de Lideranças nas estruturas de gestão intermédia em contexto escolar

Criar, inovar, melhorar a gestão escolar de forma eficaz e eficiente, implica o desenvolvimento de práticas de liderança que permitam a partilha de boas práticas e a construção de projetos de melhoria envolvendo todos os colaboradores.

Objetivo Principal: Melhorar e (re) criar práticas de liderança ao nível das diferentes estruturas de gestão intermédia.

Objetivos específicos.

1. Promover práticas de liderança e de gestão estratégica mais criativas e inovadoras;
2. Sistematizar práticas e procedimentos de monitorização e controlo;
3. Melhorar a eficiência operacional da gestão;
4. Criar espaços de reflexão e inovação que promovam a melhoria das práticas pedagógicas.

Dinamizador: Diretor (equipa)

Destinatários: Coordenadores de Departamento; Diretores de Turma, Coordenadores de Escola, Coordenadores de Projetos.

Período de Realização: Reuniões de periodicidade mensal.

Nota. Sujeito a alteração de acordo com as sugestões dos diversos intervenientes.

Apêndice XXIX: Quadro 3.11. Referência da operacionalização da área organizacional de dinâmica ensino- aprendizagem

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
II. Área: Dinâmica Ensino Aprendizagem	1. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	1. Definir práticas de implementação da organização e do desenvolvimento curricular.	1. Promover o procedimento de realização de avaliação diagnóstica no início de cada ciclo escolar.	•Elaboração de avaliação diagnóstica de forma a detetar, o mais cedo possível, dificuldades.	Coordenador e equipa de docentes dos vários níveis de escolaridade.	Programas/ conteúdos dos diversos anos de escolaridade	Setembro de 2013
			2. Promover a elaboração do perfil do aluno no final de cada ciclo de escolaridade.	•Elaboração do perfil de aluno do final de cada ciclo.	Coordenador e equipa de docentes dos vários níveis de escolaridade	Orientação Curricular para a Educação Pré-Escolar e Ensino Básico	Setembro de 2013
			3. Favorecer um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória nos estabelecimentos de ensino do agrupamento.	•Reunião entre educadores de infância e docentes do 1º ano do ensino básico para definir estratégias que promovam a articulação.	Coordenador designado pelo Diretor e equipa de educadores e docentes do 1º ciclo.	Dados fornecidos pelos educadores de infância	Ao longo do ano letivo 2013/2014
				•Reunião de Coordenadores de Conselho de Docentes com os Coordenadores de Língua Portuguesa e Matemática	Coordenador e equipa de educadores e docentes do 1º ciclo.	Orientação Curricular para a Educação Pré-Escolar e Ensino Básico	Ao longo do ano letivo 2013/2014

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
II. Área: Dinâmica Ensino Aprendizagem	1. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	1. Definir práticas de Implementação da organização e do desenvolvimento curricular	3. Favorecer um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória nos estabelecimentos de ensino do agrupamento.	•Reunião entre os professores de 4º ano com os Diretores de Turma de 5º Ano	Equipa de professores e diretores de turma.	Dados fornecidos pelos professores do 1º ciclo	Setembro de 2013
				•Implementação do Programa Transição	Coordenador do Programa; docentes, alunos do 4º ano.	Regulamento do agrupamento; escola 2º e 3º ciclos.	Ao longo do ano letivo
				•Reunião entre o Diretor de turma do 6º ano com os Diretores de turma de 7º Ano.	Coordenador designado pelo Diretor e docentes do 6º e diretores de turma do 3º ciclo.	Dados fornecidos pelos diretores de turma do 2º ciclo	Setembro de 2013
			4. Reforçar a articulação interdisciplinar.	•Dinamização de atividades em contexto de sala de aula	Docentes do conselho de turma	Orientação Curricular para o Ensino Básico	Ao longo do ano letivo 2013/14
				•Realização de atividades que envolvam caráter interdisciplinar.	Docentes dos diversos grupos disciplinares	Orientação Curricular para o Ensino Básico	Ao longo do ano letivo 2013/14
			5. Implementar a articulação entre as escolas do agrupamento.	•Reuniões para aferir critérios e procedimentos idênticos para todas as escolas do agrupamento.	Diretor (equipa) e Coordenadores de escola. Coordenadoras de escola	Regulamento Interno do Agrupamento, Projeto Educativo; Plano de Atividades.	Ao longo do ano letivo 2013/14

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
II. Área: Dinâmica Ensino Aprendizagem	1. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	1. Definir práticas de Implementação da organização e do desenvolvimento curricular	5. Implementar a articulação entre as escolas do agrupamento.	•Promover atividades pedagógicas e lúdicas entre as diversas escolas.	Diretor (equipa) e Coordenadores de escola.	Regulamento Interno do Agrupamento, Projeto Educativo; Plano de Atividades	Ao longo do ano letivo 2013/14
				•Promover um sistema de comunicação entre as escolas	Diretor (equipa) e Coordenadores de escola.	Plano de Atividades de cada Escola	Ao longo do ano letivo 2013/14
			6. Definir o Projeto Curricular de Turma de acordo com as características dos alunos que constituem as turmas.	•Elaboração de uma matriz com orientações para elaboração do projeto curricular de grupo/turma.	Diretor (equipa), Coordenadores de Departamento e Coordenadora dos Diretores de Turma.	Projeto Educativo e Curricular do Agrupamento	Setembro de 2013
				• Definição de estratégias diferenciadas para os alunos do grupo turma	Diretor de Turma e docentes do conselho de turma	Projeto Curricular de Turma	Ao longo do ano letivo 2013-14
			7. Valorizar o trabalho dos conselhos de turma e de departamento curricular.	•Consolidação de metodologias de trabalho em comissões alargadas aos docentes do agrupamento.	Coordenador da equipa de trabalho dos docentes dos diversos anos e grupos disciplinares	Orientação Curricular para a Educação do Pré-escolar e do Ensino Básico	Ao longo do ano letivo 2013-14
				•Desenvolvimento do projeto de Autoformação: formação em trabalho colaborativo.	Docentes do Departamento/ Conselhos de Turma	Projetos curriculares de turma; planos de departamento	Ao longo do ano letivo 2013-14
				• Criação de espaços comuns de trabalho para reuniões de trabalho.	Docentes do Departamento/ Conselhos de turma	Projetos curriculares de turma; planos de departamento	Ao longo do ano letivo 2013-14

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
II. Área: Dinâmica Ensino Aprendizagem	1. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	1. Definir práticas de Implementação da organização e do desenvolvimento curricular	8. Articular as atividades de complemento/enriquecimento curricular com o Projeto Curricular de Turma.	•Reforçar as condições para o desenvolvimento de atividades extracurriculares, clubes e projetos.	Diretor de Turma e docentes do conselho de turma	Projetos curriculares e Plano de Ocupação de Tempos Escolares	Outubro de 2013
				•Sensibilizar os alunos e os encarregados de educação para a sua frequência.	Diretor (equipa) Diretor de turma e conselho de turma	Plano de Ocupação de Tempos Escolares	Setembro 2013
		2.Promover a aprendizagem dos alunos	1. Promover a aquisição de saberes.	•Desenvolvimento de hábitos e métodos de trabalho individual e em grupo.	Diretor de turma, docentes e alunos.	Material de apoio a utilizar em contexto de sala de aula	Setembro 2013
				•Desenvolvimento de atividades de aprendizagem centradas na promoção da Língua Portuguesa	Coordenador de Departamento, Diretor de turma, docentes e alunos.	Material de apoio didático	Setembro 2013
				•Integração, de forma diversificada, da leitura e o uso da escrita, promovendo o gosto pela leitura e pela escrita.	Diretor de turma, docentes e alunos.	Material de apoio didático	Setembro 2013

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
II. Área: Dinâmica Ensino Aprendizagem	1. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	2. Promover a aprendizagem dos alunos	2. Promover situações que demonstram atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania.	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização dos valores e tradições da História local; • Ações de consciencialização para a preservação e conservação do património natural e cultural; • Colaboração em iniciativas de solidariedade; • Valorização do mérito académico e cívico, criando o "Quadro de Mérito Cívico", de forma a promover atitudes altruístas/solidárias meritórias. 	Diretor (equipa) Coordenador da atividade; Diretores de turma; docentes, alunos, pessoal não docente e encarregados de educação	Material de apoio didático; visitas de estudo	Setembro 2013
			3. Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição de turmas de alunos de Português Língua Não Materna. 5º ano e posteriormente de forma sequencial. 	Diretor, Diretor de turma e conselho de turma	Material de apoio didático;	Setembro 2013
				<ul style="list-style-type: none"> • Constituição de uma turma no 5º ano de alunos que revelam dificuldades (de permanência temporária) e alargando a outros anos de forma progressiva. 	Diretor Coordenador, diretores de turma; docentes e alunos	Material de apoio didático;	Outubro 2013
				<ul style="list-style-type: none"> • Reforço do apoio pedagógico/ tutorias 	Coordenador, diretores de turma; docentes e alunos	Dados sobre o sucesso/insucesso; inquéritos dos alunos	Outubro 2013

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
II. Área: Dinâmica Ensino Aprendizagem	1. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	2. Promover a aprendizagem dos alunos	3. Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas	• Alargamento sustentado da oferta educativa Cursos Educação Formação; Percursos Alternativos;	Diretor; Conselho Pedagógico	Dados provenientes dos processos dos alunos	Setembro de 2013
			4. Promover a individualização dos percursos de aprendizagem	• Implementação de modalidades de apoio que correspondam às efetivas necessidades educativas dos alunos	Diretor de Turma, conselho de turma e alunos	Dados sobre o sucesso/insucesso em contexto de turma; Material de apoio didático;	Outubro 2013
			5. Aproveitar as potencialidades dos recursos tecnológicos disponíveis	• Promoção de atividades que permitam aos alunos desenvolver a sua autonomia na utilização das TIC.	Coordenador; diretor de turma; docentes e alunos	Salas de Computadores.	Outubro 2013
				• Realização de atividades letivas utilizando as TIC como instrumento de trabalho	Coordenador; diretor de turma; docentes e alunos	Salas de Computadores.	Setembro 2013
			6. Construir instrumentos de avaliação adequados às estratégias de trabalho utilizadas	• Adequação dos instrumentos de avaliação às atividades	Coordenador de Departamento, Diretor de turma e docentes	Critérios e instrumentos de avaliação do departamento e do agrupamento	Outubro de 2013
		3. Promover a disciplina e minimizar a indisciplina.	1. Promover a disciplina: Criação de mecanismos de monitorização para apoio à implementação de um clima de convivência e confiança entre todos os elementos da comunidade escolar	• Definição dos princípios e os procedimentos de atuação com base na legislação vigente e nos documentos estruturantes do agrupamento.	Diretor (equipa); Conselho Pedagógico; Coordenador da Sala de Intervenção Pedagógica, Diretores de Turma, pessoal não docente.	Regulamento Interno e legislação em vigor: (Estatuto do aluno)	Setembro de 2013

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
II. Área: Dinâmica Ensino Aprendizagem	1. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	3. Promover a disciplina e minimizar a indisciplina.	1. Promover a disciplina: Criação de mecanismos de monitorização para apoio à implementação de um clima de convivência e confiança entre todos os elementos da comunidade escolar	•Promoção de Assembleias de Delegados de Turma (2º e 3º ciclos) e de Assembleia de turma (1º ciclo).	Diretor, Diretores de turma e delegados	Regulamento Interno; Estatuto do Aluno, Projeto Educativo.	Outubro de 2013
				•Promoção de reuniões entre a Direção e os Representantes de Pais e Encarregados de Educação	Diretor; representantes de pais e encarregados de educação	Regulamento Interno; Estatuto do Aluno, Projeto Educativo.	Outubro 2013
				•Workshops de Diretores de Turma no sentido de aprofundar a reflexão/ação sobre problemas, visando a uniformização de abordagens e dos critérios de atuação.	Coordenador dos Diretores de Turma, diretores de turma	Regulamento Interno; Estatuto do Aluno, Projeto Educativo	Janeiro 2014
				•Diálogo entre os diretores de turma e pais no sentido de promover atitudes e respostas educativas convergentes, perante determinados comportamentos.	Diretor de turma e encarregados de educação.	Regulamento Interno; Estatuto do Aluno, Projeto Educativo	Outubro 2013

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
II. Área: Dinâmica Ensino Aprendizagem	1. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	3. Promover a disciplina e minimizar a indisciplina.	1. Promover a disciplina: Criação de mecanismos de monitorização para apoio à implementação de um clima de convivência e confiança entre todos os elementos da comunidade escolar	•Participação e contributo dos pais/encarregados de educação em diferentes momentos de aprendizagem.	Diretor (equipa); Coordenadora dos Diretores de Turma; Diretores de turma e Encarregados de Educação.	Regulamento Interno; Estatuto do Aluno, Projeto Educativo	Desde o início do ano letivo
				•Reconhecimento, divulgação e valorização pública de comportamentos meritórios.	Diretor; Conselho Pedagógico; Diretores de turma, alunos	Regulamento Interno; Estatuto do Aluno, Projeto Educativo	Ao longo do ano e entrega de prémios no final do ano letivo
			2. Combater a indisciplina: Criação de mecanismos de monitorização para apoio à mediação e resolução de conflitos	•Implementação do Projeto Sala de Intervenção Pedagógica	Diretor (equipa) Coordenador do Projeto; Docentes do 2º e 3º ciclo, pessoal não docente, alunos	Projeto Sala de Intervenção Pedagógica e Projeto Educativo.	Setembro 2013
				Atividades desenvolvidas no âmbito do GAAF: Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família.	Diretor (equipa) Técnicas do GAAF, diretores de turma; docentes, pessoal não docente, alunos	Projeto GAAF e Projeto Educativo.	Setembro 2013

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
II. Área: Dinâmica Ensino Aprendizagem	1. Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	3. Promover a disciplina e minimizar a indisciplina.	2. Minimizar a indisciplina: Criação de mecanismos de monitorização para apoio à mediação e resolução de conflitos	Atividades desenvolvidas no âmbito da implementação do Plano de Ação Tutorial.	Diretor (equipa) Coordenadora do Plano de Ação Tutorial; diretores de turma; docentes, pessoal não docente, alunos	Projeto Tutorias e Projeto Educativo.	Setembro 2013
				Implementação do Plano de Ocupação de Tempos Escolares.	Diretor (equipa) Coordenadores da Sala Aberta, Ludoteca e dos Clubes, docentes, assistentes operacionais e alunos.	Projeto Sala Aberta, Projeto Ludoteca e Projeto Educativo.	Setembro 2013

Apêndice XXX: Quadro 3.13. Identificação do Projeto Autoformação**Projeto de autoformação contínua de professores: Círculo de Estudos- 25 horas**

Objetivo	Metodologia	Produto final
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilizar do trabalho colaborativo nos grupos disciplinares; • Fomentar o trabalho de grupo e a participação ativa • Questionar as práticas profissionais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de casos; • Resolução de problemas; • Partilha de métodos didáticos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificação de aulas e preparação de materiais, em trabalho de pequeno grupo.
<p>O círculo de estudos é organizado de forma a estimular os participantes a desenvolverem tarefas de estudo, durante as sessões de trabalho conjunto.</p> <p>Um dos professores do Departamento assume a coordenação da formação do círculo de estudos.</p> <p>O Centro de Formação responsabiliza-se da acreditação do professor, na qualidade de formador, junto do Conselho Científico Pedagógico de Formação Contínua, dando apoio na organização e dinamização do círculo de estudos.</p> <p>A Direção do Agrupamento assegura as condições para a realização do círculo de estudos.</p> <p>O Conselho Pedagógico do Agrupamento deve avaliar a evolução dos resultados escolares dos alunos nas disciplinas em que for implementado o projeto de auto-formação, numa perspetiva de promoção do sucesso escolar, associada ao trabalho colaborativo dos grupos disciplinares envolvidos neste modelo de formação contínua.</p>		

Apêndice XXXI: Quadro 3.14. Identificação do Plano de Ocupação dos Tempos Escolares

O Plano de Ocupação dos Tempos Escolares visa criar as condições necessárias para a ocupação plena dos alunos da escola de 2º e 3º ciclo do Agrupamento, na situação de ausência do professor da disciplina.

Pretende-se que a operacionalização deste plano de atividades dos alunos seja um instrumento organizativo capaz de contribuir para assegurar o aproveitamento eficiente e racional dos recursos humanos existentes na escola, garantido o acompanhamento educativo dos alunos durante o período de permanência no espaço escolar.

Este plano de atividades estrutura-se em duas grandes modalidades que se enumeram: Ludoteca e Sala Aberta.

Projeto Ludoteca	Projeto Sala Aberta
<p>1. Finalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Contribuir para o desenvolvimento motor, sensorial, imaginativo, criativo e social dos alunos. •Criar condição para ser um espaço alternativo à tradicional sala de aula em situação de ocupação de tempos escolares dos alunos. •Dinamizar iniciativas de animação pedagógica, lúdica e cultural. •Proporcionar aos alunos jogos e atividades de acordo com os seus gostos e aptidões. 	<p>1. Finalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Desenvolver capacidade explorativa de uma forma lúdica; •Favorecer o desenvolvimento de atitudes e hábitos de trabalho autónomo ou em grupo; •Fomentar a participação dos alunos na vida escolar através de uma ocupação construtiva dos tempos livres.
<p>2. Recursos</p> <p>Materiais: vários jogos de mesa. Humanos: dotar o espaço de 1 professor por cada tempo letivo.</p>	<p>2. Recursos</p> <p>Materiais: papel, argila, mosaico. Humanos: dotar o espaço de 1 professor por cada tempo letivo.</p>
<p>3.Horário</p> <p>A Ludoteca mantém-se aberta durante todos os tempos letivos.</p>	<p>3.Horário</p> <p>A Sala Aberta mantém-se aberta durante todos os tempos letivos.</p>
<p>4. Funcionamento</p> <p>A Ludoteca funcionará em: Regime aberto - o aluno dirige-se a este espaço de forma autónoma. Regime fechado: Sempre que uma turma/parte dos elementos da turma se encontrem com ausência do seu professor titular.</p>	<p>4. Funcionamento</p> <p>A Sala Aberta funcionará em: Regime aberto - o aluno dirige-se a este espaço de forma autónoma. Regime fechado: Sempre que uma turma/parte dos elementos da turma se encontrem com ausência do seu professor titular.</p>
<p>5. Prioridade de acesso</p> <p>A ocupação deverá respeitar as seguintes prioridades:</p> <p>a)Turmas com ausência de professor titular; b) Regime aberto - o aluno dirige-se a este espaço de forma autónoma.</p>	<p>5. Prioridade de acesso</p> <p>A ocupação deverá respeitar as seguintes prioridades:</p> <p>a)Turmas com ausência de professor titular; b) Regime aberto - o aluno dirige-se a este espaço de forma autónoma.</p>
<p>6. Avaliação</p> <p>6.1. Objetivo geral</p> <p>Aferir o contributo da implementação do Projeto Ludoteca no aproveitamento dos tempos escolares dos alunos bem como o seu impacto na diminuição da indisciplina e na conseqüente integração plena dos alunos na comunidade escolar.</p> <p>6.2. Objetivos específicos</p> <p>- Fazer a real monitorização do projeto;</p>	<p>6. Avaliação</p> <p>6.1. Objetivo geral</p> <p>Aferir o contributo da implementação do Projeto da Sala Aberta a diminuição do insucesso, da indisciplina e a integração plena dos alunos na comunidade escolar.</p> <p>6.2. Objetivos específicos</p> <p>- Fazer a real monitorização do projeto;</p>

<ul style="list-style-type: none">- Verificar o grau de consecução do projeto;- Verificar se responde às necessidades inicialmente detetadas;- Verificar a adaptação ao público em questão;- Verificar se as atividades determinadas e os meios envolvidos favorecem os resultados esperados;- Redefinir estratégias;- Reorientar e introduzir mudanças no projeto. <p style="text-align: center;">6.3. Aspetos sobre os quais deve incidir a avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none">- Sobre os objetivos definidos;- Sobre as metodologias, estratégias e as atividades que possam decorrer da implementação do Projeto;- Sobre os resultados obtidos pelos alunos envolvidos, ao nível das atitudes, do comportamento em geral e do sucesso na aprendizagem. <p style="text-align: center;">6.4. Intervenientes na avaliação</p> <ul style="list-style-type: none">- Os alunos;- O grupo de professores da Sala Aberta;- O Conselho Pedagógico;- A Diretora.	<ul style="list-style-type: none">- Verificar o grau de consecução do projeto;- Verificar se responde às necessidades inicialmente detetadas;- Verificar a adaptação ao público em questão;- Verificar se as atividades determinadas e os meios envolvidos favorecem os resultados esperados;- Redefinir estratégias;- Reorientar e introduzir mudanças no projeto. <p style="text-align: center;">6.3. Aspetos sobre os quais deve incidir a avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none">- Sobre os objetivos definidos;- Sobre as metodologias, estratégias e as atividades que possam decorrer da implementação do Projeto;- Sobre os resultados obtidos pelos alunos envolvidos, ao nível das atitudes, do comportamento em geral e do sucesso na aprendizagem. <p style="text-align: center;">6.4. Intervenientes na avaliação</p> <ul style="list-style-type: none">- Os alunos;- O grupo de professores da Sala Aberta;- O Conselho Pedagógico;- A Diretora.
--	--

Apêndice XXXII: Quadro 3.15. Identificação do Projeto de Ação Tutorial

O Projeto de Ação Tutorial pretende ajudar os alunos em risco de desorganização do percurso escolar, a manter o rumo e a construir o seu próprio projeto de aprendizagem. Trata-se de um recurso ao serviço do Conselho de Turma como dispositivo pedagógico especialmente orientado para estes alunos.

No ano letivo de 20130-2014 a implementação do Programa de Ação Tutorial incidirá apenas nos alunos do 2º ciclo, pretendendo-se progressivamente alargar aos alunos do 3º ciclo.

Projeto	Ação Tutorial
Objetivos gerais:	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir os riscos de desorganização do percurso escolar, em oposição a uma escola compartimentada nos saberes e afetos; • Atender a diferentes tipos de necessidades dos alunos que vão surgindo ao longo do processo de escolaridade; • Contribuir para a valorização da imagem do aluno perante si mesmo, os seus colegas e os seus professores; • Favorecer a interação do aluno na turma e na escola; • Promover a autonomia no estudo, facilitando a apropriação pelo aluno de estratégias essenciais de construção das aprendizagens.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Manter relação com os professores para assegurar a adequada convergência e coordenação de suas atuações com respeito ao grupo turma. • Recolher informações, opiniões e propostas sobre temas que afetam os alunos da turma. • Comunicar aos professores aquelas informações que podem ser úteis para a sua tarefa educativa. • Gerir, quando for preciso, as situações de conflito entre o aluno, professores e famílias, procurando, não apenas a sua resolução imediata, mas, sobretudo, a prevenção de potenciais situações de futuro. • Implicar os professores, da turma, nas ações consideradas pertinentes.
Perfil do aluno tutorado	<p>Alunos em situação de dificuldade na escolarização e na aprendizagem, associadas a fatores de natureza não predominantemente cognitiva. Trata-se, sobretudo de alunos que apresentam:</p> <p>No domínio académico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades de aprendizagem; - Pouca motivação na realização das tarefas escolares; - Dificuldade de organização para o cumprimento das tarefas; <p>No domínio pessoal e do relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades de integração na escola e/ou turma; - Dificuldades de relacionamento interpessoal: <ul style="list-style-type: none"> • Alunos que se isolam; • Alunos que são colocados de parte pelos outros; • Alunos que são vítimas de bullying; • Alunos que são agressivos, que insultam, batem, roubam colegas e danificam as instalações da escola. • Alunos com pouca assiduidade. - Comportamentos totalmente perturbadores nas aulas ou noutros espaços da escola.
Linhas de ação e	<p>Facilitar a integração do aluno na turma/escola e contribuir para a valorização da sua imagem perante si próprio e a comunidade escolar;</p> <p>Colaborar com o Diretor de Turma na articulação do aluno em causa com a</p>

atuação do Professor Tutor.	<p>comunidade e a equipa educativa, pensando com o aluno formas de (re) estabelecer laços;</p> <p>Levar o aluno a acreditar positivamente nas suas capacidades, conhecendo os seus pontos fortes;</p> <p>Elaborar com o Diretor de Turma e o respetivo Conselho, um Plano de Acompanhamento/Intervenção;</p> <p>Definir “metas” exequíveis e gradativas a atingir com o aluno;</p> <p>Orientar o aluno na organização das tarefas escolares e monitorizar o estudo;</p> <p>Acompanhar situações de conflito que envolvam diretamente o aluno</p> <p>Aconselhar o aluno e interagir com o encarregado de educação.</p> <p>Contribuir para o sucesso educativo e para a diminuição do abandono escolar, conforme previsto no Projeto Educativo de Agrupamento.</p> <p>Aplicar questionários/outras metodologias de análise que propiciem um conhecimento aprofundado das características próprias dos alunos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dados pessoais e familiares; - Dados relevantes sobre a sua história escolar e familiar; - Características pessoais (interesses, motivações, “estilo” de aprendizagem, adaptação familiar e social, integração no grupo – turma): <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas e inquietudes. 2. Necessidades educativas. 3. Efetuar a articulação escola – família. - Efetuar a articulação com outros serviços da escola ou da comunidade: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conselho de Turma; 2. Direção; 3. CPCJ / Assistentes Sociais; 4. Centro de Saúde; etc.
Áreas de Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> • Auto- estima/ desenvolvimento afetivo; • Iniciativa; Capacidade de decisão; Relações interpessoais; Integração; Tolerância; Trabalho em equipa; Direitos e Deveres; Comportamentos de risco; Apoio académico: hábitos de trabalho e de estudo/ problemas de aprendizagem.
Operacionalização	<p>No início do ano letivo</p> <p>Diagnóstico das situações;</p> <p>Recolha de informações de dados pessoais e familiares;</p> <p>Criação de um atendimento sistemático personalizado ao aluno.</p> <p>Ao longo do ano letivo</p> <p>Análise do desempenho afetivo e cognitivo do aluno;</p> <p>Preenchimento de grelhas de observação após as entrevistas entre o professor e o aluno;</p> <p>Atenção especial aos momentos críticos em que a orientação deve ser particularmente intensa;</p> <p>No final do ano letivo</p> <p>Sinalização dos alunos que necessitem de apoio tutorial;</p> <p>Avaliar o trabalho desenvolvido durante o ano letivo</p>
Avaliação do Plano de Ação Tutorial	<p>Objetivo geral</p> <p>Aferir o contributo da implementação do Plano de Ação Tutorial para a diminuição do insucesso e a integração plena dos alunos na comunidade escolar.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazer a real monitorização do projeto; - Verificar o grau de consecução do projeto; - Verificar se responde às necessidades inicialmente detetadas; - Verificar a adaptação ao público em questão; - Verificar se as atividades determinadas e os meios envolvidos favorecem os resultados esperados; - Redefinir estratégias; - Reorientar e introduzir mudanças no projeto.

	<p>Aspetos sobre os quais deve incidir a avaliação</p> <ul style="list-style-type: none">- Sobre o próprio problema (absentismo, indisciplina, ...);- Sobre os objetivos definidos;- Sobre as metodologias, estratégias e as atividades que possam decorrer da implementação do Projeto;- Sobre os resultados obtidos pelos alunos envolvidos, ao nível das atitudes, do comportamento em geral e do sucesso na aprendizagem. <p>9.4. Intervenientes na avaliação</p> <ul style="list-style-type: none">- Os alunos;- O Conselho de Turma;- O Professor Tutor;- O grupo de professores tutores;- O Conselho Pedagógico;- A Diretora
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none">- A avaliação do Plano de Ação Tutorial será feita ao longo do ano, culminando na perceção do desenvolvimento integral do aluno tutelado, nas vertentes social, afetiva e cognitiva.- No final de cada período os alunos e os tutores fazem a avaliação do trabalho desenvolvido através do preenchimento de grelhas.- O Coordenador dos Professores Tutores, através da análise dos dados recolhidos, elabora o relatório de final de período a entregar à Diretora e a dar conhecimento ao Conselho Pedagógico.

Apêndice XXXIII: Quadro 3.16. Identificação do Projeto da Sala de Intervenção Pedagógica.

A criação da Sala de Intervenção Pedagógica resulta da necessidade de criar um espaço para acompanhamento dos alunos com problema de indisciplina, visando orientar os alunos quando recebem ordem de saída da sala de aula, monitorizar o fenómeno da indisciplina e abrir caminhos para a superação das situações diagnosticadas.

A constituição e o funcionamento da Sala de Intervenção Pedagógica são da responsabilidade da Direção do Agrupamento e articulam-se com o Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), com o Regulamento Interno (RI) e com o Projeto Curricular do Agrupamento (PCA).

A Sala de Intervenção Pedagógica visa estabelecer relações privilegiadas com os Diretores de Turma, com a Ação Tutorial e com o Gabinete de Apoio ao aluno e à Família.

A Sala de Intervenção Pedagógica é composta por um professor coordenador e uma equipa de docentes.

Projeto	Sala de Intervenção Pedagógica
Objetivos gerais:	<ul style="list-style-type: none"> Promover a mediação de conflitos entre alunos, entre alunos e professores e entre alunos e assistentes operacionais. Minimizar a falta de assiduidade. Prevenir comportamentos de risco.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> Ajudar o aluno a refletir sobre o seu comportamento, orientá-lo na tomada de uma nova atitude e na assunção do compromisso em relação ao modo de estar e de agir daí em diante; Apoiar os Diretores de Turma na despistagem de situações que, eventualmente, poderão estar na origem de casos de indisciplina; Monitorizar o fenómeno da indisciplina; Contribuir para a melhoria do clima de aprendizagem na sala de aula; Proceder à análise das Participações de Ocorrências, das Participações Disciplinares, encetando, se necessário, processos de averiguações e/ou disciplinares, propondo as medidas a aplicar para ponderação pela Diretora;
Competências dos docentes da Sala de Intervenção Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> Ajudar o aluno a refletir sobre o seu comportamento, orientá-lo na tomada de uma nova atitude e na assunção do compromisso em relação ao modo de estar e de agir daí em diante; Gerir conflitos entre alunos, alunos -professores ou alunos - assistentes operacionais; Monitorizar casos de indisciplina, identificando os alunos com comportamento que não cumpram as regras estabelecidas no Regulamento Interno do Agrupamento e registando por escrito, em documento próprio, o motivo da ocorrência.
Coordenador da Sala de Intervenção Pedagógica: Competências	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar junto dos Professores que exercem funções na SIP, toda a informação necessária ao adequado desenvolvimento das suas competências; Convocar, coordenar e presidir às reuniões do grupo de trabalho de Professores da SIP; Analisar periodicamente os processos dos alunos com ocorrência e registos de entradas na Sala de Intervenção Pedagógica; Manter informado o Diretor de Turma dos alunos com ocorrências e entradas na Sala de Intervenção Pedagógica; Analisar conjuntamente com o respetivo Diretor de Turma a situação disciplinar do aluno e o conseqüente procedimento disciplinar, apresentando essa proposta à Diretora; Elaborar os processo disciplinares dos alunos, apresentando a proposta de decisão

	<p>final à Diretora;</p> <ul style="list-style-type: none"> •Elaborar relatórios por período sobre o funcionamento da Sala de Intervenção Pedagógica; •Apresentar à Diretora um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido onde conste, entre outros aspetos, a incidência do número de situações acompanhadas, a eficácia das soluções encontradas e outras situações.
Funcionamento da Sala de Intervenção Pedagógica	<p>A Sala de Intervenção Pedagógica encontra-se aberta diariamente no horário de funcionamento da escola.</p> <p>Encaminhamento dos alunos</p> <p>A ordem de expulsão da sala de aula tem de ser entendida como a última das medidas a tomar após terem sido esgotadas todas as outras, devendo o professor da turma em caso de expulsão do aluno, encaminhar de imediato para a Sala de Intervenção Pedagógica, caso a expulsão ocorrer no horário de funcionamento deste espaço, obrigatoriamente com a atribuição de uma tarefa claramente explícita e acompanhado da participação escrita da ocorrência.</p> <p>O docente que aplica a sanção de expulsão da sala de aula encarregará o/ a assistente operacional em serviço no bloco, de acompanhar o aluno até à Sala de Intervenção Pedagógica.</p> <p>A ordem de expulsão do aluno da sala de aula implica, obrigatoriamente, a participação escrita da ocorrência por parte do professor da turma, entregando-a no próprio dia ao Diretor da Turma a que o aluno pertence.</p>
Articulação Sala de Intervenção Pedagógica/Diretor de Turma/Direção	<p>O trabalho da Sala de Intervenção Pedagógica não substitui o trabalho dos Diretores de Turma em matéria de orientação e ação disciplinar.</p> <p>Os elementos da Sala de Intervenção Pedagógica apoiam os Diretores de Turma nesta tarefa, trabalhando em estreita colaboração com eles e com a Direção, dando-lhes conta do trabalho desenvolvido e das diligências a efetuar com vista à tentativa de superação dos casos de indisciplina.</p>
Forma de atuação/procedimento relativamente aos alunos que são enviados pelos professores/assistentes operacionais à Sala de Intervenção Pedagógica.	<p>Sempre que um aluno comparece na Sala de Intervenção Pedagógica deve fazer um registo escrito da ocorrência/reflexão que motivou a sua expulsão da sala de aula. Se este não quiser preenchê-la, o professor a exercer funções na SIP deverá recolher os dados essenciais, proceder ao seu preenchimento e colocá-la no dossiê.</p> <p>O professor deve também registar a presença do aluno/ tipo de infração nos registos da Sala de Intervenção Pedagógica. O registo da ocorrência feita pelo aluno deve ser colocado pelo professor Coordenador na caixa de correio do Diretor de Turma do aluno no próprio dia;</p> <p>O Diretor de Turma deverá comunicar todas as ocorrências ao Encarregado de Educação, no prazo máximo de 48 horas;</p> <p>O professor destacado na Sala de Intervenção Pedagógica procurará orientar o aluno de modo a corrigir o seu comportamento, podendo encaminhar, depois de analisada a gravidade da ocorrência, para a Sala de Estudo para realizar a atividade prevista pelo professor titular da turma.</p> <p>A segunda vez que o mesmo aluno comparecer na Sala de Intervenção Pedagógica será repetido o procedimento.</p> <p>Na terceira vez e seguintes que o aluno compareça na Sala de Intervenção Pedagógica será repetido o procedimento indicado, devendo o Coordenador da SIP conjuntamente com o Diretor de Turma do aluno o procedimento disciplinar, apresentando essa proposta à Direção.</p> <p>A medida proposta e a sua duração devem ter em consideração a gravidade da situação, os antecedentes e a idade do aluno;</p> <p>Quando existirem repetidas situações envolvendo os mesmos intervenientes, (professor - aluno; aluno -aluno ou aluno – funcionário) o professor que se encontra na SIP deve alertar o Coordenador da Sala SIP para a necessidade de sinalizar o aluno para um possível processo de Mediação/ Tutoria.</p> <p>Objetivo geral</p> <p>Aferir o contributo da implementação do Projeto Sala de Intervenção Pedagógica na diminuição da indisciplina na integração plena dos alunos na comunidade escolar.</p> <p>Objetivos específicos</p>

Avaliação do Projeto da Sala de Intervenção Pedagógica	<ul style="list-style-type: none">- Fazer a real monitorização do projeto;- Verificar o grau de consecução do projeto;- Verificar se responde às necessidades inicialmente detetadas;- Verificar a adaptação ao público em questão;- Verificar se as atividades determinadas e os meios envolvidos favorecem os resultados esperados;- Redefinir estratégias;- Reorientar e introduzir mudanças no projeto. <p>Aspetos sobre os quais deve incidir a avaliação</p> <ul style="list-style-type: none">- Sobre o próprio problema (absentismo, indisciplina, ...);- Sobre os objetivos definidos;- Sobre as metodologias, estratégias e as atividades que possam decorrer da implementação do Projeto;- Sobre os resultados obtidos pelos alunos envolvidos, ao nível das atitudes, do comportamento em geral e do sucesso na aprendizagem. <p>Intervenientes na avaliação</p> <ul style="list-style-type: none">- Os alunos;- O Conselho de Turma;- O grupo de docentes da Sala de Intervenção Pedagógica;- O Conselho Pedagógico;- A Diretora
	<p>Procedimentos</p> <p>No âmbito da avaliação dos resultados da intervenção da Sala de Intervenção Pedagógica devem ser elaborados relatórios no final de cada período e um relatório crítico anual a apresentar à Diretora.</p> <p>No final do processo será analisada a evolução dos alunos e a influência que a Sala de Intervenção Pedagógica teve no comportamento dos alunos em geral e nos casos de indisciplina em particular.</p>

Apêndice XXXIV: Quadro 3.18. Referência da operacionalização da área organizacional da dinâmica de identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	1. Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura do agrupamento.	1. Explicitar a cultura organizacional do agrupamento	1.Sensibilizar para a importância da uniformização das normas e procedimentos a adotar em todo o agrupamento	Encontros setoriais com vista a analisar a articulação do projeto educativo com o regulamento interno do agrupamento.	Diretor (equipa), Coordenadores do pessoal docente e não docente, diretores de turma.	Projeto Educativo e Regulamento Interno.	Outubro de 2012
			2.Operacionalizar o projeto educativo do agrupamento tendo como base o preconizado no regulamento Interno	Monitorizar a implementação da estratégia definida no projeto educativo e no regulamento interno a nível de: <ul style="list-style-type: none"> •Regras e normas de conduta em contexto de sala de aula e noutros espaços internos e externos; •Procedimentos a adotar na realização de visitas de estudo; • Na utilização dos espaços de atividades de enriquecimento curricular; •Procedimentos disciplinares 	Diretor (equipa); Conselho Pedagógico, Conselho Geral, Pessoal, pessoal docente e não docente, alunos, encarregados de educação e equipas de monitorização.	Projeto Educativo/ regulamento Interno e parcelares	Ano letivo 2012-13

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	1. Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura do agrupamento.	2. Promover a existência de uma cultura de agrupamento como resposta às necessidades da comunidade educativa.	1. Implementar uma cultura de participação dos diferentes membros da comunidade na vida do agrupamento	Encontros setoriais com vista a sensibilizar para a importância do projeto educativo como ideologia preconizadora do agrupamento.	Docentes; Pessoal Não Docente; Alunos e Encarregados de Educação Diretor (equipa)	Projeto educativo	Início do projeto Outubro de 2012
			2. Dinamizar uma cultura de operacionalização da gestão estratégica do projeto educativo	Reuniões de trabalho com vista à elaboração e operacionalização do Projeto Educativo.	Equipa de elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento; Conselho Pedagógico e Diretor (equipa)	Projeto educativo e toda a documentação subjacente	Novembro e Dezembro 2012
			3. Dinamizar uma cultura de liderança do Diretor (equipa) em todo o processo de elaboração e implementação do Projeto Educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões setoriais com o pessoal docente, não docente. • Reuniões dos diretores de turma com os encarregados de educação. • Realização de assembleias de delegados e subdelegados com o diretor (equipa) • Realização de reuniões com os stakeholders. 	Diretor e comunidade educativa, e comunidade envolvente.	Projeto Educativo	Ao longo do ano letivo 2012-2013 e seguintes

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	1. Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura do agrupamento.	2. Promover a existência de uma cultura de agrupamento como resposta às necessidades da comunidade educativa.	4. Promover a cultura de liderança ao nível das diferentes estruturas de gestão intermédia	Organização de workshops, espaços mensais de trabalho em comum e em regime de voluntariado; •Uniformização de práticas e documentos	Diretor; Coordenadores de Departamento, Coordenadores de escola, diretores de turma	Proposta de programa para whorkshops sobre lideranças intermédias.	Ao longo do ano letivo 2012 e seguintes
			5.Reforçar a cultura de liderança do professor em contexto de sala de aula.	•Realização de assembleias de turma com o professor.	Professor e alunos.	Guião de temas para debate	Ano letivo 2012 e seguintes
			6.Definir uma cultura de práticas de implementação da organização e do desenvolvimento curricular.	•Reuniões sistemáticas de trabalho	Conselho Pedagógico; Coordenadores e docentes dos departamentos	Programas/ conteúdos dos diversos anos de escolaridade	Setembro de 2013
			7. Promover uma cultura de aprendizagem dos alunos.	Desenvolver uma dinâmica de ensino aprendizagem	Diretor; Coordenadores de Departamento, Coordenadores de escola, diretores de turma e docentes	Projeto educativo, projeto curriculares de grupo e turma.	Outubro/ Novembro de 2013.

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	1. Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura do agrupamento.	2. Promover a existência de uma cultura de agrupamento como resposta às necessidades da comunidade educativa.	7. Promover uma cultura de aprendizagem dos alunos.	Implementar ofertas educativas alternativas: Turmas de percursos alternativos; Turnas de Cursos de educação e Formação; turmas de Programa Integrado de Educação e Formação	Diretor, conselho Pedagógico	Projeto educativo, projeto curriculares de turma.	Setembro 2013
				Dinamizar o ensino de educação especial e o apoio às unidades de ensino estruturado no espectro do autismo.	Diretor, Conselho Pedagógico, e docentes da equipa da educação especial	Projeto educativo, projeto.	Setembro 2013
			8. Promover a cultura de disciplina no agrupamento.	Definir os princípios e uniformizar os procedimentos de atuação com base na legislação vigente e nos documentos estruturantes do agrupamento.	Diretor (equipa); Conselho Pedagógico; Coordenador da Sala de Intervenção Pedagógica, Diretores de Turma, pessoal não docente.	Regulamento Interno e legislação em vigor: (Estatuto do aluno)	Setembro de 2013
			9. Reforçar uma cultura de apoio e solidariedade.	Reuniões periódicas entre o Diretor (equipa) e os diretores de turma com vista a sinalização de casos e definição de estratégias.	Diretor (equipa), Diretores de Turma; Associação de Pais; Gabinete de Apoio ao aluno e família, Delegados e subdelegados.	Projetos Curriculares de Turma	Setembro de 2013

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	1. Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura do agrupamento.	2. Promover a existência de uma cultura de agrupamento como resposta às necessidades da comunidade educativa.	10. Perspetivar uma cultura de projeto vida	Dinamização das ações relacionadas com os projetos do Gabinete de apoio ao aluno e família e o projeto tutorias.	Diretor (equipa), coordenadores e docentes das equipas envolvidas nos projetos.	Projetos do Gabinete de apoio ao aluno e família e Projeto tutorias.	A partir de Outubro de 2013
		3. Criar dinâmicas de promoção da cultura/ culturas do agrupamento	1. Identificar diferentes culturas na cultura de agrupamento	Reuniões com a identificar situações alvo de intervenção	Diretor (equipa) e os diretores de turma/ técnicos do Gabinete de apoio ao aluno e família, Coordenador das tutorias e da Sala de intervenção pedagógica, Delegados e Subdelegados	Projetos do Gabinete de apoio ao aluno e família e Projeto tutorias.	A partir de Outubro de 2013
			2. Dinamizar mecanismos de articulação	Parceria com o Programa Escolhas	Diretor; Associação de País; Autarquia,	Projeto Educativo; Programa Escolhas	A partir de Outubro de 2013
				Implementação do programa Tutores de Bairro	Diretor, Associação de País, Gabinete de Apoio ao aluno e família e Tutores de Bairro.	Projeto Educativo; Programa Tutores de Bairro	A partir de Outubro de 2013

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	1. Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura do agrupamento.	3. Criar dinâmicas de promoção da cultura/ culturas do agrupamento	2. Dinamizar mecanismos de articulação	Animadores de Pátio	Diretor, Associação de Pais, Gabinete de Apoio ao Aluno e Família e Tutores de Bairro.	Projeto Educativo; Tutores de Bairro; GAAF.	A partir de Outubro de 2013
	2. Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	1. Identificar o projeto educativo como documento orientador da identidade do agrupamento	1. Apreender e operacionalizar o projeto educativo do agrupamento	Encontros setoriais com vista a dar a conhecer e definir estratégias de operacionalizar a Missão; Visão e Valores preconizados pelo Projeto Educativo	Diretor (equipa), pessoal docente, não docente, alunos, Pais e encarregados de educação.	Projeto Educativo	Outubro de 2013
			2. Operacionalizar o projeto educativo do agrupamento	Monitorizar a implementação da estratégia definida no projeto educativo	Diretor (equipa); Conselho Pedagógico, Conselho Geral, Pessoal docente e não docente, alunos e encarregados de educação	Projeto Educativo e projetos parcelares	Ano letivo 2013-14
		2. Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento	1. Perspetivar a imagem performativa do agrupamento	Elaboração de um logotipo do agrupamento	Coordenador da atividade; alunos, pessoal não docente, docente e encarregados de educação do agrupamento.	Concurso promovido no agrupamento. Supervisionado pelo Diretor e coordenado por um docente do grupo disciplinar de Educação Visual.	Novembro de 2012

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	2. Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	2. Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento	1. Perspetivar a imagem performativa do agrupamento	Criação do hino do agrupamento	Coordenador da atividade; alunos, pessoal não docente, docente e encarregados de educação do agrupamento.	Concurso promovido no agrupamento. Supervisionado pelo Diretor e coordenado por um docente do grupo disciplinar de Educação Musical.	Novembro de 2012
				Criação da bandeira do agrupamento	Coordenador da atividade; alunos, pessoal não docente, docente e encarregados de educação do agrupamento.	Concurso promovido no agrupamento. Supervisionado pelo Diretor e coordenado por um docente do grupo disciplinar de Educação Visual.	Novembro de 2012
			2. Abrir as portas à comunidade para valorização do trabalho nele realizado	Criação de uma equipa para divulgação das atividades e os resultados do Agrupamento nos meios de difusão e comunicação locais e regionais;	Coordenador e equipa de professores	Relatório de análise das atividades e resultados	Ao longo do ano letivo 2013-14
				Consolidar as parcerias e os protocolos firmados;	Diretor e parceiros	Protocolos existentes	Ano letivo 2013-14
				Estimular a participação de associações recreativas, clubes desportivos na vida do Agrupamento	Diretor, Conselho Geral e Conselho Pedagógico	Projeto Educativo do Agrupamento	Ano letivo 2013-2014

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	2. Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	2. Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento	2. Abrir as portas à comunidade para valorização do trabalho nele realizado	Continuar a colaborar com as instituições de ensino superior facilitando a realização de estágios pedagógicos no Agrupamento.	Diretor, conselho pedagógico e instituições de ensino superior.	Protocolo de colaboração	Ao longo do ano letivo 2013-14
			3. Estreitar a relação do agrupamento com a autarquia e outras entidades locais	Articular o Plano de Atividades do Agrupamento com o da autarquia;	Diretor e equipa de elaboração do plano anual e elementos da autarquia.	Plano anual de atividades do agrupamento e o da autarquia.	Ao longo do ano letivo 2013-14
				Articular com a autarquia, a gestão funcional do pessoal não docente ao serviço do Agrupamento;	Diretor equipa) e elementos da autarquia	Mapa da distribuição de tarefas dos assistentes operacionais	Agosto de 2013
				Envolver a autarquia nas decisões sobre a oferta formativa do Agrupamento;	Diretor, Conselho Pedagógico e Autarquia.	Proposta da oferta educativa com base nas necessidades do agrupamento	Julho de 2013
				Preparar detalhadamente a entrada em estágio dos formandos de modo a afirmar a formação profissional conferida pelo Agrupamento;	Diretor, Coordenador dos cursos de formação e representantes das entidades locais	Estrutura curricular dos cursos de formação lecionados	Ao longo de 2013-14
				Estimular o voluntariado junto da população discente;	Coordenador da atividade	Levantamento de necessidades	Ano letivo 2013-14

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	2. Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	2. Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento	3. Estreitar a relação do agrupamento com a autarquia e outras entidades locais	Propor aos alunos a dinamização de campanhas de solidariedade local	Coordenador da atividade, alunos, docentes e associações	Levantamento de necessidades	Ano letivo 2013-14
			4. Criar a memória do agrupamento	Criação de todo um espólio documental do agrupamento: •Fotografias dos alunos e dos professores dos vários anos;			Ano letivo 2013-14 e seguintes
				•O manter vivo e presente o passado com exposições temáticas de material didático antigo			Ano letivo 2013-14 e seguintes
				Promover encontros de antigos alunos do Agrupamento que tenham percursos profissionais estimulantes;	Diretor (equipa), coordenador da atividade, alunos, docentes e pessoal não docente	Levantamento do percurso de vida dos antigos alunos e todos os recursos inerentes à concretização da atividade.	Ano letivo 2013-14 e seguintes
			5. Criar dinâmicas de pertença à comunidade do agrupamento	Envolver os alunos na dinamização de atividades do Plano Anual (dia da criança, dia do agrupamento escola aberta, dia do patrono,...)	Diretor (equipa) Coordenador da atividade, pessoal docente, não docente, alunos e encarregados de educação	Plano das atividades e recursos necessários à implementação da atividade.	Ano letivo 2013-14 e seguintes

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	2. Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	2. Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento	5. Criar dinâmicas de pertença à comunidade do agrupamento	Apoiar e incentivar as funções de representação dos alunos na gestão do agrupamento (assembleias de delegados de turma, conselhos de turma)	Diretor (equipa), Diretor de turma e conselho de turma	Regulamento do agrupamento; projeto educativo e estatuto do aluno	Ano letivo 2013-14 e seguintes
				Apoiar o Desporto Escolar como atividade representativa do agrupamento	Diretor Coordenador do Desporto Escolar, equipas do desporto escolar, alunos e pessoal não docente	Pavilhão e campos do agrupamento	Ano letivo 2013-14 e seguintes
				Criação da “Orquestra do agrupamento”	Diretor (equipa), coordenador do projeto, alunos, docentes e pessoal não docente	Instrumentos musicais e aparelhagem de som do agrupamento.	Ano letivo 2013-14 e seguintes
				Apoiar o grupo de Teatro do Agrupamento	Diretor (equipa), coordenador do projeto, alunos, docentes e pessoal não docente	Utilização do espaço apropriado (palco) do agrupamento, acessórios e aparelhagem de luz e som.	Ano letivo 2013-14 e seguintes

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	2. Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	2. Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento	5. Criar dinâmicas de pertença à comunidade do agrupamento	Estimular o interesse pela preservação do património natural e histórico- cultural, como fator determinante no processo de afirmação da identidade local.	Diretor, Conselho Pedagógico, docentes, alunos.	Levantamento de locais de interesse a nível de património histórico e natural da região.	Ano letivo 2012-13 e seguintes
	3. Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo.	1. Dinamizar a avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade do agrupamento	1. Definir o plano de avaliação	Constituição do grupo de avaliação do projeto educativo	Diretor, elementos representativos de toda a comunidade educativa	Projeto educativo, Guião de elaboração do plano de avaliação do projeto educativo	Maior de 2014
				Proposta de avaliação: o que vai ser avaliado e qual a finalidade da avaliação?	Grupo de avaliação	Projeto educativo, Guião de elaboração do plano de avaliação do projeto educativo	Maior de 2014
				Calendarização da avaliação	Grupo de avaliação	Guião de elaboração do plano de avaliação do projeto educativo	Junho de 2014

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	3. Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo.	1.Dinamizar a avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade do agrupamento	1.Definir o plano de avaliação	Estabelecimento de métodos, instrumentos e ferramentas de recolha	Grupo de avaliação	Guião de elaboração do plano de avaliação do projeto educativo	Setembro de 2014
			2.Proceder à recolha de dados	Determinar a amostra do público.	Grupo de avaliação	Guião de elaboração do plano de avaliação do projeto educativo	Setembro de 2014
				Conceber e testar os instrumentos de recolha de dados.	Grupo de avaliação	Guião do plano de avaliação do projeto educativo	Setembro de 2014
				Recolher informação	Grupo de avaliação	Entrevista, inquéritos, observação direta	Novembro de 2014
			3. Analisar os dados e produzir o relatório	Análise dos dados em termos quantitativos e qualitativos	Grupo de avaliação	Estatísticas, relatórios, atas e registos diversos	Dezembro de 2014
				Identificação dos pontos fortes e a melhorar			Janeiro de 2015
				Conservação dos dados	Grupo de avaliação	Dados recolhidos em todo o processo de avaliação.	Janeiro de 2015

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	3. Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo.	1. Dinamizar a avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade do agrupamento	3. Analisar os dados e produzir o relatório	Síntese e elaboração do relatório	Grupo de avaliação	Dados recolhidos em todo o processo de avaliação.	Fevereiro de 2015
				Apresentação do relatório ao Conselho Pedagógico.	Diretor e coordenador da equipa de avaliação do projeto educativo	Relatório de avaliação do projeto educativo	Março de 2015
			4. Divulgar o relatório de avaliação do projeto educativo à comunidade educativa	Apresentação do relatório ao Conselho Geral	Diretor	Relatório de avaliação do projeto educativo	Março de 2015
				Apresentação do relatório aos docentes e pessoal não docente	Diretor e coordenador da equipa de avaliação	Relatório de avaliação do projeto educativo	Abril de 2015
				Divulgação à restante comunidade	Equipa de avaliação	Relatório de avaliação do projeto educativo e site do agrupamento	Abril de 2015
			5. Produzir o feedback necessário à aferição da eficácia do projeto	Reuniões setoriais para auscultação de propostas de melhorias	Pessoal docente, não docente, encarregados de educação, alunos e comunidade	Relatório de avaliação do projeto educativo e projeto educativo do agrupamento	Abril de 2015

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	3. Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo.	2. Criar dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo	1. Definir as linhas de orientação para o plano de melhoria necessário à eficácia do projeto educativo	Constituição da equipa de elaboração do plano de melhoria do projeto educativo	Diretor, coordenador da equipa; representantes de toda a comunidade educativa.	Projeto Educativo e relatório da avaliação do projeto educativo	Mai de 2015
				Elaboração de um plano de ação de melhorias de acordo com a análise do relatório.	Diretor, coordenador e equipa de elaboração dos planos de melhoria da eficácia do projeto educativo	Projeto Educativo e relatório da avaliação do projeto educativo	Mai de 2015
				Estabelecimento da priorização das áreas de melhoria: tabela de priorização das ações de melhoria	Diretor, coordenador e equipa de elaboração dos planos de melhoria da eficácia do projeto educativo	Relatório da avaliação do projeto educativo	Mai /Junho de 2015

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	3. Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo.	2. Criar dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo	1. Definir as linhas de orientação para o plano de melhoria necessário à eficácia do projeto educativo	Identificação das ações de melhoria	Diretor, coordenador e equipa de elaboração dos planos de melhoria da eficácia do projeto educativo	Projeto Educativo e Relatório de avaliação do Projeto Educativo	Maió/ Junho de 2015
				Elaboração dos planos de melhoria	Diretor, coordenador e equipa de elaboração dos planos de melhoria da eficácia do projeto educativo	Projeto Educativo e Relatório de avaliação do Projeto Educativo	Junho/ Setembro de 2015
				Calendarização da implementação dos planos de melhoria	Diretor e coordenador e equipa de avaliação do projeto educativo	Projeto Educativo e Relatório de avaliação do Projeto Educativo	Setembro de 2015
			2. Divulgação dos planos de melhoria	Apresentação do relatório ao Conselho Pedagógico.	Diretor e coordenador da equipa de avaliação do projeto educativo	Planos de Melhoria do Projeto Educativo	Outubro de 2015

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	3. Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo.	2. Criar dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo	2. Divulgação dos planos de melhoria	Apresentação dos planos de melhoria ao Conselho Geral	Diretor e coordenador da equipa de avaliação do projeto educativo	Planos de Melhoria do Projeto Educativo	Outubro de 2015
				Apresentação dos planos de melhoria ao pessoal docente e não docente	Diretor e coordenador da equipa de avaliação	Planos de Melhoria do Projeto Educativo	Outubro de 2015
				Divulgação dos planos de melhoria à restante comunidade	Equipa de avaliação	Planos de Melhoria do projeto educativo e site do agrupamento.	Novembro de 2015

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área Organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Operacionalização	Ação	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Tempo
III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	3. Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo.	2. Criar dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo	3. Implementar os planos de melhoria de acordo com as prioridades definidas	Implementação dos planos de melhoria	Diretor (equipa), conselho pedagógico, pessoal docente, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação.	Planos de Melhoria	Outubro de 2015
			4. Monitorizar todo o processo de implementação dos Planos de Melhoria	Monitorização da implementação dos Planos de Melhoria	Diretor e equipa de avaliação do Projeto Educativo	Planos de Melhoria	Ao longo da sua implementação

Apêndice XXXV: Quadro 3.29. Avaliação do trabalho de projeto

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Objetivos a alcançar e calendarização			Consecução	
			Indicadores	Período de avaliação	Objetivos	Sim	Não
Dinâmica Organizacional	Definir as linhas de ação que substanciem práticas educativas orientadas.	Promover a participação dos diferentes membros da comunidade na elaboração do projeto educativo.	Taxa de adesão às reuniões promovidas	2013	51% de adesão às reuniões promovidas		
			Grau de satisfação da comunidade em relação do dinamizar do processo.	2013	75% satisfação da comunidade inquirida		
		Definir práticas de operacionalização do diagnóstico estratégico do projeto educativo	Evidência expressa nos relatórios de avaliação e estudos estatísticos.	2014.	51% de evidencias de práticas		
			Grau de satisfação dos utilizadores do Portal do Agrupamento	2013	75% de satisfação do total de utilizadores		
		Garantir a operacionalização da comunicação e difusão do projeto educativo.	Taxa de adesão às reuniões promovidas	2013	51% de adesão às reuniões promovidas		
		Monitorizar a implementação do Projeto Curricular de Turma	Monitorização dos relatórios de avaliação/ estudos estatísticos.	2014	Monitorizar aos projetos curriculares de grupo, 1º, 2º e 3º ciclos.		
		Monitorizar a implementação do Plano Anual de Atividades	Monitorização dos relatórios de avaliação/ estudos estatísticos.	2014	Monitorizar nos 3 períodos implementação do Plano Anual de Atividades		

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Objetivos a alcançar e calendarização			Consecução do objetivo	
			Indicadores	Período de avaliação	Objetivos	Sim	Não
Dinâmica Organizacional	Evidenciar o papel das lideranças no incentivar da concretização das linhas de ação do projeto educativo.	Dinamizar o papel da liderança do Diretor (equipa) em todo o processo de elaboração do Projeto Educativo.	Grau de satisfação da comunidade em relação do dinamizar do processo.	2013/14	75% de satisfação da comunidade inquirida		
			Taxa de adesão aos eventos dinamizados	2014	51% de adesão aos eventos dinamizados		
			Evidências de lideranças expressas nos relatórios de avaliação/estudos estatísticos.	2014	51% de evidencias		
		Melhorar e recriar práticas de liderança ao nível das diferentes estruturas de gestão intermédia	Taxa de participação em reuniões e workshops.	2014	70% Participação		
			Atas, em que se explicita o trabalho efetuado (Departamento/Grupo Disciplinar/ Coordenação de Ano, PCT...). E workshops	2014/2015	51% de evidencias de práticas		
			Evidências na relação cargo desempenhado e formação específica	2014	70% de evidencias de correlação formação específica/cargo		
			Grau de satisfação do pessoal docente.	2014/2015	75% de satisfação do pessoal docente.		
		Reforçar a liderança do professor em contexto de sala de aula.	Taxa de participação em reuniões, workshops e assembleias de turma	2014	75% de participação		
			Grau de satisfação dos alunos e encarregados de educação	2014	75% de satisfação dos alunos e encarregados de educação inquiridos		
			Nº de ocorrências disciplinares em contexto de sala de aula	2014	25 de ocorrências		

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Indicativos de consecução Objetivos a alcançar e calendarização			Consecução do objetivo	
			Indicadores	Período de avaliação	Objetivos	Sim	Não
Dinâmica ensino aprendizagem	Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	Definir práticas de implementação da organização e do desenvolvimento curricular	N.º de docentes e áreas curriculares/anos de escolaridade envolvidos em processos de articulação.	2014/ 2015	Envolver todos os docentes em processos de articulação.		
			N.º de projetos/atividades em se verificou articulação/interdisciplinaridade (PAA).	2014/ 2015	75% do total de projetos realizados		
			Atas, em que se explicita o trabalho efetuado (Departamento/Grupo Disciplinar/ Coordenação de Ano, PCT...).	2014/ 2015	75% de evidências de práticas		
			N.º de ofertas educativas disponibilizadas.	2014/ 2015	Disponibilizar ofertas educativas de acordo com as necessidades		
			N.º de atividades de enriquecimento e de complemento curricular oferecidas.	2014/ 2015	Oferecer um mínimo de 4 AEC		
		Promover a aprendizagem dos alunos	Taxas de sucesso escolar	Gradual de 2013 a 2016.	Melhorar os resultados médios do triênio em 6 %		
			N.º ofertas curriculares diferenciadas (PCA; CEF; UEE...).	2013/ 2014	Oferecer aos alunos percursos ajustados às suas características.		
			Aumentar o grau de satisfação dos alunos	Gradual de 2013 a 2016.	75% de satisfação do total de alunos inquiridos		

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Indicativos de consecução Objetivos a alcançar e calendarização			Consecução do objetivo	
			Indicadores	Período de avaliação	Objetivos	Sim	Não
Dinâmica ensino aprendizagem	Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica do ensino aprendizagem.	Promover a aprendizagem dos alunos	N.º de alunos distinguidos e que integram os quadros de excelência e de mérito	2014/ 2015	Aumentar o número de alunos distinguidos em 3% em todos os ciclos.		
		Promover a disciplina e minimizar a indisciplina.	N.º de situações de violência escolar.	2014/ 2015	Reduzir as situações de violência escolar em 5%.		
			N.º de ocorrências disciplinares.	2014/ 2015	Reduzir as ocorrências disciplinares em 5%.		
			N.º contactos com enc. de educação para tratar os problemas de indisciplina.	2014/ 2015	Reduzir em 5% os contactos por assuntos disciplinares		
			N.º de procedimentos disciplinares e aplicação de medidas educativas.	2014/ 2015	Reduzir em 5% os procedimentos disciplinares		
			Grau de satisfação do pessoal docente/não docente e alunos	2014/ 2015	75% de satisfação		
Dinâmica do agrupamento	Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da identidade do agrupamento	Explicitar a cultura organizacional do agrupamento	Grau de satisfação da comunidade educativa	Final de 2013	75% de satisfação do total da comunidade inquirida		
		Promover a existência de uma cultura de agrupamento como resposta às necessidades da comunidade educativa	Grau de satisfação dos utentes	2014/15	75% de satisfação do total inquirido		
		Criar dinâmicas de promoção da cultura/cultura do agrupamento.	Grau de satisfação dos utentes	2014/15	75% de satisfação do total inquirido.		

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Indicativos de consecução Objetivos a alcançar e calendarização			Consecução do objetivo	
			Indicadores	Período de avaliação	Objetivos	Sim	Não
	Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	Identificar o projeto educativo como documento orientador da identidade do agrupamento	Grau de satisfação da comunidade educativa	2014	75% de sucesso do total inquirido		
		Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento	N.º de eventos que envolvam alunos e/ou pais e encarregados de educação.	2014/ 2015	75% do total dos eventos realizados		
			N.º de projetos e atividades que envolvem relações com o exterior.	2014	60% do total dos projetos		
			Taxa de adesão aos eventos pelos EE.	2014	51% de adesão		
Dinâmica identidade do agrupamento	Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento	N.º de recursos partilhados no banco de dados	2014	25% do total de recursos		
			N.º de protocolos e parcerias estabelecidos.	2014/15	10 protocolos/parcerias		
			N.º de ações em parceria desenvolvidas.	2014/15	15 ações		
			N.º de projetos/atividades que envolveram a comunidade.	2014/15	10 projetos		
			Taxa de presenças de pais e Encarregados de Educação nas reuniões convocadas.	2014/15	70% de presença		
			Meios utilizados para promover o agrupamento.	2014/15	25% do total dos recursos utilizados		
			Grau de satisfação dos utentes.		75% de satisfação		

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

Área organizacional	Objetivo específico	Objetivo estratégico	Indicativos de consecução Objetivos a alcançar e calendarização			Consecução do objetivo	
			Indicadores	Período de avaliação	Objetivos	Sim	Não
Dinâmica identidade do agrupamento	Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo	Dinamizar a avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade do agrupamento	N.º de serviços avaliados.	2014/15	75% do total de todas as áreas de serviço		
			N.º de questionários aplicados.	2014/15	Por amostragem 75% de todos os setores da comunidade		
			N.º de reclamações dos utentes.	2014/15	15% de reclamações		
			Grau de satisfação dos utentes.	2014/15	75% de satisfação		
Dinâmica identidade do agrupamento	Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento em resultado da operacionalização do projeto educativo	Criar dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo	N.º de atividades relacionadas com os planos implementados.	2015/16	Concretização de 80% das ações promovidas nos planos		
			Taxa de adesão aos eventos relacionados com os planos de melhoria	2015/16	75% de adesão		
			Grau de satisfação da população alvo de plano de melhoria	2015/16	75% de satisfação		
			Relatórios de avaliação e estudos estatísticos.	2015/16	95% de relatórios de todas as áreas a avaliar.		

Apêndice XXXVI: Quadro 4.1. Sistematização de dados

QUAL A PERTINÊNCIA E EFICÁCIA DO PROJETO EDUCATIVO NA DINÂMICA DA QUALIDADE DO ENSINO APRENDIZAGEM E NA IDENTIDADE DO AGRUPAMENTO?					
Evidenciar a pertinência e a eficácia de um projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem de um agrupamento					
Questões e objetivos de investigação		Proposta de resolução do problema		Resolução	
Subquestões	Objetivos específicos	Área Organizacional	Objetivo estratégico	Resposta às Subquestões	Consecução do objetivo
1. Qual a pertinência de um projeto educativo, numa escola/agrupamento para além da condição emanada do carácter obrigatório expresso nos normativos?	1- Definir linhas de ação que substanciam práticas educativas orientadas para a operacionalização do projeto educativo de um agrupamento.	I. Área: Dinâmica Organizacional	1. Promover a participação dos diferentes membros da comunidade na elaboração do projeto educativo. 2. Dinamizar práticas de operacionalização da gestão estratégica do projeto educativo. 3. Garantir a operacionalização da comunicação e difusão do projeto educativo. 4. Monitorizar o Projeto Curricular de Turma. 5. Monitorizar o Plano Anual de Atividades.	A pertinência de um projeto educativo baseia-se na necessidade de o agrupamento: • Pretender elaborar um documento que permita o definir a missão e visão com linhas orientadoras bem preconizadas, com objetivos e metas bem perspetivados. • A comunidade percecionar e participar na elaboração de um projeto educativo que se apresente como um documento orientador da ação do agrupamento, com um rumo definido, num determinado tempo para o percorrer e como resposta estratégica ao diagnóstico das necessidades dessa entidade, adequado à comunidade que contextualiza e sendo dele representativo da identidade e cultura.	Início do projeto: Outubro de 2012 a 2016

QUAL A PERTINÊNCIA E EFICÁCIA DO PROJETO EDUCATIVO NA DINÂMICA DA QUALIDADE DO ENSINO APRENDIZAGEM E NA IDENTIDADE DO AGRUPAMENTO?					
Evidenciar a pertinência e a eficácia de um projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem de um agrupamento					
Questões e objetivos de investigação		Proposta de resolução do problema		Resolução	
Subquestões	Objetivos específicos	Área Organizacional	Objetivo estratégico	Resposta às Subquestões	Consecução do objetivo
2. Como promover num Projeto Educativo uma gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino aprendizagem?	2- Evidenciar o papel das lideranças no incentivo da concretização das linhas de ação do projeto educativo	I. Área: Dinâmica Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dinamizar o papel da liderança do Diretor (equipa) em todo o processo de elaboração do Projeto Educativo. 2. Melhorar e recriar práticas de liderança ao nível das diferentes estruturas de gestão intermédia. 3. Reforçar a liderança do professor em contexto de sala de aula. 	<p>Promove-se uma gestão inovadora e geradora de qualidade no ensino-aprendizagem quando se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa na existência de uma liderança ao nível do órgão de gestão capaz de incutir em todos os intervenientes as capacidades de participação ativa e de corresponsabilização, partilhando valores e objetivos e que seja facilitadora da mudança, numa cultura de colaboração, onde os professores são apoiados e incentivados na resolução conjunta de problemas, através de uma reflexão crítica e responsável; • Consubstancia uma liderança intermédia, expressa na responsável delegação de funções com vista a uma responsabilidade inerente a toda a comunidade, perspetivando-se a importância da articulação entre a existência de lideranças fortes, alicerçadas em 	Início do projeto: Outubro de 2012 a 2016

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

				lideranças intermédias, bem como ainda no reforço da liderança do professor em contexto de sala de aula; • Estimula a liderança do professor em contexto de sala aula, a partir da capacidade do professor ser um líder no desempenho da sua docência.	
--	--	--	--	---	--

QUAL A PERTINÊNCIA E EFICÁCIA DO PROJETO EDUCATIVO NA DINÂMICA DA QUALIDADE DO ENSINO APRENDIZAGEM E NA IDENTIDADE DO AGRUPAMENTO?					
Evidenciar a pertinência e a eficácia de um projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem de um agrupamento					
Questões e objetivos de investigação		Proposta de resolução do problema		Resolução	
Subquestões	Objetivos específicos	Área Organizacional	Objetivo estratégico	Resposta às Subquestões	Consecução do objetivo
3. Como conferir pertinência ao Projeto Educativo?	3- Explicitar a importância do projeto educativo na dinâmica da qualidade ensino aprendizagem.	II. Área: Dinâmica Ensino Aprendizagem	1. Definir práticas de implementação da organização e do desenvolvimento curricular. 2. Promover a aprendizagem dos alunos. 3. Promover a disciplina e minimizar a indisciplina.	A pertinência é conferida no projeto educativo quando são criados os mecanismos de operacionalização que lhe proporcionem a capacidade deste se tornar impulsionador da dinâmica do agrupamento: <ul style="list-style-type: none"> • Definição de práticas de implementação da organização do desenvolvimento curricular, promovendo a dinâmica do ensino aprendizagem; • Promoção da aprendizagem dos alunos, implicando a aquisição de saberes, desenvolvendo atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania; • Resposta concreta à realidade dos alunos, realizando iniciativas que procuram ajudar os alunos em risco de desorganização do percurso escolar, a manter o rumo e a construir o seu próprio projeto de aprendizagem; • Alargamento sustentado de oferta educativa com o fim de superar as dificuldades 	Início do projeto: Outubro de 2012 a 2016

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

				<p>reveladas no decurso do processo ensino / aprendizagem, visando o sucesso escolar dos alunos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoção da disciplina com vista a minimizar a indisciplina, permitindo a criação de um bom clima de escola/agrupamento com vista à promoção do sucesso escolar e implicitamente a interiorização de valores basilares na formação do aluno/homem, contribuindo para um agrupamento mais rico no aspeto educacional, relacional e participativo; • Resposta concreta à realidade e à necessidade da escola, não sendo o resultado de imposições normativas; • Participação conjunta e concertada dos diversos atores educativos, devendo ser estruturado, desde a conceção até à realização e avaliação, como um processo participativo; • Existência de uma estratégia objetiva, clara e partilhada das opções de desenvolvimento da escola ou do agrupamento, onde se define o que se pretende mudar e como se pretende preconizar essa mudança. 	
--	--	--	--	--	--

QUAL A PERTINÊNCIA E EFICÁCIA DO PROJETO EDUCATIVO NA DINÂMICA DA QUALIDADE DO ENSINO APRENDIZAGEM E NA IDENTIDADE DO AGRUPAMENTO?					
Evidenciar a pertinência e a eficácia de um projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem de um agrupamento					
Questões e objetivos de investigação		Proposta de resolução do problema		Resolução	
Subquestões	Objetivos específicos	Área Organizacional	Objetivo estratégico	Resposta às Subquestões	Consecução do objetivo
4. Como articular o Projeto Educativo com a cultura do Agrupamento?	4- Demonstrar o papel do projeto educativo na promoção da cultura do agrupamento;	III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	<p>1. Explicitar a cultura organizacional do agrupamento.</p> <p>2. Promover a existência de uma cultura de agrupamento como resposta às necessidades da comunidade educativa.</p> <p>3. Criar dinâmicas de promoção da cultura/ culturas do agrupamento</p>	<p>O projeto educativo articula-se com a cultura do agrupamento de modo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma relação em que o projeto educativo resulte como produto da própria cultura de agrupamento e como um meio de promoção da cultura e identidade desse agrupamento. • Perspetivar uma articulação de modo a valorizar-se o consenso, a harmonia, os valores partilhados, as relações informais, uma liderança partilhada e consensual e uma estratégia bem definida do que se pretende e como conseguir. • Ser uma cultura permeável à existência de outras culturas, perspetivando nessas culturas a sua identificação e a partilha de alguns dos ideais e valores, de forma a torna-las uma variante da cultura da entidade e não uma anti-cultura. 	Início do projeto: Outubro de 2012 a 2016

QUAL A PERTINÊNCIA E EFICÁCIA DO PROJETO EDUCATIVO NA DINÂMICA DA QUALIDADE DO ENSINO APRENDIZAGEM E NA IDENTIDADE DO AGRUPAMENTO?					
Evidenciar a pertinência e a eficácia de um projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem de um agrupamento					
Questões e objetivos de investigação		Proposta de resolução do problema		Resolução	
Subquestões	Objetivos específicos	Área Organizacional	Objetivo estratégico	Resposta às Subquestões	Consecução do objetivo
5. Como transparecer no Projeto educativo a identidade do Agrupamento?	5- Evidenciar a identidade do agrupamento no projeto educativo.	III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	1. Identificar o projeto educativo como documento orientador da identidade do agrupamento. 2. Apropriar de mecanismos que permitam desenvolver a dinâmica de pertença ao agrupamento.	A identidade do agrupamento transparece no projeto educativo quando o projeto se apresenta como. <ul style="list-style-type: none"> • Um instrumento da gestão e orientador da ação educativa; • Como a resposta ao diagnóstico estratégico preconizado no agrupamento, elaborado com a participação da comunidade educativa; • Um instrumento da gestão e orientador da ação educativa, apresentando-se como a resposta ao diagnóstico estratégico preconizado no agrupamento, elaborado com a participação da comunidade educativa, acabando por ser a adequação legal em vigor à sua situação concreta, apresentando o modelo geral; • Promotor da eficácia do agrupamento através da criação de mecanismos com a 	Início do projeto: Outubro de 2012 a 2016

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

				função de desencadear uma constante monitorização da operacionalização do projeto educativo de forma a se tornar um documento orientador da dinâmica organizacional do agrupamento.	
--	--	--	--	---	--

QUAL A PERTINÊNCIA E EFICÁCIA DO PROJETO EDUCATIVO NA DINÂMICA DA QUALIDADE DO ENSINO APRENDIZAGEM E NA IDENTIDADE DO AGRUPAMENTO?					
Evidenciar a pertinência e a eficácia de um projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem de um agrupamento					
Questões e objetivos de investigação		Proposta de resolução do problema		Resolução	
Subquestões	Objetivos específicos	Área Organizacional	Objetivo estratégico	Resposta às Subquestões	Consecução do objetivo
6. Como operacionalizar no Projeto Educativo a eficácia do Agrupamento?	6- Perspetivar o sentido da evolução das práticas do agrupamento, em resultado da operacionalização do projeto educativo	III. Área: Dinâmica de Identidade do Agrupamento	1. Dinamizar a avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade do agrupamento. 2. Criar dinâmicas de melhoria da eficácia do projeto educativo.	A eficácia do agrupamento é operacionalizada no projeto educativo quando o projeto; <ul style="list-style-type: none"> • Surge como resposta concreta aos problemas dessa entidade; • Define o tipo de estratégia, impacto e padrões de desempenho que permite o desenvolvimento de uma cultura de agrupamento que favoreça a comunicação e a cooperação; • Define os indicadores do desempenho dessa mesma eficácia que deverão ser continuamente avaliados; • Cria mecanismos de divulgação das atividades e dos resultados do Agrupamento; • Consolida as parcerias já estabelecidas e os protocolos firmados, • Implementa a sua avaliação em momentos de curto, médio e longo prazo, de modo a que 	Início do projeto: Outubro de 2012 a 2016

Pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade do ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento

				<p>resulte numa regulação organizacional;</p> <ul style="list-style-type: none">• Consolida instrumentos e procedimentos de auto -avaliação;• Define, implementa e desenvolve planos de melhoria;• Reconhece os pontos fortes e fracos da sua implementação;• Permite a reflexão sobre os efeitos das medidas tomadas;• Consolida a cultura de auto -avaliação.	
--	--	--	--	---	--

ANEXOS

Anexo 1

Pedido de autorização à presidente da comissão administrativa do agrupamento para a realização da investigação.

Célia Almeida

Comissão Administrativa Provisória do
Agrupamento de _____.

Assunto: Pedido de autorização para realização de um estudo no âmbito de Dissertação de Mestrado

Eu, Célia Barão Guerreiro de Almeida, professora do 2º Ciclo do Ensino Básico e aluna do Curso de Mestrado em Ciências da Educação, Especialização em Administração Escolar, da Escola Superior de Educação Almeida Garrett, venho por este meio solicitar a Vª. Exa, autorização para a realização de um estudo neste Agrupamento de Escolas, no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado, sob o tema: “A pertinência e eficácia do projeto educativo na dinâmica da qualidade ensino aprendizagem e na identidade do agrupamento” – um trabalho de projeto tendo como base de investigação um estudo empírico- sob a orientação da Professora Mestre Maria Fernanda Lopes.

No âmbito deste estudo, se for deferido este pedido, será realizado uma análise de conteúdo ao projeto educativo do agrupamento, às atas de elaboração do projeto educativo; ao relatório do plano anual de atividades do agrupamento do ano letivo 2011-2012; ao relatório anual dos projetos curriculares de grupo/turma do agrupamento do ano letivo 2011/2012, ao relatório de avaliação interna do agrupamento de 2010/2011, bem como ao relatório da avaliação externa realizado em maio de 2012.

Manifesto total disponibilidade para prestar qualquer esclarecimento adicional que possa complementar o que foi dito. Desde já, agradeço a disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

___ de abril de 2012

A professora,

(Célia Almeida)

Anexo 2: Quadro 3.4. Roteiro das fases de elaboração de um projeto educativo.¹³

Fases	Ação	Tempo
Fase Preliminar	1º Momento (constituição do grupo de trabalho e reunião da equipa do projeto educativo com a Direção). Análise do Projeto Educativo em vigor, discussão e definição das orientações a seguir, do tipo de modelo de projeto a desenvolver, da metodologia de trabalho a utilizar, dos recursos disponíveis, das pessoas a ouvir, dos documentos de recolha de informação a elaborar 2º Momento (trabalho em equipa do projeto) Recolha de informação nas bases de dados existentes (internas e externas), análise documental, elaboração de inquéritos e outros documentos para recolha de informação.	1 mês
Fase de Mobilização	Disponibilização à comunidade da informação recolhida, através dos meios indicados, nomeadamente da plataforma eletrónica do agrupamento. Esta informação deve ser atualizada regularmente, estimulando a participação de todos.	1 mês
Fase da Participação	Diagnóstico Estratégico: Recolha de informação junto da comunidade interna e externa: recolha de inquéritos, entrevistas aos stakeholders e workshops.	2 Meses
Fase de Síntese	Tratamento dos dados obtidos, elaboração do diagnóstico estratégico, análise SWOT, reflexão e elaboração de conclusões.	1 mês
Fase de Validação	Submissão dos resultados à comunidade, através de workshops, reuniões de departamento, de grupo disciplinar, pessoal não docente, encarregados de educação) Redação do documento final e validação coletiva	1 mês
Fase de Aprovação	Discussão e aprovação final do documento pelo Diretor; Conselho Pedagógico e Conselho Geral	1 mês
Fase de Difusão	Publicitação do projeto educativo. Colocação online; edição impressa para distribuição, ações de divulgação.	1 mês
Fase de Avaliação	Avaliação do grau de execução do projeto educativo através de mecanismos de autoavaliação com o objetivo de procedera aos respetivos ajustamentos no decorrer do processo	

¹³ Elaborado de acordo com Azevedo, R., Fernandes; E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. (2011).

Anexo 3: Quadro 3.5. Recolha e tratamento de dados internos e externos do agrupamento¹⁴

Dados internos	Dados provenientes da autoavaliação ou, em sua substituição, registos sobre sucesso educativo: classificações de frequência, classificações finais, classificações de exame; faltas, procedimentos disciplinares. Dados que anualmente devem ser atualizados e tratados. Dados referentes aos resultados da avaliação do agrupamento: recursos humanos e materiais disponíveis tendo em conta a oferta educativa
Dados externos	Dados disponibilizados por diferentes instituições: Ministério da Educação e Ciência; MISI- Gabinete Coordenador do Sistema de Informática do Ministério da Educação; Júri Nacional de Exames; Plano de Desenvolvimento Local da Camara Municipal do Seixal
Tratamento de dados	Interpretação dos dados no sentido de evolução do agrupamento, de modo a orientar o seu plano estratégico com vista à melhoria dos resultados. Estes dados permitem a definição da visão e a missão do agrupamento. Devem estar disponíveis para consulta e discussão pela comunidade.

¹⁴ Elaborado de acordo com Azevedo, R., Fernandes, E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. (2011).

Anexo 4: Quadro 3.6. Análise interna e externa do agrupamento¹⁵

<p>Todo o diagnóstico estratégico contempla uma análise interna e uma análise externa. No caso de um agrupamento, a Análise interna incide na identificação dos pontos fortes e fracos, especialmente no que respeita às dimensões principais:</p>
<p>Análise Interna:</p> <p>Identidade e cultura da instituição – Breve análise da identidade e da cultura da instituição e da sua filosofia e modo de estar, das suas perspetivas pedagógicas, das suas metodologias, da sua ligação ao meio e do reconhecimento social do seu papel, com o objetivo de identificar os elementos específicos e diferenciadores da escola relativamente a outras escolas, designadamente aquelas que operam na região.</p>
<p>Caracterização do meio – Breve descrição do contexto local, em particular dos aspetos demográficos, económicos e do emprego que podem contribuir para a definição de uma resposta da escola às necessidades verificadas.</p>
<p>Recursos humanos – docentes (quadro estável, experiência em educação e formação, ligação ao tecido empresarial, áreas de formação para que estão qualificados); não docentes (técnicos de psicologia e orientação, de apoio e acompanhamento aos alunos, de ligação às empresas, de marketing).</p>
<p>Recursos materiais – Breve descrição do estado em que se encontram as instalações e/ou da sua necessidade de ampliação ou requalificação, bem como da suficiência ou insuficiência de equipamento para as diferentes áreas de educação e formação – recursos materiais disponíveis (instalações qualificadas, áreas de formação com equipamentos ajustados, etc.) e recursos materiais necessários.</p>
<p>Recursos financeiros – Identificar o tipo de financiamento existente, bem como os respetivos meios financeiros disponíveis e, em particular, o grau de autonomia financeira, as fontes de financiamento, a dependência de financiamentos externos, etc.</p>
<p>Funcionamento global da escola – Breve referencia à distribuição letiva (disciplinas), organização dos horários, preparação da formação em contexto de trabalho), participação das empresas na vida escola (pareceres, seminários, formação, estágios, emprego), apoios educativos, processos de recuperação.</p>
<p>Sucesso educativo dos alunos – Taxas de sucesso educativo, taxas de empregabilidade na área de formação, tempo médio para encontrar o primeiro emprego após a formação.</p>
<p>Abandono escolar – Taxas de desistência, absentismo, falta à formação em contexto de trabalho, trabalhos e projetos por apresentar, etc.</p>
<p>A ANÁLISE EXTERNA:</p> <p>Ambiente específico que interage e influencia diretamente o agrupamento. Dados disponíveis no âmbito de planos estratégicos promovidos pelas autarquias ou em estudos realizados por iniciativa das comissões de coordenação e desenvolvimento regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A dinâmica demográfica; • A caracterização socioeconómica das famílias; • A situação local de emprego (tendências de oferta e de procura); • A oferta formativa de outras escolas e centros de formação da área de influência; • As orientações traçadas no âmbito da rede de oferta formativa; • A imagem externa do agrupamento

¹⁵ Elaborado de acordo com Azevedo, R., Fernandes, E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. (2011).

Anexo 5: Quadro 3.7. Construção da missão e da visão do projeto educativo¹⁶

<p>A formulação da visão e da missão de um agrupamento constitui um processo virtuoso a desenvolver com a participação dos vários parceiros.</p> <p>A visão e a missão devem refletir um processo de construção coletivo, de dentro para fora e aberto ao exterior, essencial para assegurar a verificação de três condições de eficácia principais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O enriquecimento da visão e da missão e a sua apropriação pelas partes, fruto do processo de participação e da incorporação de contributos qualificados exteriores à própria organização; • A afirmação do conjunto de valores que caracterizam a organização e o coletivo e que determinam a identidade da organização; • A mobilização dos parceiros na resposta aos desafios que a missão e a visão colocam à organização
<p>A missão e a visão enquadrando-se nas orientações gerais da política educativa e nos princípios orientadores de enquadramento da atividade das escolas estabelecidos na legislação, deve ter a sua formulação assente na procura de respostas coletivas a um conjunto de questões orientadoras, nomeadamente as seguintes:</p>
<p>MISSÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são as necessidades sociais a satisfazer pelo agrupamento (a definir com base num contexto social e económico concreto que é aquele em que a escola intervém)? • Quem são e como se caracterizam os principais beneficiários da ação do agrupamento e quais são as suas necessidades? • Quais são os principais serviços que o agrupamento deve oferecer para satisfazer essas necessidades? • Qual a satisfação que os beneficiários retiram dos serviços oferecidos pelo agrupamento? • Qual a abrangência territorial do agrupamento? • Como se diferenciam os serviços oferecidos pelo agrupamento de outros serviços oferecidos por outras entidades escolares?
<p>VISÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que é que o agrupamento pretende ser no futuro (no prazo de dez anos)? • Qual a sua ambição e como a traduzir perante os seus beneficiários? • O que é que a prazo a diferencia de outras entidades escolares?

¹⁶ Elaborado de acordo com Azevedo, R., Fernandes, E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. (2011).

Anexo 6: Quadro 3.8. Critérios de qualidade de um objetivo¹⁷

<p>A qualidade de um objetivo avalia-se por referência ao seguinte conjunto de critérios principais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinência, no sentido em que deve ser dirigido à resolução de um problema ou ao aproveitamento de uma oportunidade; • Mobilização, no sentido em que a sua formulação deve conduzir à realização de uma ação; • Exequibilidade, o objetivo deve traduzir uma ambição mas ser realizável; • Aceitação, a capacidade de mobilização e de envolvimento das partes na consecução do objetivo pressupõe a aceitação e adesão ao proposto; • Coerência, o objetivo deve contribuir para a obtenção de outros objetivos de nível superior e complementar outros objetivos do mesmo nível. <p>Um objetivo deve cumprir o seguinte conjunto de requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exprimir de forma precisa o que se quer atingir; • Explicitar os meios a mobilizar para a sua consecução; • Fixar o momento em que deve ser atingido. <p>Para além do enunciar o objetivo, há que o quantificar, qualificar e temporalizar.</p> <p>Importa evitar a redundância de objetivos ou seja, a formulação de objetivos que são na sua essência idênticos apenas diferem na sua forma e, portanto, nada acrescentam à estratégia a prosseguir.</p>
--

Metas e Indicadores de Verificação			
As metas concretizam os objetivos, os indicadores servem para verificar a consecução dos objetivos e das metas.			
Objetivo	Meta	Indicador de avaliação	Meio de verificação

¹⁷ Elaborado de acordo com Azevedo, R., Fernandes, E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. (2011).

Anexo 7: Quadro 3.9. Definição do plano de comunicação do projeto educativo¹⁸

<p>O plano de comunicação do agrupamento tem como principal objetivo criar condições para que todos os membros da comunidade desempenhem o seu papel com competência, eficácia e motivação, contribuindo para a consecução das linhas fundamentais do projeto educativo.</p> <p>Há que ativar um processo de comunicação consistente que agregue todos os agentes em torno de um objetivo comum, sabendo que desta forma também concretizarão os seus objetivos individuais.</p> <p>O plano de comunicação tem como propósito criar, definir e gerir a imagem do agrupamento, de certa forma afirmando a visão, a missão e o seu projeto educativo, sendo materializado em duas vertentes:</p>
<p>COMUNIDADE INTERNA</p> <p>Trata-se de ativar os meios e os processos para transmitir informação como fator de mobilização de todos os membros da comunidade educativa diretamente envolvidos nas atividades preconizadas no projeto educativo</p> <p>Deve ser dada uma especial atenção ao sistema de comunicação interna de modo a criar uma coordenação das atividades, uma integração das ações a desenvolver num plano geral e uma linha orientadora de consolidação do papel que cada um tem a desempenhar para o sucesso da organização propriamente dita.</p>
<p>COMUNICAÇÃO EXTERNA</p> <p>Trata-se de valorizar e promover os serviços prestados pelo agrupamento e neste sentido, legitimar a sua função estratégica em relação ao meio.</p> <p>É importante construir uma identidade institucional através do logótipo e conceção da “imagem de marca” cujo objetivo é “ser reconhecido para ser conhecido”.</p> <p>Deve emergir um plano de comunicação dirigido, sobretudo, à comunidade envolvente englobando a internet (o site da escola), os mass-media, a publicidade, o marketing direto ou outros meios, canais e suportes que melhor se adequem aos propósitos preconizados.</p>
<p>FASES DE IMPLEMENTAÇÃO</p>
<p>LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES</p> <p>Esta fase preliminar implica executar um diagnóstico da situação vigente: compreender os meios de informação e comunicação existentes, caracterizar pontos fracos e pontos fortes, evidenciar críticas e preocupações face ao processo vigente, identificar obstáculos à comunicação, etc.</p>
<p>DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS</p> <p>Numa fase seguinte é necessário definir os horizontes a que um plano de comunicação deve responder, no sentido de agilizar a interação entre os diversos membros da comunidade educativa, de facilitar a articulação com os órgãos de gestão e gestão intermédia do agrupamento e promover a cooperação com os coordenadores e dinamizadores das atividades.</p> <p>Importa assim clarificar o que se quer comunicar, junto de quem e através de que meios.</p>
<p>SELEÇÃO DOS MEIOS</p> <p>A seleção dos meios e dos suportes deve responder com eficácia às estratégias delineadas no plano de comunicação, adequando-se aos segmentos de público a que se dirige a comunicação e às finalidades das situações e das ações.</p> <p>Entre outros, os seguintes instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofícios, circulares e memorandos; • Relatórios de atividade, boletim informativo; • Jornal escolar; • Painéis de fixação em locais de encontro ou reunião; • Correio eletrónico.
<p>No processo de comunicação externa é necessário investir em meios de difusão pública, como sejam entre outros:</p>

¹⁸ Elaborado de acordo com Azevedo, R., Fernandes; E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. (2011).

- Imprensa local, rádio local;
- Distribuição em locais públicos (cafés, lojas, instituições) de brochuras ou folhetos com divulgação da escola (oferta formativa, atividades, eventos, etc.);
- Divulgação da oferta formativa junto de outras escolas do concelho ou região;
- Investimento em publicidade: outdoors, cartazes, mupis, etc.;
- Organização de eventos públicos (torneios desportivos, concertos, concursos, festas, etc.) abertos à comunidade envolvente;
- Site da escola na internet;

Neste contexto é fundamental que os órgãos de gestão detenham um conjunto de competências comunicacionais, relacionais e organizacionais de modo a não obstruírem o próprio processo de comunicação que for desenhado.

Dessas competências destacamos:

- Capacidade de liderança, gestão e planeamento;
- Faculdade de mobilização e motivação dos seus colaboradores;
- Facilidade no relacionamento com os outros;
- Agilidade em tomar decisões e gerir conflitos.

Anexo 8: Quadro 3.12. Identificação do Programa Transição.¹⁹

Sessão	Objetivo
1 ^a	<ul style="list-style-type: none">•Conhecer o Grupo/ Turma;•Apresentar o Programa e os Técnicos.
2 ^a	<ul style="list-style-type: none">•Conhecer o grupo e as suas inquietudes;•Refletir sobre as diferenças e semelhanças entre escolas de 1^o e de 2^o ciclo;•Desmistificar as possíveis diferenças negativas sobre as escolas de 2^o ciclo;•Explicar o conceito de expectativa;•Proporcionar um espaço de reflexão e partilha de dúvidas sobre a futura escola.
3 ^a	<ul style="list-style-type: none">•Conhecer o espaço físico de uma escola de 2^o e 3^o Ciclos;•Identificar os Serviços de uma escola de 2^o e 3^o ciclo.
4 ^o	<ul style="list-style-type: none">•Dar a conhecer aos alunos algumas das regras das escolas de 2^o e 3^o ciclo;•Desmistificar a existência de regras diferentes entre as escolas de 1^o e de 2^o/3^o ciclo;•Refletir sobre as causas e consequências da existência ou inexistência das regras;• Identificar as regras que existem em comum.
5 ^a	<ul style="list-style-type: none">•Promover a reflexão dos alunos sobre as expectativas que têm sobre a sua futura escola;•Proporcionar um espaço de partilha e de partilha dos medos e inquietudes sobre a futura escola.
6 ^a	<ul style="list-style-type: none">•Sintetizar conhecimentos adquiridos nas sessões anteriores;•Esclarecer possíveis dúvidas;•Avaliar Programa de Transição.

¹⁹ Elaborado de acordo com o Projeto Transitar elaborado pelo Gabinete de Apoio ao aluno e Família do Agrupamento

Anexo 9: Quadro 3.17. Identificação do projeto do gabinete de apoio ao aluno e à família.²⁰

Projeto	Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família
Objetivos	<p>1. Objetivo Geral: Diminuir e Prevenir situações de risco</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuir as situações de absentismo escolar; ▪ Motivar para uma mudança positiva da atitude face á atividade escolar; ▪ Promover comportamentos sociais mais adequados às situações; ▪ Promover um espaço facilitador e de reflexão da transição do 1º ciclo para o 2º ciclo; <p>2. Promover um espaço facilitador e de reflexão da transição do 1º ciclo para o 2º ciclo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar a responsabilização dos Pais/EE face ao crescimento e desenvolvimento dos seus educandos; ▪ Promover uma participação mais ativa dos alunos no espaço escolar; ▪ Apoiar e orientar a comunidade escolar na sua vertente sócio- educativa,
Equipa técnica do GAAF	<p>Técnicos Superiores licenciados em:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política Social e Pós Graduação em Orientação e Mediação Familiar (Técnica Coordenadora, de Setembro a Julho); - Ciências Psicológicas e Mestrado em Psicologia Educacional (Técnica, de Setembro a Junho);
População Alvo	Crianças do Pré-escolar; alunos do 1º ciclo: 2º e 3º Ciclo do agrupamento
Entidade sinalizadora	Docente titular de turma; diretor de turma, Direção.
Tipo de Intervenção	<p>Acompanhamento individualizado e em grupo no pátio;</p> <p>Acompanhamento alvo de atendimento em gabinete;</p> <p>Acompanhamento alvo de intervenção simultânea em pátio e gabinete,</p> <p>Intervenção com a família da criança/aluno;</p> <p>Apoio psicossociopedagógico;</p> <p>Encaminhamento para vias de ensino alternativas;</p> <p>Encaminhamento para outros serviços: Comissão de Proteção de Crianças e Jovens;</p> <p>Psicologia;</p> <p>Acompanhamento de alunos a serviços;</p> <p>Animação e atividades;</p> <p>Reunião de delegados e subdelegados;</p> <p>Mediação de conflitos.</p>
Avaliação	A avaliação dos objetivos será feita segundo os critérios de avaliação das Técnicas do GAAF, que incluem o diagnóstico, observação participante e avaliação, em complementaridade com as informações recolhidas junto da família e a avaliação da classe docente.

²⁰ Elaborado de acordo com o Projeto do Gabinete de Apoio ao aluno e Família do Agrupamento

Anexo 10: Quadro 3.19. Identificação do Programa Escolhas²¹

Programa Escolhas	Identificação
	<p>O Programa Escolhas é um programa de âmbito nacional, tutelado pela Presidência do Conselho de Ministros, e fundido no Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, IP, que visa promover a inclusão social de crianças e jovens provenientes de contextos socioeconómicos mais vulneráveis, particularmente dos descendentes de imigrantes e minorias étnicas, tendo em vista a igualdade de oportunidades e o reforço da coesão social.</p> <p>O Programa Escolhas foi criado em Janeiro de 2001.</p>
	<p style="text-align: center;">A 4ª Geração do Programa Escolhas (2010 – 2012)</p> <p>O Programa Escolhas foi renovado para o triénio de 2010 a 2012. Continua a apostar na mobilização das comunidades locais e no modelo de envolvimento das instituições em consórcios locais, o Programa Escolhas continuará a promover a co-responsabilização de todos os intervenientes, procurando assegurar a rentabilização dos recursos existentes nos territórios de intervenção de forma a garantir a sustentabilidade dos territórios, das instituições locais e das dinâmicas de ação iniciadas pelos projetos.</p> <p>Nesta geração o Programa incide especial atenção na capacitação e autonomia dos jovens, procurando que os seus destinatários se envolvam ativamente nas ações promovidas pelos projetos escolhas, para que estes se apropriem das dinâmicas iniciadas e possam complementar e prosseguir com as ações no futuro, procurando assegurar a sustentabilidade das ações no território.</p> <p>Neste seguimento, e sendo forte a aposta na mobilização e capacitação das comunidades, o Programa Escolhas cria a figura do dinamizador comunitário, jovem oriundo da comunidade que, integrado nas equipas técnicas dos projetos escolhas, pelo seu perfil de liderança positiva se constitui como um modelo de referência, e contribui, pela sua estreita ligação ao território, para a mobilização das crianças, jovens e comunidade em geral.</p> <p>Na 4ª Geração o Programa Escolhas tem como áreas de intervenção:</p> <p>a) Medida I: Inclusão escolar e educação não formal; b) Medida II: Formação profissional e empregabilidade; c) Medida III: Dinamização comunitária e cidadania; d) Medida IV: Inclusão digital; e) Medida V: Empreendedorismo e capacitação.</p>
	<p style="text-align: center;">A 5ª Geração do Programa Escolhas (2013 – 2015)</p> <p>A Resolução de Conselho de Ministros n.º 68/2012, renova o Programa Escolhas para o triénio 2013-2015, numa perspetiva de que será possível fazer mais e melhor, ainda que com menos recursos. O Programa Escolhas tem como objetivos principais a igualdade de oportunidades e o reforço da coesão social e tem a função de promover a inclusão social de crianças e jovens provenientes de contextos socioeconómicos mais vulneráveis.</p>

²¹ Elaborado de acordo com o Programa Escolhas – 4ª geração

Anexo 11: Quadro 3.20. Identificação do Projeto Tutores de Bairro²²

Projeto Tutores de Bairro	Identificação
	<p>O Projeto “Tutores de Bairro” é promovido e gerido pela Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento, no âmbito do Programa Escolhas é desenvolvido no Bairro da Quinta da Princesa, desde 2001, o início do Programa Escolhas – 1ª Geração, caracterizando-se por uma intervenção baseada numa lógica de prevenção primária e em contexto escolar.</p> <p>Foi criado no âmbito do Programa Escolhas - 4ª Geração, pretendendo dar continuidade ao trabalho desenvolvido neste contexto.</p> <p style="text-align: center;">Objetivo</p> <p>O Projeto pretende focalizar as suas ações/atividades no âmbito da intervenção que tem vindo a desenvolver, reforçando a participação ativa dos jovens e da comunidade, visando a sua sustentabilidade e autonomia. Pretende-se, neste sentido promover a mudança social com vista a inclusão social, elevando a responsabilidade, autonomia e capacitação da própria comunidade.</p> <p>O Projeto “Tutores de Bairro” conta com a integração da figura do “Tutor de Bairro” em contexto escolar e comunitário, funcionando como agente ativo e de prevenção, constituindo um modelo de referência positiva para as crianças e os jovens, estabelecendo um elo de ligação privilegiada entre a família – escola – comunidade.</p>

²² Elaborado de acordo com o Projeto Tutores de Bairro no âmbito do Programa Transitar.

Anexo 12: Quadro 3.21. Momentos e Tipos de Avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento²³

A avaliação pode exercer-se em duas fases – fase antes e a fase após – e nos seguintes tipos:

a) Fase de avaliação diagnóstica

Corresponde ao momento de avaliação inicial visando fornecer indicadores sobre o estado do sujeito/estrutura organizacional objeto da avaliação numa fase prévia à implementação do projeto.

b) Fase de avaliação de resultados

• **Avaliação formativa**

Consiste no acompanhamento e monitorização permanente das estratégias e das atividades realizadas, através da recolha e tratamento de dados relativos aos vários domínios de desempenho do projeto.

A avaliação formativa deve assumir um caráter descritivo, qualitativo, sistemático e contínuo, podendo determinar a adoção de medidas de ajustamento ou correção de estratégias.

• **Avaliação sumativa**

Pretende avaliar o progresso realizado no final de um ciclo de implementação de um projeto, no sentido de aferir resultados recolhidos por avaliações de tipo formativo e obter indicadores que permitam aperfeiçoar a sua execução.

A avaliação sumativa corresponde a um balanço final e a uma visão de conjunto do caminho percorrido, confrontando o desenvolvimento do projeto no final de cada ciclo com os objetivos globais estabelecidos.

²³ Elaborado de acordo com Azevedo, R., Fernandes, E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. (2011).

Anexo 13: Quadro 3.22. Planificação e Avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento²⁴

Faseamento

A avaliação do projeto educativo exige uma recolha sistemática de informação sobre as ações, as medidas e as atividades preconizadas no seu plano estratégico, bem como uma planificação cuidada que deverá assentar em três fases:

FASE 1 – PLANIFICAÇÃO: elaborar o plano de avaliação
<p>QUEM VAI AVALIAR? A direção do agrupamento constitui um grupo de avaliação do projeto educativo onde, preferencialmente, esteja representada toda a comunidade educativa</p>
<p>O QUE É QUE VAI SER AVALIADO? O grupo de avaliação do projeto educativo deve estabelecer o propósito da avaliação, isto é, o que é que vai ser avaliado e qual a finalidade da avaliação. Deve especificar as metas e os objetivos da avaliação, determinando prioridades e opções.</p>
<p>QUAL O TEMPO ESPERADO PARA ATINGIR OS OBJETIVOS? O calendário da avaliação deve ser integrado no calendário de implementação do projeto, sob pena de se perderem oportunidades na recolha de informação ou na observação de impactos no desenvolvimento de certas atividades, ações ou medidas.</p>
<p>COMO SE VAI AVALIAR? É o momento de definir como se vai avaliar, isto é, estabelecer os métodos, os instrumentos e as ferramentas de recolha de dados mais apropriados para as finalidades pretendidas.</p>
FASE 2 – RECOLHA DE DADOS
<p>DETERMINAR A AMOSTRA DO PÚBLICO É importante limitar a recolha de dados a uma amostra desse público. Ao determinar essa amostra algumas questões devem ser colocadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que “públicos” devem ser selecionados (alunos, professores, pais, funcionários, etc.)? • Qual o número de indivíduos que deve ser considerado representativo desse público? • Qual a melhor oportunidade para recolher a informação junto desse público?
<p>CONCEBER E TESTAR OS INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS Os métodos e os instrumentos de recolha de dados devem ser testados antes da sua aplicação generalizada. Na sua conceção devem ser colocadas questões tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que estatísticas são mais relevantes? • Qual o método e quais os instrumentos mais adequados (entrevistas, inquéritos, focus group, dados estatísticos, etc.)? • Como tornar abrangente a recolha de dados?
<p>RECOLHER INFORMAÇÃO Para a recolha de informação deve-se distribuir tarefas de acordo com preferências e competências dos membros que integram o grupo de avaliação em função da atividade a desencadear (entrevista, inquérito, observação direta, etc.)</p>
FASE 3 – ANALISAR OS DADOS E PRODUZIR O RELATÓRIO
<p>PROCEDER À ANÁLISE DE DADOS A análise quantitativa considera, por exemplo, as estatísticas de sucesso escolar, de abandono ou de indisciplina, informações sobre as atividades realizadas, o número de intervenientes e participantes, etc. A análise qualitativa contempla a análise de informação recolhida em diversos documentos (relatórios, atas, registos diversos) junto dos dinamizadores, coordenadores ou participantes nas atividades</p>

²⁴ Elaborado de acordo com Azevedo, R., Fernandes; E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. (2011).

CONSERVAR A INFORMAÇÃO

Após a recolha de dados e informação e mesmo após a sua análise, deve-se determinar o modo como essa informação deve estar disponível para eventuais consultas, uma vez que com a publicação do relatório de avaliação pode ser necessário visitar alguns desses dados.

Se essa informação vai ficar acessível durante um certo período de tempo, cabe ao próprio projeto estabelecer as condições em que essa informação garante a confidencialidade dos dados e o anonimato dos inquiridos.

SINTETIZAR A INFORMAÇÃO E ELABORAR O RELATÓRIO

Recolhida e analisada a informação segue-se a elaboração de um relatório onde se apresentem as conclusões da avaliação.

Este relatório deve conter uma descrição dos métodos de avaliação utilizados, tais como:

- Como foi definida a mostra do público?
- Como foi recolhida e analisada a informação?

O relatório de avaliação é o documento fundamental de todo o processo, devendo-se referenciar não só os resultados e conclusões da avaliação, como também evidenciar problemas detetados e apresentar recomendações de ajustamento ou correção de estratégias.

Anexo 14: Quadro 3.23: Implementação da Avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento²⁵

COORDENAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO
<p>Compete ao diretor da escola constituir um grupo de trabalho, normalmente denominado grupo de avaliação, designando o seu coordenador que procederá à planificação do processo e desencadeará todos os procedimentos para a sua realização. Competirá a este grupo de avaliação do projeto educativo definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O objeto da avaliação (O que vai ser avaliado? Que dimensões da avaliação?); • As várias fases do processo; • A calendarização do processo; • Os critérios, instrumentos e métodos de recolha de informação. <p>Competirá igualmente a este grupo constituir e dinamizar grupos de trabalho que procedam ao trabalho de campo de recolha de dados.</p>
OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO
<p>O primeiro passo na avaliação diz respeito à construção dos instrumentos de análise da informação disponível, tais como, por exemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grelhas de análise do projeto educativo, focando os aspetos tratados e o seu grau de adequação com as orientações traçadas; • Indicadores de referência sobre resultados obtidos; • Listas diversas (problemas e obstáculos, principais recursos disponíveis). <p>O segundo passo consiste na utilização dos instrumentos produzidos aplicando-os aos elementos de informação recolhidos e na elaboração de gráficos de evolução de resultados (sucesso educativo, abandono escolar, indisciplina, empregabilidade, etc.).</p> <p>O terceiro passo diz respeito ao acompanhamento e monitorização do projeto educativo, por via do grupo de avaliação, de modo a produzir o feedback necessário à aferição da eficácia do projeto.</p> <p>A avaliação dos resultados deve efetuar-se no termo de vigência do projeto.</p> <p>O relatório de avaliação será presente ao diretor que o distribuirá para análise aos departamentos curriculares e ao conselho pedagógico para validação.</p> <p>Após aprovação em conselho geral deverá ser divulgado à comunidade educativa.</p>

²⁵ Elaborado de acordo com Azevedo, R., Fernandes; E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. (2011).

