

A E F C

COOPERAR
FORMAR

ENVOLVER

A P R E N D E R A V O A R



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS FERREIRA DE CASTRO

PROJETO EDUCATIVO

Aprender... Envolver... Formar... Cooperar

**PROJETO EDUCATIVO
2022 -2025**

Aprovado pelo Conselho Geral em 18 de julho de 2023

A minha Escola

*Olhar inquieto...
Mentes brilhantes...
Querem saber,
Descobrir, voar...
Chegam à escola
Que os engaiola
Que não os deixa
Criar e sonhar.*

*Mas essa escola
Crystalizada
Que manda sentar,
Cumprir e calar,
Vive com medo
De alguém que apareça
E saiba pensar
Para a escola mudar.*

*Pois é nesta escola
Que não quer ser gaiola
Para aprisionar
Mas antes ser asas
Para encorajar
Crianças e jovens
Que são como aves
A se libertar e
Sair a voar
Que eu quero estar.*

*António Castel-Branco
in “Ajudar a Voar” projeto de intervenção, maio 2018*

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Quem Somos	3
3. Onde Estamos	5
3.1. Indicadores	5
3.2. Análise FOFA (SWOT)	6
4. O Que Pretendemos	9
5. Como Vamos Atuar	10
5.1. Vetores estratégicos	10
5.2. Finalidades / Objetivos Estratégicos	11
5.3. Linhas de Ação / Objetivos Operacionais	11
6. Como nos Organizamos	13
7. Como Vamos Avaliar o Progresso	17
7.1. Indicadores	17
7.2. Monitorização	23
8. Conclusão	24

1. Introdução

O Projeto 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.

RAAG aprovado pelo Decreto-Lei nº 75/2008,
com a redação dada pelo Decreto-Lei nº 137/2012

O Projeto Educativo do Agrupamento (PEA) deve refletir a identidade do mesmo, construída coletivamente, de modo que todos se reconheçam na mesma, assumindo e partilhando o caminho definido rumo à visão que se pretende alcançar.

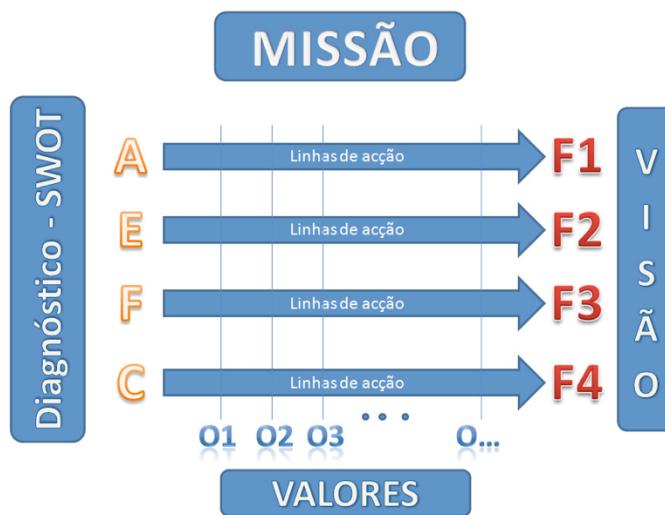
O Projeto Educativo foi elaborado partindo do diagnóstico efetuado no processo de autoavaliação e do resultado de amplo debate efetuado em jornadas de reflexão com a participação de toda a comunidade. Surge na sequência da avaliação efetuada ao Projeto Educativo anterior e tem em conta o caminho traçado através do programa TEIP, do Projeto de Autonomia e Flexibilidade, da integração do agrupamento na Rede de Escolas para a Educação Intercultural, Escolas Promotoras de Saúde, Escolas 20|30 e, mais recentemente, do Plano de Inovação. Incorpora as grandes linhas de ação do Projeto de Intervenção do diretor, e constitui-se como o documento de gestão estratégica do agrupamento, coerente e aglutinador.

Desta forma, e mantendo a estrutura do nosso Projeto Educativo, começamos por efetuar uma sintética apresentação do agrupamento, mostrando “quem somos”, a que se seguirá uma súmula dos resultados da autoavaliação, com a análise fofa respetiva, demonstrativa de “onde estamos”.

A Missão, os Valores e a Visão clarificam “o que queremos”, servindo a definição dos vetores estratégicos, das linhas de ação e das finalidades para mostrar “como vamos atuar”.

Utilizando um mapa estratégico estruturado sob cinco perspetivas, esquematizamos a forma como nos vamos organizar, sendo a avaliação do projeto baseada numa monitorização efetuada com base em diversos indicadores.

Assim, caracterizando quem somos e partindo de onde estamos segundo quatro vetores estratégicos, sustentados nos valores estabelecidos e na missão, definimos as linhas de ação capazes de nos fazer atingir e/ou superar os objetivos operacionais estabelecidos, de modo a conseguirmos atingir as correspondentes finalidades no caminho até à visão.



2. Quem Somos

O Agrupamento de Escolas Ferreira de Castro (AEFC), homologado em junho de 2004, iniciou o seu funcionamento no ano letivo de 2004/2005, sob a gestão de uma Comissão Executiva Instaladora. O triénio 2005/2008 correspondeu à primeira fase do funcionamento pleno do Agrupamento, presidido por um Conselho Executivo que, com a publicação do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, viu o seu mandato ser prorrogado por um ano, altura em que, não havendo Diretor eleito, a gestão foi entregue a uma Comissão Administrativa Provisória nomeada pelo Diretor Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo. Em junho de 2010 foi eleito o Diretor, com um projeto de intervenção designado “Envolver para o Sucesso”. Este viu o seu mandato renovado em 2014 tendo, em 2018, sido eleito para novo mandato de quatro anos com o projeto de intervenção “Ajudar a Voar”. Foi reconduzido em 2022.

O Agrupamento de Escolas Ferreira de Castro (AEFC) insere-se na freguesia de Algueirão - Mem Martins, concelho de Sintra, no distrito de Lisboa, fazendo parte da rede de agrupamentos TEIP (Territórios Educativos de Intervenção Prioritária) desde 2007. Apresenta uma população escolar com cerca de 43 % de alunos beneficiários da Ação Social Escolar, 58% dos quais inseridos no escalão A. Este número corresponde sobretudo a casos de carências económicas associadas a situações de pobreza e/ou de negligência familiar e justifica a busca de intervenções compensatórias condizentes, quer ao nível dos serviços de ação escolar, quer ao nível das estratégias e instrumentos a utilizar no próprio processo formativo escolar dos alunos. Entre os bairros abrangidos pelo Agrupamento, o Casal de São José, um dos primeiros aglomerados construídos ao abrigo do Plano Especial de Revitalização, é caracterizado por alojar muitas famílias economicamente desfavorecidas, com baixa escolaridade e trabalhos precários (em muitos casos, com dois ou mais empregos). Esta situação familiar não permite o suporte necessário para um acompanhamento adequado nas tarefas escolares, ficando muitas crianças e jovens entregues a si próprios. Este bairro caracteriza-se ainda por uma grande diversidade cultural e étnica, geradora de conflitos que, por vezes, têm eco na população discente do Agrupamento, em particular na escola sede. Também os bairros de S. Carlos e de Ouressa têm sofrido uma diminuição do nível socioeconómico,

com reflexos na população discente das escolas do Agrupamento. Abrange ainda residências de acolhimento de jovens em risco de exclusão social, alguns com perturbações de comportamento e fortes dificuldades de interação social.

As características da população discente que frequenta o Agrupamento têm-se mantido ao longo dos anos. A zona abrangida pelas escolas do Agrupamento mantém-se densamente povoada, com alto índice de desemprego e baixo nível remuneratório médio, fruto do contexto económico e social da comunidade escolar abrangida e da crise económica e financeira que o país continua a atravessar. As características socioeconómicas e culturais da população que serve são muito diversificadas, com um elevado número de famílias carenciadas, como tem vindo a demonstrar o número crescente de alunos abrangidos pela ação social escolar e o número daqueles que requerem a intervenção de técnicos de ação social.

O Agrupamento tem ao seu serviço 208 professores, dos quais 165 pertencentes ao quadro e 43 contratados, a que se juntam 6 técnicas superiores (2 psicólogas, 2 assistentes sociais, uma animadora sociocultural e uma terapeuta da fala), 10 assistentes técnicas e 71 assistentes operacionais.

Integrado nos Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), tem-se constituído como um Agrupamento de referência a nível nacional ao nível da inclusão, estando integrado na Rede de Escolas para a Educação Intercultural (REEI), ao nível das preocupações ambientais, sendo EcoEscola e Escola Azul, do Desporto Escolar, integrando diversos projetos de referência regional, nacional e internacional, como Includ-Ed, Ubuntu, HCD Escolas 2030, Sintra Cresce Saudável, Secção Europeia de Língua Francesa, Plano Nacional de Leitura, Plano Nacional das Artes, Rede das Bibliotecas Escolares e Plano de Ação de Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE). Foi reconhecido como Escola Amiga da Criança, Escola Protetora, Ler+, e Escola Saudável(mente). Apresenta vários projetos europeus no âmbito do Programa Erasmus+. De referir os indicadores que demonstram uma melhoria sustentada dos resultados nos últimos anos (de acordo com o Infoescolas), apesar de, em 2020/2021, ter havido uma descida do número de alunos que completaram o 3º ciclo em 3 anos, com diminuição do nível de equidade, provocado pelos efeitos da pandemia nos alunos mais vulneráveis. De realçar as percentagens de 95% de alunos que concluem o 2º ciclo em 2 anos, percentagem igual nos alunos beneficiários da Ação Social Escolar (ASE),

com um fator de equidade positivo de 2,2, e de 92% de alunos no 1º ciclo que concluíram em 4 anos (93% em alunos beneficiários da ASE) e um índice de equidade de 5,5.

3. Onde Estamos

Só conhecendo a nossa posição atual, poderemos traçar o rumo e enveredar pelo caminho necessário para, paulatinamente, chegarmos ao nosso destino.

Em termos de resultados, deixamos os principais indicadores dos últimos quatro anos, passando, em seguida, à identificação dos pontos fortes e fracos.

3.1. Indicadores

Apresentaremos aqui alguns dos indicadores principais.

Relativamente ao insucesso, Absentismo e indisciplina podemos ver a sua evolução nos gráficos seguintes:

Gráfico 1 - Sucesso a todas as disciplinas na avaliação interna do 1º, 2º e 3º ciclo (2019 a 2022)

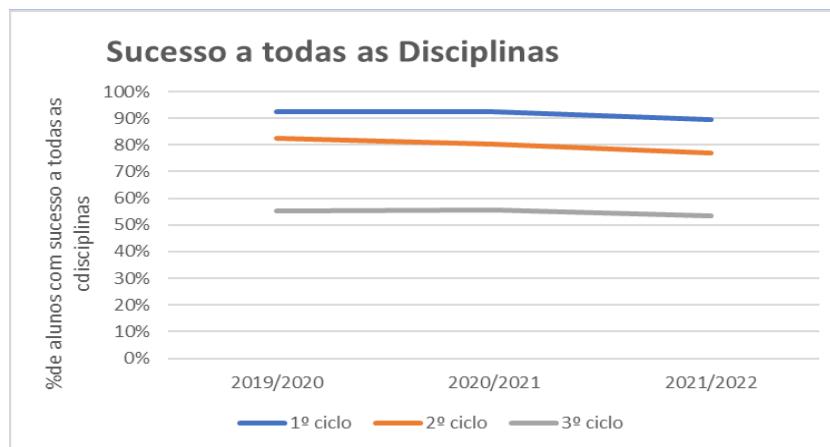


Gráfico 2 - Percentagem de alunos retidos nos três ciclos de escolaridade (2019/2022)

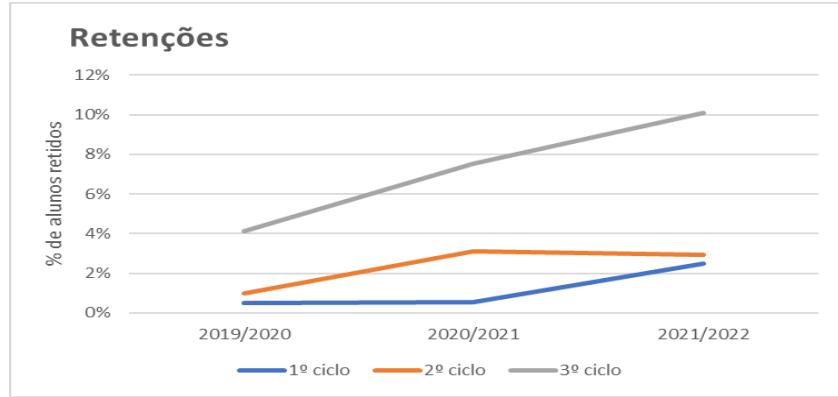
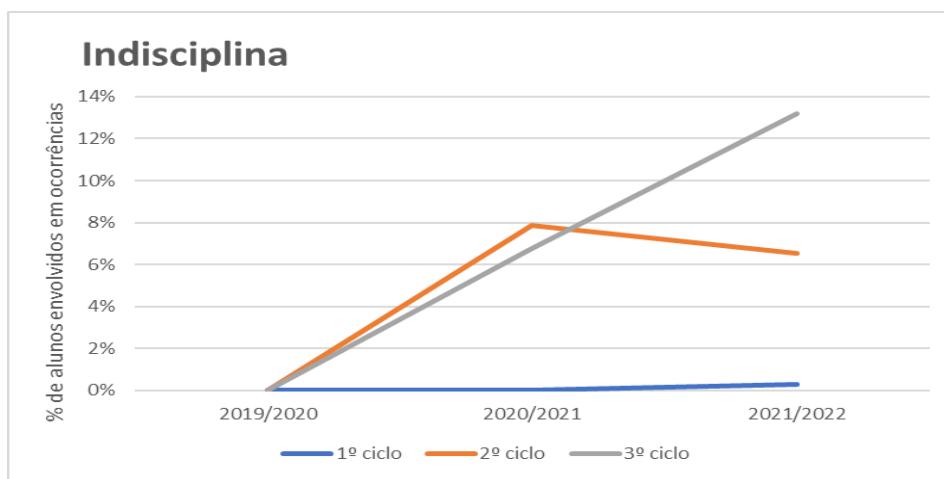


Gráfico 3 - Absentismo (gráfico com dados de 2019 a 2022)



3.2. Análise FOFA (SWOT)

As avaliações internas efetuadas ao Agrupamento de Escolas Ferreira de Castro avaliaram as forças e fraquezas da instituição ao nível das suas áreas estratégicas de intervenção.

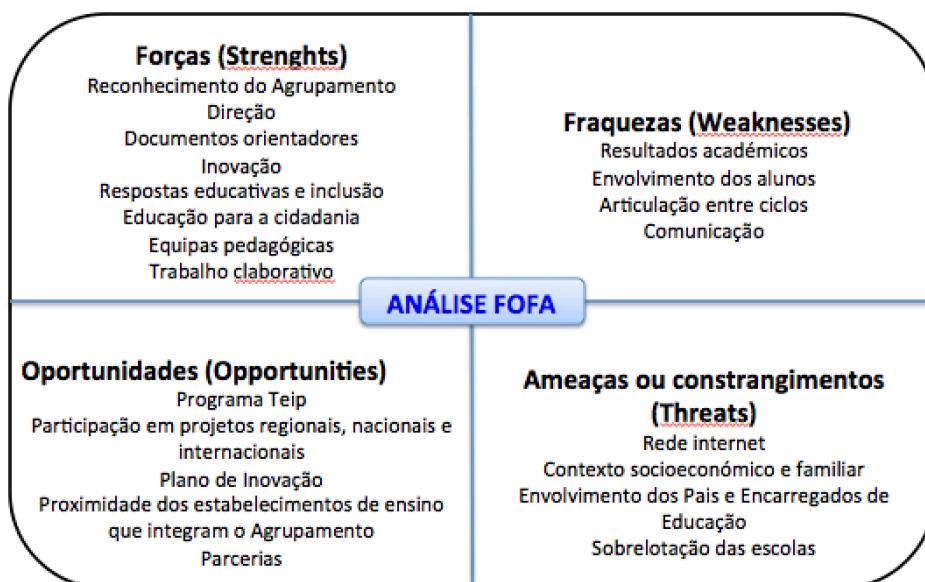
O processo de autoavaliação do agrupamento com base no modelo CAF permitiu constatar que:

- A equipa de autoavaliação tem uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objetivas conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do agrupamento nas diferentes áreas;

- A equipa identifica oportunidades de melhoria em todos os critérios da CAF;
- Nos critérios de meios, deverá haver uma maior clareza e partilha dos objetivos dos processos, bem como uma monitorização eficaz, além da avaliação de todas as iniciativas.
- Nos critérios de resultados, atendendo ao ainda insuficiente grau de consecução dos resultados chave, torna-se necessário sistematizar e registar as ações desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efetuados, os pontos fortes e os aspectos a melhorar ou a desenvolver.

Foram, assim, identificados os pontos fortes e fracos com base nos fatores internos, como os recursos, a atividade e os resultados, e as oportunidades e ameaças com base nos fatores externos, como a localização e o meio envolvente, o ambiente social e familiar dos alunos ou o envolvimento dos encarregados de educação.

Temos, então:



Forças:

- A direção mostra-se disponível, orientadora, empenhada, promovendo um ambiente de confiança e de aprendizagem e implementando uma cultura de mudança e inovação.

- O agrupamento prima pela multiplicidade de respostas educativas e pela promoção da inclusão e equidade, independentemente da origem socioeconómica, étnica, cultural ou necessidades educativas.
- A cultura do agrupamento aposta na inovação, incentivando a implementação de experiências educativas inovadoras e diversificadas que atendam às especificidades individuais do corpo discente.
- O agrupamento tem uma atitude de procura sistemática de estratégias que previnam o insucesso, o abandono, a indisciplina e o absentismo.
- Existe uma preocupação constante na rentabilização dos recursos humanos e materiais.
- O agrupamento está bem integrado na comunidade sendo reconhecido a nível nacional e internacional.
- A existência de tempos comuns que possibilitem um trabalho colaborativo entre pares.

Fraquezas:

- Os resultados académicos mantêm-se aquém das metas definidas.
- Muitos alunos mostram-se pouco envolvidos nas atividades escolares e nas decisões estratégicas do agrupamento.
- Existe ainda uma insuficiente articulação entre ciclos.
- A circulação da informação interna ainda não se processa eficazmente.

Oportunidades:

- O programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP) tem vindo a proporcionar a implementação de um plano de ação estratégico norteado por momentos reflexivos partilhados num esforço contínuo de dar respostas aos progressivos desafios internos e externos.
- A participação em projetos regionais e nacionais promove o reconhecimento e valorização da diversidade como fonte de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal e coletivo, proporcionando apoios ao Agrupamento no desenvolvimento da sua atividade.

- A cultura do Agrupamento aposta na inovação incentivando a implementação de experiências educativas inovadoras e diversificadas.
- O Agrupamento estabelece parcerias diversas no âmbito da saúde, educação, mercado empresarial, ONGs , entre outras, otimizando a sua intervenção.
- A proximidade dos estabelecimentos de ensino que integram o Agrupamento constitui-se como uma mais-valia para o desenvolvimento de práticas pedagógicas preventivas e colaborativas.

Ameaças / Constrangimentos:

- As escolas do agrupamento estão integradas em bairros com graves problemas sociais e económicos que condicionam o suporte necessário por parte da família para um acompanhamento adequado dos seus educandos.
- O fraco envolvimento de pais e encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos condiciona muitas vezes o sucesso de algumas as medidas pedagógicas implementadas.
- A sobrelocação das escolas que integram o agrupamento, em particular da escola sede, condiciona a realização de algumas experiências educativas inovadoras e de atividades lúdicas nos momentos de lazer dos alunos.
- A dificuldade de acesso a rede de internet tem vindo a comprometer algumas respostas às novas exigências do sistema educativo.

4. O Que Pretendemos

O Agrupamento de Escolas Ferreira de Castro tem por missão a educação inclusiva, intercultural e plurilingüística de todos os alunos, formando cidadãos autónomos, intervencionistas e conscientes dos seus deveres e direitos, privilegiando a criatividade, a adaptabilidade e a ousadia.

O Agrupamento aposta numa cultura de escola que assenta nos seguintes valores:

- Responsabilidade e integridade;
- Excelência e exigência;

- Curiosidade, reflexão e inovação;
- Cidadania e participação;
- Liberdade.

Desta forma, tem como visão ser um Agrupamento de referência pelo sucesso dos seus alunos, afirmando-se como um polo cultural na comunidade.

Assumindo uma perspetiva humanista, o AEFC baseia a sua ação educativa nas necessidades de todos e de cada um dos seus alunos, privilegiando a diferenciação pedagógica, a abordagem transdisciplinar, o trabalho colaborativo, a articulação horizontal e vertical do currículo, a prática de supervisão e a inovação sistémica, organizativa e pedagógica, como ferramentas essenciais para o sucesso e autonomia dos seus alunos.

Assim, atuará no sentido de providenciar uma formação integral, diversificando o currículo e apostando nas vertentes artísticas, desportivas e tecnológicas.

No próximo triénio, vamos sedimentar as forças, combater as fraquezas, ter em conta as ameaças e potenciar as oportunidades.

5. Como Vamos Atuar

Uma melhoria eficaz da escola implica uma mudança educacional planeada que valorize não só os resultados da aprendizagem dos alunos, mas também a capacidade da escola em gerir os processos de mudança conducentes a esses mesmos resultados.

Creemers & Hoeben (citados por Alaiz et al, 2003)

5.1. Vetores estratégicos

A ação do Agrupamento será delineada através da sigla AEFC (Aprender – Envolver – Formar – Cooperar), correspondendo aos seguintes vetores estratégicos de atuação:

- Aprender: Oferta de ensino e formação de qualidade
- Envolver: Aumento da qualidade organizacional
- Formar: Qualificação da comunidade escolar
- Cooperar: Desenvolvimento da identidade e da cooperação institucional

5.2. Finalidades / Objetivos Estratégicos

- **Vetor Aprender:** Oferta de ensino e formação de qualidade

F1 - Proporcionar ao aluno um ambiente de aprendizagem integrador, estimulante, motivador, desafiador e potenciador das capacidades individuais.

- **Vetor Envolver:** Aumento da qualidade organizacional

F2 - Envolver toda a comunidade na definição da política estratégica do agrupamento, assente numa cultura de rigor e de exigência, sedimentando o processo de autoavaliação e monitorização dos processos no sentido de uma melhoria contínua.

- **Vetor Formar:** Qualificação da comunidade escolar

F3 - Proporcionar formação diversificada conducente à melhoria das práticas e à inovação pedagógica e à adequada utilização dos recursos existentes no agrupamento.

- **Vetor Cooperar:** Desenvolvimento da identidade e da cooperação institucional

F4 - Promover o sentido de identidade e pertença no agrupamento, otimizando a cooperação entre escolas.

5.3. Linhas de Ação / Objetivos Operacionais

- **Vetor Aprender**

O1. Promover o sucesso educativo e a melhoria da qualidade das aprendizagens, respeitando a individualidade, de modo a obter uma melhoria de 5% no sucesso e 3% na qualidade do sucesso.

O2. Promover a articulação e coerência das estratégias a implementar no processo de ensino e aprendizagem, proporcionando experiências educativas diversificadas e respostas pedagógicas eficazes, de modo a obter uma melhoria de 5% no sucesso e 3% na qualidade do sucesso.

O3. Desenvolver competências socio emocionais nos termos do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, através do envolvimento em programas e projetos diversos diminuindo em 10% as ocorrências disciplinares.

O4. Educar para uma participação ativa e democrática, incentivando o envolvimento do aluno na comunidade promovendo a participação nos órgãos representativos.

O5. Desenvolver as diferentes literacias, através de clubes, projetos e atividades, envolvendo um mínimo de 10 % dos alunos, otimizando as componentes lúdico-culturais extracurriculares, como complemento da formação.

O6. Prevenir o abandono escolar.

• **Vetor Envolver:**

O7. Envolver e corresponsabilizar os encarregados de educação no percurso escolar dos alunos, aumentando em 5 % os encarregados de educação que participam nas reuniões e nas atividades.

O8. Envolver toda a comunidade educativa na definição das estratégias educativas do agrupamento, promovendo pelo menos uma jornada de reflexão global anual.

O9. Otimizar o sistema de monitorização e avaliação do plano de ação estratégica do agrupamento, com divulgação de relatórios periódicos, com um mínimo de um anual.

O10. Melhorar os processos de comunicação do Agrupamento.

O11. Melhorar as condições de trabalho do pessoal docente e não docente, de modo a aumentar o nível de satisfação em 5%.

O12. - Sustentar a articulação vertical e horizontal do currículo, através de medidas organizativas, com envolvimento de todos os docentes.

O13. - Otimizar o funcionamento dos serviços de administração escolar.

O14. – Tornar os espaços de lazer mais aprazíveis e seguros, envolvendo e responsabilizando a Comunidade Educativa.

• **Vetor Formar:**

O15. - Desenvolver e valorizar as aptidões e as capacidades de todos os funcionários do Agrupamento oferecendo pelo menos uma ação de formação por ano.

- O16. - Consolidar práticas colaborativas e de partilha.
- O17. - Disponibilizar pelo menos uma ação anual de capacitação para pais e encarregados de educação.
- O18. - Desenvolver o trabalho em rede com outros agrupamentos.

Vetor Cooperar:

- O19. - Manter equipas pedagógicas e o trabalho transdisciplinar, ao nível dos DAC.
- O20. - Criar momentos de encontro da comunidade educativa para apresentação de trabalhos e boas práticas, com o mínimo de uma anual.
- O21. - Promover atividades que envolvam alunos, professores e família, de modo a estimular sentimentos de integração e pertença, com o mínimo de uma por equipa.
- O22. - Manter o desenvolvimento de projetos e parcerias com entidades diversas (públicas ou privadas), estimulando a participação da comunidade na vida do agrupamento através da realização de atividades socioculturais e desportivas.
- O23. - Utilizar os espaços do agrupamento como meios de divulgação de boas práticas e de atividades relevantes.

6. Como nos Organizamos

O Mapa estratégico contém a descrição dos vetores estratégicos, pretendendo definir os resultados que permitirão efetuar a ponte entre a realidade e a preconizada na Visão, em cada uma das perspetivas. Assim, teremos:

	F1 Oferta de ensino e formação de qualidade	F2 Aumento da qualidade organizacional	F3 Qualificação da comunidade escolar	F4 Desenvolvimento da identidade e da cooperação institucional
Alunos / Serviço Público	<p>O1. Promover o sucesso educativo e a melhoria da qualidade das aprendizagens, respeitando a individualidade, de modo a obter uma melhoria de 5% no sucesso e 3% na qualidade do sucesso.</p> <p>O2. Promover a articulação e coerência das estratégias a implementar no processo de ensino e aprendizagem, proporcionando experiências educativas diversificadas e respostas pedagógicas eficazes, de modo a obter uma melhoria de 5% no sucesso e 3% na qualidade do sucesso.</p> <p>O3. Desenvolver competências socioemocionais nos termos do <i>Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória</i>, através do envolvimento em programas e projetos diversos, diminuindo em 10% as ocorrências disciplinares.</p> <p>O4. Educar para uma participação ativa e democrática, incentivando o envolvimento do aluno na comunidade e promovendo a participação nos órgãos representativos.</p> <p>O5. Desenvolver as diferentes literacias, através de clubes, projetos e atividades, envolvendo um mínimo de 10 % dos alunos, otimizando as componentes lúdico-culturais extracurriculares, como complemento da formação.</p> <p>O6. Prevenir o abandono escolar.</p>			

Processos	<p>O7. Envolver e corresponsabilizar os encarregados de educação no percurso escolar dos alunos, aumentando em 5 % os encarregados de educação que participam nas reuniões e nas atividades.</p> <p>O8. Envolver toda a comunidade educativa na definição das estratégias educativas do agrupamento, promovendo pelo menos uma jornada de reflexão global anual.</p> <p>O9. Otimizar o sistema de monitorização e avaliação do plano de ação estratégica do agrupamento, com divulgação de relatórios periódicos, com um mínimo de um anual.</p> <p>O10. Melhorar os processos de comunicação do Agrupamento.</p> <p>O11. Melhorar as condições de trabalho do pessoal docente e não docente, de modo a aumentar o nível de satisfação em 5%.</p> <p>O12. Sustentar a articulação vertical e horizontal do currículo, através de medidas organizativas, com envolvimento de todos os docentes.</p> <p>O13. Otimizar o funcionamento dos serviços de administração escolar.</p> <p>O14. Tornar os espaços de lazer mais aprazíveis e seguros, envolvendo e responsabilizando a Comunidade Educativa.</p>
Aprendizagem e Crescimento	<p>O15. Desenvolver e valorizar as aptidões e as capacidades de todos os funcionários do Agrupamento oferecendo pelo menos uma ação de formação por ano.</p> <p>O16. Consolidar práticas colaborativas e de partilha.</p> <p>O17. Disponibilizar pelo menos uma ação anual de capacitação para pais e encarregados de educação.</p> <p>O18. Desenvolver o trabalho em rede com outros agrupamentos.</p>

Cultura de Escola	<p>O19. Manter equipas pedagógicas e o trabalho transdisciplinar, ao nível dos DAC.</p> <p>O20. Criar momentos de encontro da comunidade educativa para apresentação de trabalhos e boas práticas, com o mínimo de uma anual.</p> <p>O21. Promover atividades que envolvam alunos, professores e família, de modo a estimular sentimentos de integração e pertença, com o mínimo de uma por equipa.</p> <p>O22. Manter o desenvolvimento de projetos e parcerias com entidades diversas (públicas ou privadas), estimulando a participação da comunidade na vida do agrupamento através da realização de atividades socioculturais e desportivas.</p> <p>O23. Utilizar os espaços do agrupamento como meios de divulgação de boas práticas e de atividades relevantes.</p>
Financeira	<p>A gestão orçamental, a angariação de recursos para a execução do Plano de Atividades, o apoio social às famílias, os recursos TEIP, etc., constituem o suporte base para a estratégia.</p>

Verificamos que as prioridades estratégicas assentam na satisfação dos Alunos e Encarregados de Educação e na prestação do Serviço Público, encontrando-se, portanto, no topo. A perspetiva de Processos Internos é uma sequência do alinhamento dos objetivos globais preconizados pela perspetiva de Aprendizagem e Crescimento. A disponibilidade financeira e orçamental, traduzida na perspetiva Finanças e Orçamento, vai poder catalisar todo o empenhamento do capital humano, de informação e organizativa.

Opções Curriculares

O Projeto Educativo será materializado através das opções curriculares e pedagógicas constantes no Plano de Inovação do Agrupamento e do Plano Plurianual de Melhoria.

7. Como Vamos Avaliar o Progresso

7.1. Indicadores

Vamos, agora, identificar quais os Fatores Críticos de Sucesso, do ponto de vista estratégico, de cada uma das perspetivas. Estes consistem em identificar quais os fatores determinantes para o sucesso e realização dos objetivos estratégicos.

Para cada perspetiva, são definidos igualmente indicadores, que quantificam os objetivos e avaliam o desempenho do Agrupamento na perseguição da sua estratégia. Estes, para além de serem estrategicamente relevantes, devem permitir recolher dados que possam ser sujeitos a comparações periódicas e que estejam disponíveis sempre que necessário.

Devemos definir indicadores de resultados e indicadores de atuação. Estes, no sentido de descrever e acompanhar a realização de várias tarefas que permitem avaliar se os objetivos preconizados por aqueles, foram ou não atingidos.

Apresenta-se a seguir um quadro resumo dos Fatores Críticos de Sucesso e Indicadores Associados para o nosso Agrupamento.

Perspetiva	Fatores críticos de sucesso	Indicadores
Utentes	Alunos	<p>A1. Taxa de sucesso;</p> <p>A2. Taxa de qualidade de sucesso;</p> <p>A3. Taxa de retenção;</p> <p>A4. Percentagem de percursos diretos de sucesso;</p> <p>A5. Taxa de alunos com sucesso a todas as disciplinas;</p> <p>A6. Taxa de alunos com três níveis inferiores a três que transitam;</p> <p>A7. Taxa de abandono escolar;</p> <p>A8. Taxa de absentismo;</p> <p>A9. Questionário aos alunos;</p> <p>A10. Número de alunos que participam nas jornadas de reflexão;</p> <p>A11. Número de contactos com Encarregados de Educação;</p> <p>A12. Número de Pais / Encarregados de Educação que participam em atividades e jornadas de reflexão;</p> <p>A13. Questionário aos Pais/EE;</p> <p>A14. Número de medidas disciplinares corretivas e sancionatórias;</p> <p>A15. Número de ocorrências disciplinares em sala de aula;</p> <p>A16. Número de ocorrências disciplinares nos recreios.</p>

Perspetiva	Fatores críticos de sucesso	Indicadores
Utentes	Serviços Públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de escola inclusiva; • Imagem externa do Agrupamento; • Participação em iniciativas sociais. <p>S1. Taxa de alunos com necessidades específicas a quem são providenciados os recursos necessários;</p> <p>S2. Número de iniciativas envolvendo a comunidade escolar e a comunidade local;</p> <p>S3. Número de parcerias e de protocolos com instituições;</p> <p>S4. Nº de atividades em que os parceiros do Agrupamento estão envolvidos;</p> <p>S5. Nº de atividades divulgadas no site do Agrupamento.</p>

Perspetiva	Fatores críticos de sucesso	Indicadores
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliotecas Escolares; • Atividades de Enriquecimento Curricular; • Clubes; • Gabinetes de apoio ao aluno e à família (Saúde e Ação Social); • Palestras, exposições e mostras temáticas; • Estabelecimento de intercâmbios escolares. 	<p>P1. Número de alunos que requisitaram livros nas BE;</p> <p>P2. Número de alunos que frequentam os clubes;</p> <p>P3. Número de atividades organizadas pelas Bibliotecas Escolares;</p> <p>P4. Número de palestras, exposições e mostras realizadas;</p> <p>P5. Número de atividades externas com participação de alunos do AEFC.</p>

Perspetiva	Fatores críticos de sucesso	Indicadores
Aprendizagem e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades dos docentes; • Desenvolvimento profissional; • Práticas educativas; • Sistemas de informação; • Cultura de grupo. 	<p>C1. Taxa de docentes com habilitação própria;</p> <p>C2. Nº de ações de formação para docentes;</p> <p>C3. Nº de ações de formação para PND;</p> <p>C4. Percentagem de pessoal docente ou não docente que realizou formação;</p> <p>C5. Nº de reuniões entre a direção e o PND;</p> <p>C6. Nº de momentos em que o pessoal docente é auscultado sobre processos do agrupamento;</p> <p>C7. Nº de elementos da comunidade educativa externos à escola que participam nos momentos de partilha sobre processos do agrupamento</p> <p>C8. Nº de momentos de partilha de práticas</p> <p>C9. Questionários aos docentes.</p>

Perspetiva	Fatores críticos de sucesso	Indicadores
Cultura de Escola	<ul style="list-style-type: none"> • Encontros com os vários elementos da comunidade; • Participação dos pais e encarregados de educação nas atividades letivas; • Participação dos alunos no Conselho Consultivo Discente; • Participação dos pais e encarregados de educação no Conselho Consultivo Parental; • Equipas Educativas. 	E1. Nº de reuniões/momentos de encontro da comunidade; E2. Nº de pais/EEs a participar em aulas; E3. Nº de reuniões do Conselho Consultivo Discente; E4. Nº de alunos que participam no Conselho Consultivo Discente E5. Nº de reuniões do Conselho Consultivo Parental; E6. Nº de pais e encarregados de educação do Conselho Consultivo Parental. E7. Questionários aos professores.

Perspetiva	Fatores críticos de sucesso	Indicadores
Finanças e Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar equilibradamente disponibilidade de consumíveis; • Garantir a higiene e conservação das instalações; • Assegurar serviços de bar e refeitório; • Garantir o apoio social às famílias beneficiadas; • Garantir a manutenção de jardins e espaços envolventes; • Efetuar o controle de custos variáveis; • Incentivar a economia de recursos e a promoção da comunicação por meios eletrónicos. 	F1. Custo por aluno; F2. Valor da receita; F3. Consumo em produtos escolares consumíveis; F4. Custos relativos ao ensino/aprendizagem.

7.2. Monitorização

Toda a implementação da estratégia delineada neste Projeto Educativo tem de ser acompanhada e ajustada.

O acompanhamento contínuo do processo depende da verificação de cinco fatores: liderança, com um líder que entenda, comunique e articule a estratégia; responsabilidade, definindo claramente os responsáveis por cada ação e qual a sua participação no cumprimento de objetivos e metas; comunicação, de modo a envolver todos os elementos do agrupamento no processo; mudança, pela ferramenta de inovação aqui apresentada, que acarreta a introdução de uma nova cultura de comunicação e de partilha de informação; aprendizagem e aperfeiçoamento, pois o Projeto Educativo necessita de acompanhamento constante e de ser aperfeiçoado e corrigido de modo a adotar, em cada momento, as melhores soluções.

Todos os indicadores serão monitorizados/avaliados anualmente, pelo responsável, devendo o GAVA, anualmente, indicar as áreas que necessitam de intervenção.

Perspetiva	Indicador	Responsável
Alunos	A1 a A8	Coordenador TEIP
	A9	Coordenador do GAVA
	A10	Coordenador do GAVA
	A11	Coordenador de ciclo
	A12	Coordenador do GAVA
	A13	Coordenador do GAVA
	A14	Subdiretora (área de alunos)
	A15	Subdiretora (área de alunos)
	A16	Subdiretora (área de alunos)
Serviço Público	S1	EMAEI
	S2	Adjunta da Direção (PAA)
	S3	Diretor
	S4	Adjunta da Direção (PAA)
	S5	Responsável pelo Site do Agrupamento
Processos Internos	P1	Professores Bibliotecários
	P2	Adjunta da Direção (PAA)
	P3	Professores Bibliotecários
	P4	Adjunta da Direção (PAA)
	P5	Adjunta da Direção (PAA)
Aprendizagem e Crescimento	C1	Diretor
	C2	Adjunta da Direção (PAA)
	C3	Adjunta da Direção (Responsável pelo PND)
	C4	Adjunta da Direção (PAA)
	C5	Adjunta da Direção (Responsável pelo PND)
	C6	Coordenador do GAVA
	C7	Coordenador do GAVA
	C8	Coordenador do GAVA
	C9	Coordenador GAVA
Cultura de Escola	E1	Adjunta da Direção (PAA)
	E2	Adjunta da Direção (PAA), Coordenadores de ciclo
	E3	Diretor
	E4	Diretor
	E5	Diretor
	E6	Diretor
	E7	Coordenador do GAVA
Finanças e Orçamento	F1	Diretor
	F2	Diretor
	F3	Coordenadora Técnica
	F4	Diretor

8. Conclusão

Este projeto educativo pretende ser um documento dinâmico, isto é, uma ferramenta para a construção do Agrupamento que almejamos, onde seja um prazer trabalhar, aprender e ensinar.

Este é o documento estratégico que vai permitir que os alunos abram as asas e voem em direção aos seus sonhos, donos de uma aprendizagem sedimentada e significativa, e competentes nas várias áreas definidas no Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória.

No final da vigência do mesmo, serão avaliados os resultados obtidos, quer através dos indicadores aqui estabelecidos, quer através de uma nova autoavaliação do Agrupamento.

Esperamos, nessa altura, já ter progredido bastante em direção à meta que ora traçámos, com cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Pois, como dizia Paulo Freire (1992),

“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.”

“Por uma fresta da selva vislumbrava-se uma pequena clareira — o chão negro, lamacento e sobre ele pernaltas de deslumbrante plumagem. Alberto reconheceu logo a garça nívea e delicada, a jaburu tristonho e a magoari pensativo, como se houvesse despegado de um templo oriental — e outras mais entre tantas outras que só memória prodigiosa identificaria na variedade imensa. Algumas, já saciadas e preguiçosas, modorravam ao sol, com uma perna sob a asa e o bico recolhido no peito veludoso. Outras, de berrantes cromatismos, desarqueavam o pescoço longo; estendendo-o para terra, bicada aqui, bicada ali, os olhos redondos luzindo muito à cata do que quer que fosse. Mas havia ainda mais asas: asas que desciam, muito abertas, em furtas-cores de apoteose, após um voo lento por cima da clareira.”

Ferreira de Castro, “A Selva” (1930)