

**Projeto de Intervenção  
(2018/2022)**

**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS GABRIEL PEREIRA  
ÉVORA**

**Fernando Farinha Martins**

---

17 de abril 2018

## Índice

Legislação Consultada .....	iii
Abreviaturas .....	iii
<b>1. Reflexão Breve .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Enquadramento do Projeto .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Caracterização Sumária do Agrupamento .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Missão .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Visão .....</b>	<b>7</b>
<b>6. Valores.....</b>	<b>8</b>
<b>7. Grandes Linhas Orientadoras .....</b>	<b>8</b>
a. Princípios Gerais .....	8
b. Linhas Orientadoras.....	9
c. Princípios Gerais de Ética .....	10
<b>8. Avaliação do Agrupamento .....</b>	<b>10</b>
<b>9. Medidas com Impacto no Funcionamento do Agrupamento no Ciclo 2014/2018, a continuem no Ciclo (2018/2022) .....</b>	<b>11</b>
i. Programa Aves.....	11
ii. Academias.....	11
iii. Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE) .....	12
iv. Reforço do Trabalho Colaborativo no 1º Ciclo.....	13
v. Reforço da Carga Horária de Português e Matemática.....	13
vi. Gabinete de Mediação e Promoção da Disciplina .....	13
vii. Comunicação Organizacional .....	14
viii. Oferta Formativa / Rede Escolar .....	14
ix. Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular .....	15
x. Outros Projetos em curso.....	16
<b>10. Constrangimentos identificados no Agrupamento.....</b>	<b>17</b>
<b>11. Oportunidades.....</b>	<b>17</b>
<b>12. Plano Estratégico .....</b>	<b>19</b>
<b>13. Domínio Administrativo-Financeiro.....</b>	<b>21</b>
<b>14. Listagem e Cronograma de Outras Ações a Desenvolver .....</b>	<b>22</b>
<b>15. Considerações Finais:.....</b>	<b>23</b>
Bibliografia .....	25

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica .....	20
---	----

## Legislação Consultada

Dec. Lei nº 75/2008, de 22 de abril

Dec. Lei nº 137/2012, de 2 de julho

Despacho Normativo nº 4-A/2016, de 16 de junho

Despacho nº 5908/2017, de 5 de julho

Despacho nº 6478/2017, de 26 de julho

Despacho nº 6478/2017, de 26 de julho

Resolução do Conselho de Ministros nº 23/2016 de 24 março

## Abreviaturas

AVES – Avaliação de escolas

DGAE – Direção Geral de Administração Escolar

EBAR – Escola Básica André de Resende

EE – Encarregados de Educação

ESGP – Escola Secundária Gabriel Pereira

AEGP – Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira

PE – Projeto Educativo

PIEF – Programa Integrado de Educação e Formação

CEF – Cursos de Educação e Formação

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

RI – Regulamento Interno

PNPSE – Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar

PAFC – Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular

## **1. Reflexão Breve**

Estando em vias de concluir o mandato de quatro anos para que fui eleito pelo então Conselho Geral Transitório do Agrupamento de Escolas nº 2 de Évora, importa fazer uma reflexão, mesmo que breve, do trabalho desenvolvido e do grau de consecução das propostas apresentadas. Por outro lado, previamente à elaboração deste documento, estive ao longo de diversas semanas em período de reflexão, por forma a responder ao desafio de aceitar ou não a recondução no cargo, decisão esta da responsabilidade do Conselho Geral. As questões que estiveram presentes nessa reflexão, foram entre outras, a gestão da burocracia e de um conjunto de plataformas do Ministério da Educação que absorvem, citação minha: “110% do tempo dedicado à atividade profissional”, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, a dificuldade na aquisição de equipamentos, o equilíbrio entre as exigências do sistema educativo e as necessidades regionais e locais, a gestão financeira, a contratação de pessoal, designadamente a elevada carência de Assistentes Operacionais em número e com formação adequada ao desempenho, dificuldades que se estendem aos Assistentes Técnicos, face a crescentes exigências. Começam-se também a sentir crescentes dificuldades relativamente aos docentes, em alguns grupos disciplinares, a gestão do desempenho das diferentes classes profissionais já referidas, a melhoria de todo o processo ensino-aprendizagem.

Num plano de reflexão virado para o levantamento do trabalho realizado, que mais adiante procuro desenvolver um pouco mais, sobra satisfação em relação a um conjunto de intervenções realizadas, muitas delas com grande sucesso e que merecem ser continuadas. Registo em menor número algumas realizações menos conseguidas e que servem também como aprendizagem na redefinição dos caminhos a trilhar.

No conjunto de todos os momentos reflexivos dos últimos tempos, encontro motivação suficientemente forte, resiliência e enorme vontade em continuar a procurar soluções, em criar dinâmicas positivas que favoreçam toda a comunidade educativa e, designadamente, os alunos. Em consequências, declaro a minha

disponibilidade em poder ser reconduzido no cargo de Diretor do agora designado Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira.

Em 2014, num quadro de agregação recente em que era visível e manifesta a insatisfação de muitos dos elementos da comunidade educativa, senti a necessidade de contribuir para que fosse criada uma solução, o mais consensual possível, para a liderança do agrupamento. Liderança que pudesse congrega o esforço e as capacidades de todos no sentido de se construir um agrupamento com uma cultura organizacional própria e que pudesse ser melhorada ano após ano, a qualidade e quantidade do sucesso obtido pelos alunos que o frequentam ou venham a frequentar. Verificamos hoje que foram dados passos significativos nesse sentido, o agrupamento demonstra um clima muito positivo (ver avaliação externa – Aves), tem um rumo definido, os resultados dos nossos alunos voltaram a ser os melhores ou dos melhores.

Continuamos a sentir a importância de que o agrupamento respeite a diversidade de cada escola que o compõe, dando ênfase ao profissionalismo e ao envolvimento de todos os que nele trabalham ou estudam. Defendemos uma escola plural, inclusiva e solidária, destinada a todos os alunos, vocacionados para o prosseguimento de estudos ou mais direcionados para uma entrada mais rápida no mundo do trabalho, sejam jovens adolescentes ou adultos. Queremos uma escola com qualidade, envolvida com a comunidade onde está inserida, uma verdadeira escola aprendente. Acreditamos e defendemos a viabilidade da escola pública de qualidade num quadro de princípios e valores democráticos. Defendemos e acreditamos que a melhoria da educação passa pela qualidade, exigência, rigor, respeito e responsabilidade, sendo determinante as cumplicidades, solidariedades e afetos que deverão nortear as relações interpessoais entre todos os atores escolares. Julgamos conscientemente que temos capacidade para ajudar a construir uma escola com este perfil, ou seja, preparar os alunos num quadro de referência que pressuponha a liberdade, a responsabilidade, a valorização do trabalho, a consciência de si próprio, a inserção familiar e comunitária e a participação na sociedade que nos rodeia. Queremos contribuir para um perfil dos alunos que num contexto de diversidade mundial, de mudança, de incerteza, consigam criar equilíbrios entre o conhecimento, a compreensão, a criatividade e o sentido

crítico. Se o conseguirmos, estaremos a contribuir para formar pessoas autónomas, responsáveis e cidadão ativos.

## **2. Enquadramento do Projeto**

O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, na redação que lhe foi conferida pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, estipula que qualquer candidato a diretor de agrupamento de escolas ou escola não agrupada tem que conceber e apresentar no ato da sua candidatura um Projeto de Intervenção. No entanto, no momento da possível recondução, não existe na legislação qualquer referência à entrega do novo projeto de intervenção para o período do novo mandato e tal também não foi solicitado pelo Conselho Geral. Entendi, no entanto, apresentar uma breve reflexão sobre o mandato, as principais ações desenvolvidas e, por outro lado, definir as linhas gerais de orientação no próximo mandato caso me seja conferida essa confiança pelo Conselho Geral.

O Projeto de Intervenção é entendido como um conjunto de ações programáticas que têm como objetivo responder às necessidades educativas do agrupamento e visam promover a qualidade e adequação do sistema educativo aos desafios de uma sociedade cada vez mais exigente. Assim como se pretende mostrar a relevância desse conjunto de ações face aos problemas existentes, explicitando também as estratégias de intervenção propostas e os recursos que deverão ser mobilizados. O novo modelo de gestão preconizado pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril, com a redação que lhe foi dada com o Decreto Le nº 137/2012 de 2 de julho, atribui ao Diretor um conjunto diversificado de funções, para as quais, antes de mais, necessita de ser um educador, necessita de ser um líder que inspire, estimule e influencie positivamente e que esteja capacitado para funções de gestão. Tal pressuposto implica ser conhecedor do meio sobre o qual recai a sua ação, os alunos, docentes e não docentes, pais e demais parceiros. Também aqui o Projeto de Intervenção deve espelhar a forma de antecipar o futuro, remetendo o Diretor para elemento interveniente em todo o processo, garante da realização da sua visão e do cumprimento da missão da organização escolar. Se há qualidade que um líder deve possuir é a capacidade para perscrutar o futuro e definir o rumo para lá chegar, alcançando os objetivos a que se

propõe, é o que se chama visão. Esta incorpora os valores, os princípios e as metas a alcançar pela organização e muitas vezes resulta de processos de partilha reflexiva entre os seus membros, facto que potencia a sua dinâmica de desenvolvimento. A consolidação institucional da visão é habitualmente plasmada num projeto, normalmente designado por Projeto Educativo ou por Plano Estratégico, cujo conhecimento cimenta a capacidade de ação comum dos membros da organização e que serve, simultaneamente, como farol para o interior e exterior. Em síntese, a visão deve ser uma imagem mental de um futuro possível e desejável para a organização, realística, credível e atrativa, definindo uma situação futura que seja melhor (em aspetos importantes) do que a situação atual.

### **3. Caracterização Sumária do Agrupamento**

O Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira é constituído pelos seguintes estabelecimentos públicos de educação e de ensino:

- Escola Secundária Gabriel Pereira (ESGP)
- Escola Básica de André de Resende (EBAR)
- Escola Básica do Bairro do Chafariz d`El Rei
- Escola Básica do Bairro da Câmara
- Escola Básica da Av. Heróis do Ultramar
- Escola Básica do Bairro da Comenda
- Escola Básica do Rossio de S. Brás
- Escola Básica com Jardim de Infância da Vendinha
- Jardim de Infância de St.º António
- Jardim de Infância de Garcia de Resende

O Agrupamento tem a sua sede na Escola Secundária Gabriel Pereira, sendo a sua oferta educativa composta pelas vertentes curricular e não curricular. A oferta curricular do agrupamento vai da educação pré-escolar, 1º ciclo do ensino básico, 2º e 3º ciclo do ensino básico nas suas diversas modalidades, até ao ensino secundário, também nas suas diversas modalidades. A oferta educativa de complemento curricular é assegurada, fundamentalmente, pelos projetos de natureza desportiva,

sociocultural e científico-pedagógica, destinados a ampliar e reforçar o processo formativo do Agrupamento. O Agrupamento tem nos seus quadros cerca de duzentos e cinquenta professores, dois mil e quatrocentos alunos e cem funcionários entre assistentes operacionais e assistentes técnicos.

A escola sede, tem uma longa tradição na formação e qualificação técnica que continua a manter, atualmente com os cursos Profissionais, mas também se destaca pela oferta ao nível do Ensino Noturno e do ensino das Artes Visuais, tradição esta também já longa no seu historial. Na EBAR funcionam os 2º e 3º ciclo do ensino regular, do 5º ao 8º ano, tendo turmas que incorporam alunos do ensino articulado. Funciona atualmente uma turma CEF, tendo o 9º ano e a turma PIEF passado para a ESGP. A ESGP recuperou o Centro Qualifica em 2017, perdido em 2013/14 para o agrupamento de Arraiolos, na altura com a designação de CQEP (Centro de Qualificação e Ensino Profissional), desenvolvendo-se atualmente cursos EFA básico e secundário e processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) escolares e profissionais. No ensino noturno, a escola oferece ainda o ensino recorrente, curso de Português para Falantes de Outras Línguas (PFOL) e formações modulares de Espanhol, Inglês, Alemão e TIC.

#### **4. Missão**

O grau de complexidade no funcionamento das escolas no cumprimento da sua missão aumentou por múltiplas causas, entre elas, a diversidade dos alunos cresceu significativamente, as fontes de informação diversificaram-se, os saberes pedagógicos multiplicaram-se e aprofundaram-se, as relações com a sociedade alteraram-se e provavelmente tornaram-se mais tensas, a erosão da função docente acentuou-se e como consequência, a função diretiva também se tornou mais complexa e a exigir mais e melhor preparação.

A escola é um reflexo da sociedade, dos seus problemas mas é também, ainda hoje, a única instituição social capaz de reorientar a sociedade desde que lhe sejam dados os instrumentos para se apoderar da sua missão: os recursos, a autonomia, a autoridade, a responsabilidade e o reconhecimento da imensidão e da dignidade da tarefa. A missão da escola consiste em formar jovens responsáveis, bem preparados em termos académicos e profissionais, capazes de assumirem papéis que contribuam



positivamente para o bem estar social e moral da comunidade, este é o patamar central da missão de uma escola. Tornar-se cidadão de corpo inteiro. É possível estabelecer patamares mais elevados, propondo para a missão da escola, formar diplomados com elevados níveis de excelência académica, criatividade e autonomia, capazes de prosseguir estudos em cursos universitários de referência ou de se inserirem na vida ativa, através da formação profissional qualificada, adquirida com sucesso na escola. No mesmo sentido, é missão da escola assegurar que os jovens com necessidades educativas especiais que beneficiem de um currículo específico individual sejam devidamente preparados para a vida pós escolar através da aplicação de programas específicos de transição e treino vocacional conduzindo à autodeterminação, independência e participação ativa na comunidade em que se inserem.

Uma escola para todos é uma escola inclusiva e de qualidade para todos. É uma escola que favorece um ambiente não discriminatório e acolhedor da diversidade; que promove a equidade educativa maximizando e potenciando as capacidades de todos e de cada um, fomentando a participação de todos. Em suma, o que se espera é que a educação e a escola proporcionem uma mais vasta e aprofundada consciência de vida. É uma escola que favorece um ambiente não discriminatório e acolhedor da diversidade; que promove a equidade educativa maximizando e potenciando as capacidades de todos e de cada um, fomentando a participação de todos.

Educar para a compreensão do mundo atual, aprender o respeito pela unidade e pela diversidade dos indivíduos e culturas, crenças e capacidades, desenvolver uma consciência ecológica, desenvolver o binómio aprendizagem-aprendizagem em detrimento do binómio ensino-aprendizagem.

No dealbar do século XXI são exigidas novas competências que podem ser divididas em três áreas chave e em diversas competências de aprendizagem, a saber:

1ª: Competência de informação e comunicação;

Competências de Literacia para a informação e para os media;

- Competências de Literacia para a Informação. Visam dotar os alunos de conhecimentos que os tornem capazes de aceder, produzir e usar criticamente a

informação e sejam capazes de comunicar de forma eficaz, social e eticamente responsável. A Escola deve estimular o acesso a recursos diversificados e de desenvolvimento desta literacia, em ambientes cada vez mais tecnológicos e complexos, dando centralidade às suas bibliotecas que se assume como espaços privilegiados para o seu desenvolvimento.

- Competências de Literacia para os Media. A aquisição destas competências tem por objetivo dotar os alunos da capacidade de compreenderem criticamente a mensagem mediática, contribuindo para a sua inclusão numa sociedade onde os media e as tecnologias são omnipresentes.
- Competências de Comunicação;

#### 2ª: Competências de Raciocínio e de Resolução de Problemas

- Raciocínio Crítico e Pensamento Sistémico;
- Identificação, Formulação e Resolução de Problemas
- Criatividade e Curiosidade Intelectual;

#### 3ª: Competências Interpessoais e de Colaboração

- Responsabilização e Adaptabilidade
- Responsabilidade Social
- Autogestão / autodirecionamento

## 5. Visão

O Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira pretende ser reconhecido como uma organização de referência e de excelência, pela qualidade ao nível do ensino e formação ministradas, pelo desenvolvimento de práticas educativas inovadoras, pela qualidade na formação de cidadãos responsáveis, e empreendedores com repercussões ao nível do desenvolvimento na cidade de Évora, no concelho e no país, contribuindo para a construção de comunidades mais inclusivas e democráticas.

Pretende, igualmente, proporcionar as transições adequadas, nomeadamente, para a vida pós-escolar, através da implementação de programas específicos de transição e treino vocacional que preparem os jovens para serem cidadãos independentes e ativos

nos contextos em que se inserem. Assegura-se, neste processo, a participação do aluno, da sua família e o estabelecimento de parcerias com entidades empregadoras, centro de emprego, organizações de solidariedade social, autarquias, e outros. Deseja-se, assim, consolidar e fortalecer as capacidades pessoais, sociais e laborais, visando uma vida adulta assente nos domínios da qualidade de vida.

O reconhecimento do agrupamento como centro privilegiado de instrução, mas também de formação para a cidadania, assenta nos seguintes valores:

Qualidade - Inclusão - Participação - Diferenciação – Autodeterminação - Cidadania – Equidade – Exigência – Cooperação – Liberdade e Solidariedade;

## **6. Valores**

Caracterizam a postura do agrupamento perante a comunidade educativa e são um quadro de referência para o desenvolvimento da sua ação. Todo o trabalho desenvolvido internamente tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento cívico dos indivíduos e a sua realização plena na sociedade onde estão inseridos. Os valores prosseguidos dão sentido comunitário às atividades a desenvolver, constituindo o seu quadro de referência.

Os valores são o pilar da Missão e da Visão do Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira: Responsabilidade – Confiança – Solidariedade – Compromisso – Trabalho - Exigência e Rigor, são determinantes.

## **7. Grandes Linhas Orientadoras**

### **a. Princípios Gerais**

A administração e a gestão do Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira orientar-se-á pelos princípios da igualdade, da participação e da transparência, respeitando integralmente os princípios e objetivos consagrados na Constituição e na Lei de Bases do Sistema Educativo, designadamente:

- Integrar as escolas que o constituem nas comunidades que servem e estabelecer a interligação do ensino com as atividades económicas, sociais, culturais e científicas;

- Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democrática;
- Assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores, dos alunos, das famílias, dos órgãos autárquicos e de entidades representativas das atividades e instituições económicas, sociais, culturais e científicas, tendo em conta as características específicas dos vários níveis e tipologias de educação e de ensino;
- Assegurar o pleno respeito pelas regras da democraticidade e representatividade dos órgãos de administração e gestão do agrupamento, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa de acordo com o estipulado na lei e no Regulamento Interno (R.I.).

#### **b. Linhas Orientadoras**

No quadro dos princípios gerais referidos no ponto anterior, a administração e a gestão do Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira organizar-se-á no sentido de:

- Promover o sucesso e prevenir o abandono escolar dos alunos e desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular;
- Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;
- Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Cumprir e fazer cumprir os direitos e os deveres constantes das leis, normas ou regulamentos e manter a disciplina;
- Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da sua missão;
- Assegurar a estabilidade e a transparência da gestão e administração escolar, designadamente através dos adequados meios de comunicação e informação;

- Proporcionar condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa.

### **c. Princípios Gerais de Ética**

No Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira, os titulares dos cargos previstos no R.I. devem estar exclusivamente ao serviço do interesse público, devendo observar no exercício das suas funções os valores fundamentais e princípios da atividade administrativa consagrados na Constituição e na lei, designadamente os da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa fé.

## **8. Avaliação do Agrupamento**

O Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira, anterior Agrupamento de Escolas Nº 2 de Évora, foi reconfigurado há cerca de cinco anos, sendo o primeiro ano de transição (2013/14) administrado por uma Comissão Administrativa Provisória, os restantes quatro constituem o mandato (2014-2018) do 1º diretor desta nova unidade orgânica. No diagnóstico então realizado, pareceu-me fundamental avançar para uma avaliação externa que nos permitisse de forma mais fundamentada identificar os principais problemas nesta nova unidade orgânica. Nesse sentido, desenvolvemos contactos e fizemos um acordo com a equipa da Universidade Católica do Porto dirigida pelo professor Joaquim Azevedo, para que fosse aplicado no nosso agrupamento o programa de avaliação externa das escolas, já testado em muitas outras e que tem a designação de programa AVES. Este programa teve a duração de três anos e foi constituído em cada ano por três fases, a saber:

1ª fase: Testes de avaliação de conhecimentos (entrada de ciclo), 5º, 7º e 10 ano; 1º ano Curso Profissional);

2ª fase: Clima de Escola (Questionários para docentes, não docentes, encarregados de educação e alunos de todos os anos, exceto 8º e 11º);

3ª fase: Testes de avaliação de conhecimentos (saída de ciclo), 6º ano, 9º ano, 12º ano, 3º ano Curso Profissional);

Anexo o relatório da 2ª fase de 2016/17. O Coordenador do projeto no agrupamento já elaborou um relatório do ciclo 2014/17 referente ao Clima de escola, que irá ser apreciado no Conselho Pedagógico de maio, podendo também vir ao Conselho Geral caso assim seja entendido. Também o relatório sobre o valor acrescentado no ciclo 2014/17 vai ser sujeito a análise, inicialmente pelos subdepartamentos/departamentos e posteriormente pelo Conselho Pedagógico. Prevê-se no plano estratégico a ser implementado no ciclo 2014/2018, a institucionalização de um plano de melhoria construído a partir dos elementos recolhidos de várias fontes, que incluem os dados dos resultados escolares anuais, do plano de promoção do sucesso escolar, da avaliação externa realizado no âmbito do programa Aves e de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) realizada no âmbito do Conselho Pedagógico.

## **9. Medidas com Impacto no Funcionamento do Agrupamento no Ciclo 2014/2018, a continuarem no Ciclo (2018/2022)**

### **i. Programa Aves**

Programa de avaliação externa das escolas, aplicado durante os anos letivos de 2014/15, 2015/16, 2016/17, por forma a serem conhecidas as mais valias nos 2º, 3º ciclos e ensino secundário e o Clima de Escola.

No novo ciclo 2018/2022, considerando que foi atingida alguma maturidade organizacional, o programa deverá ser aplicado apenas no seu formato mais reduzido, ou seja, a 2ª fase (Inquérito de Opinião ao Agrupamento), entre o 2º e o 3º ano de vigência do mandato.

### **ii. Academias**

Objetivo: Melhorar a prestação dos alunos do AEGP nas diversas disciplinas com exame nacional, do 9º, 11º e 12º anos;

- Grupos de homogeneidade relativa;
- Constituição: 10 a 12 alunos (máximo);

- Apenas no ano final da disciplina (ano de exame);
- Proveniência dos alunos (da mesma turma ou turmas diferentes);
- Professor diferente do Professor da disciplina curricular;
- 90/100 min. semanais;
  - Esta iniciativa lançada no ano letivo 2014/15, tem tido um assinalável sucesso, com uma frequência anual entre os 300 e os 400 alunos e tem contribuído para melhorar a qualidade do sucesso dos nossos alunos.

### iii. Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE)

Configurado através de seis medidas integradas no Plano de Ação Estratégica, com o compromisso de, ao fim de quatro anos reduzir o insucesso escolar para metade.

- Medida 1: Tutoria - Promoção de Comportamentos Assertivos – “Ajudar a Crescer”;
  - Aplicada do 1º ao 8º ano;
- Medida 2: Prevenção de comportamentos pouco assertivos “Prevenir Educando”;
  - Aplicado do 1º ao 8º ano;
  - Sala de Integração (EBAR);
- Medida 3: Trabalho colaborativo – Valorização das áreas de expressões: “Investir para melhorar”;
  - Com especial incidência no 1º ciclo, onde a área de Expressões passou a ter Coadjuvância nos domínios artísticos, físico-motores e musical;
- Medida 4: Apoio Educativo/Constituição temporária de grupos de alunos: “Desafios de Sucesso”;
  - Aplicado com maior incidência no ensino básico, mas também no ensino secundário, embora em menor número;
- Medida 5: Equipas Educativas – Criação de Grupos de Homogeneidade Relativa – “Desafios de Sucesso”. Gestão Flexível dos grupos/turma;
  - Aplicado inicialmente em quatro turmas do 7º ano, teve continuação no corrente ano letivo no 8º ano.
- Medida 6: Criação de Grupos de Homogeneidade Relativa

- Aplicado no 9º ano e 10º ano nas disciplinas de Português e Matemática e a Inglês no 10º ano. Tem organização semelhante às Academias, mas agora dirigido a alunos com maior dificuldade de aprendizagem.

#### **iv. Reforço do Trabalho Colaborativo no 1º Ciclo**

- AECs – Manter a opção em assumir algumas das Atividades Extracurriculares nas áreas onde o agrupamento disponha de recursos humanos em quantidade e qualidades suficientes para o fazer;
  - Atualmente funcionam os Jogos Matemáticos (3º e 4º anos), Programação e Robótica (3º e 4º anos) e Judo na Escola Básica do Rossio. Programação e Robótica é um projeto lançado com o apoio da Direção Geral de Educação e da Universidade de Évora;
- Coadjuvação em Expressões: Lançado em 2014/15 nos 3º e 4 anos, estendeu-se progressivamente aos restantes anos do 1º ciclo. Desde que o agrupamento disponha de créditos, temos intenção de manter esta medida que se tem revelado muito positiva;

#### **v. Reforço da Carga Horária de Português e Matemática**

- Nos últimos dois anos letivos foram atribuídos + 1 tempo por semana nos 10º e 11º anos nas disciplinas de Português e Matemática para reforço da atividade prática;

#### **vi. Gabinete de Mediação e Promoção da Disciplina**

Criado no ano letivo 2015/16, o gabinete é um centro de análise onde é possível ter uma visão global da indisciplina, permitindo assim a definição de um critério de atuação e uma uniformidade de procedimento. Pretende-se agilizar procedimentos disciplinares aumentando a eficácia das medidas aplicadas. Tem desenvolvido um trabalho muito importante para o agrupamento e tem como objetivos:

- Assegurar o acompanhamento a professores, a diretores de turma, a alunos e a assistentes operacionais;
- Definir um plano de atuação adequado à nossa realidade.



- Conhecer melhor o fenómeno da indisciplina no Agrupamento (a sua natureza, a sua dimensão e a sua gravidade);
- Conhecer a dimensão e a tipologia da indisciplina a partir da criação de históricos disciplinares individualizados;
- Promover ações de sensibilização e de prevenção da indisciplina e da gestão e mediação de conflitos;
- Avaliar o trabalho desenvolvido e propor ações de melhoria ao Diretor;

#### **vii. Comunicação Organizacional**

- Um dos constrangimentos identificados em 2014 foi a dificuldade de fazer chegar as informações, a de passar a mensagem numa organização com as características dos mega-agrupamentos, com onze escolas e com pouca ligação à nova escola sede. Era necessário desenvolver essa ferramenta essencial para que a comunicação se tornasse mais eficaz. As medidas tomadas no sentido de resolver os processos de comunicação interna e externa do agrupamento foram essencialmente três:
- 1ª: aderir a uma plataforma da Microsoft de comunicação online, Office 365, onde estão incorporados os emails de todos os docentes e do pessoal não docente. Está incluída na plataforma uma opção para registar as atividades a serem aprovadas pelo Conselho Pedagógico e a inserir no Plano Anual de Atividades. Permite também fazer a gestão global do plano de atividades, possibilitando ainda a todos os utentes terem acesso às ferramentas Office desde que com acesso à internet;
- 2ª: Adquirir o programa Inovar para apoio à gestão ao nível da realização dos sumários, comunicação com os diretores de turma e encarregados de educação, gestão administrativa e gestão dos resultados escolares;
- 3ª: Construção de uma página web única para o agrupamento, em substituição das existentes. Esta medida só muito recentemente foi concretizada.

#### **viii. Oferta Formativa / Rede Escolar**

- Considerando da maior importância do ponto de vista estratégico o agrupamento e a escola sede manterem um conjunto de cursos que estão ligados à sua história e

fazem parte da sua cultura, neste pressuposto, fizemos todos os esforços para que logo no ano letivo 2014/15 recuperássemos a turma do ensino regular da área Socioeconómica, depois de ter sido perdida no ano da CAP. Também, o agora designado Centro Qualifica foi recuperado em março de 2017 após concurso nacional, para substituir o anterior Centro de Qualificação para o Ensino Profissional, perdido para o agrupamento de Arraiolos em 2013/14. Em conformidade, diremos que é estratégico para o agrupamento manter as quatro áreas dos cursos científico-humanísticos e os cursos profissionais de Eletromecânica, Aeronaves e um curso na área da Informática. Além destes, parece-nos importante tentar procurar novos cursos que possam também ser mais valias para o agrupamento.

#### **ix. Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular**

- A evolução social e tecnológica da sociedade do século XXI apela à necessidade de preparar as crianças e os jovens para constantes e rápidas mudanças ao longo da vida. Os sistemas educativos têm vindo a alterar-se, mudando de paradigmas centrados exclusivamente no conhecimento para outros, focados no desenvolvimento de competências mobilizadoras não só de conhecimentos, mas também de capacidades e de atitudes adequados aos exigentes desafios contemporâneos que requerem cidadãos educados e socialmente integrados: jovens adultos capazes de pensar crítica e criativamente, adaptados a uma sociedade de multiliteracias, habilitados para a ação, quer autónoma, quer em colaboração com os outros, num mundo global e que se quer sustentável. A educação como forma de responder às necessidades atuais e futuras das crianças e dos jovens tem de ter em conta as mudanças profundas e crescentes no modo de funcionar das sociedades e das economias, ou seja, é clara uma necessidade de mudança e de evolução dos modelos de ensino e das práticas pedagógicas.
- Para que o agrupamento possa acompanhar as melhores experiências nesta mudança de paradigma, aderimos ao PAFC, o que nos leva agora a manter-nos e a aprofundar o trabalho desenvolvido. Segundo tudo indica, será progressivamente generalizado às escolas que ainda não aderiram.

## X. Outros Projetos em curso

- Projeto ECO-ESCOLAS
  - Temos o objetivo de conseguir no corrente ano letivo, que todas as escolas do agrupamento possam conquistar através do seu trabalho em prol do ambiente, a bandeira verde. Caso este objetivo seja atingido, poderemos transformarmo-nos num ECO-AGRUPAMENTO.
  - As atividades em curso neste projeto, levam os nossos alunos a adquirir competências associadas ao ambiente, designadamente:
    - Compreender os equilíbrios e as fragilidades do mundo natural na adoção de comportamentos que respondam aos grandes desafios globais do ambiente;
    - Manifestar consciência e responsabilidade ambiental e social, trabalhando colaborativamente para o bem comum, com vista à construção de um futuro;
- VOLUNTARIADO
  - Este projeto tem raízes profundas em diversas escolas do agrupamento.
- A solidariedade foi um valor sempre presente na cultura da Escola Secundária Gabriel Pereira e na generalidade das escolas do AEGP. A solicitude face a situações problemáticas, o desenvolvimento de laços de fraternidade ativa, a entreaajuda entre os elementos da comunidade escolar são marcas que caracterizaram a identidade das Escolas. Esta solidariedade sempre se estendeu à comunidade mais alargada através das ações que, ao longo dos anos, foram desenvolvidas pela Escola, ou autonomamente ou em colaboração com instituições da cidade. Temos diversos projetos em curso que de alguma forma pretendem dar respostas e intervir em diversas áreas, como são exemplos: pobreza e fome; saúde; educação e Literacia; desemprego e sustentabilidade económica; conviver com a diferença; sustentabilidade ambiental. Por via destes projetos tornamo-nos uma ESCOLA SOLIDÁRIA, conquistando a Bandeira Azul.
 

Temos protocolos com diversas instituições ligadas à solidariedade: Pão e Paz; Chão dos Meninos; GARE; IPDJ; Hospital Espírito Santo (pediatria); Lares de 3ª

Idade; Banco Alimentar; Associação Porta Mágica – Casa dos Pinheiros. Podemos incluir neste âmbito a Fundação Eugénio de Almeida, com quem mantemos colaboração ativa. Temos também um protocolo com a Direção Geral de Administração Escolar no âmbito do Projeto Abrigo (proteção a mulheres vítimas de violência doméstica).

#### **10. Constrangimentos identificados no Agrupamento**

- As deficientes condições físicas de alguns equipamentos e instalações;
- Dimensão do agrupamento;
- Estrutura muito pesada
- Insuficiência de recursos humanos ao nível do pessoal auxiliar, nomeadamente nos auxiliares de ação educativa;
- Pouca preparação, em regra, do pessoal auxiliar de ação educativa colocados nas escolas e o seu caráter transitório;
- Envelhecimento do corpo docente e não docente;
- Resistência à inovação e à mudança;
- Necessidade de formação no âmbito das práticas inclusivas que envolvem toda a comunidade educativa
- Dispersão dos docentes por várias escolas torna a comunicação (relacionamento interpessoal) mais difícil;
- Sentido de equipa pouco consistente;
- Grelha horária praticada no ano letivo 2017/18;
- Orçamentos limitativos;

#### **11. Oportunidades**

- Requalificação da Escola Básica André de Resende;
  - A importância do aproveitamento do edifício C da antiga escola;
- O aproveitamento e a potenciação da nova estrutura organizacional do agrupamento;
- A renovação do Protocolo de utilização das instalações Gimnodesportivas com a C.M.E.;

- A concretização de um Protocolo entre o AEGP e a CME e entre o AEGP e a AWA (Aeronautical Web Academy, Lda), que vai permitir recuperar um Hangar no aeródromo de Évora (obras em curso no valor aproximado de 40 000€), proporcionando aos alunos dos 11º e 12º ano do curso profissional de Aeronaves contactar e participar na manutenção de aviões. Por outro lado, traz mais movimento ao aeródromo de Évora com vantagens acrescidas para a cidade.
- No âmbito do protocolo com a Universidade de Évora, têm aumentado as parcerias em diversos contextos, salientando, por ser a mais recente, a participação do Centro Qualifica nesta cooperação;
- Desenvolvimento de uma cultura para o agrupamento que seja cada vez mais geradora de um clima de envolvimento das pessoas.
- Elaboração de um novo Projeto Educativo adaptado à nova realidade organizacional e aos novos tempos de mudança (em curso);
- Incrementar a metodologia de trabalho de projeto;
- Reforçar as parcerias com a comunidade;
- Aprofundar o trabalho interdisciplinar e interciclos;
- Envolver os Encarregados de Educação nos projetos e atividades do agrupamento;
- Rede de “relações externas” grande e muito diversificada;
- Imagem positiva junto da comunidade;
- Parcerias com entidades externas locais, nas várias vertentes do ensino (estágios, aulas práticas em contexto de trabalho);
- Agrupamento com bons recursos, o que é facilitador da aprendizagem devendo promover bons resultados académicos;
- Bom ambiente – os alunos gostam da escola;
- Proximidade com a Universidade de Évora;
- Proximidade a outras instituições que poderão ser nossas parceiras em várias atividades promovidas pelas diferentes escolas;
- Criação de momentos de lazer/desportivos que desenvolvam/estimulem o espírito de grupo;

## 12. Plano Estratégico

A escola é, na verdade, uma instituição complexa, repleta de potencialidades, de vontades, de energias, de afetos, mas também de constrangimentos que, frequentemente, causam inércia e potenciam o conformismo com o *status quo*. Sendo que alguns dos problemas identificados foram, e outros serão alvo de planos de melhoria, resta acompanhar e avaliar quais as consequências da aplicação desses planos em qualquer das escolas do agrupamento.

Qualquer melhoria tentada para a escola implica ter algum tipo de estratégia com uma ideia próxima daquilo que se pretende progressivamente alcançar. Como ponto de partida é essencial a existência de alguns instrumentos importantes, como sejam o projeto educativo, a autoavaliação e a avaliação externa.

Pertinência da avaliação contínua do Agrupamento

*“Nenhum vento é favorável para um barco que anda à deriva. E anda à deriva se não existe um projeto concreto de viagem, se não há forma de controlar o barco ou se não estamos a navegar na direcção correcta.”*

(Santos Guerra, 2002)

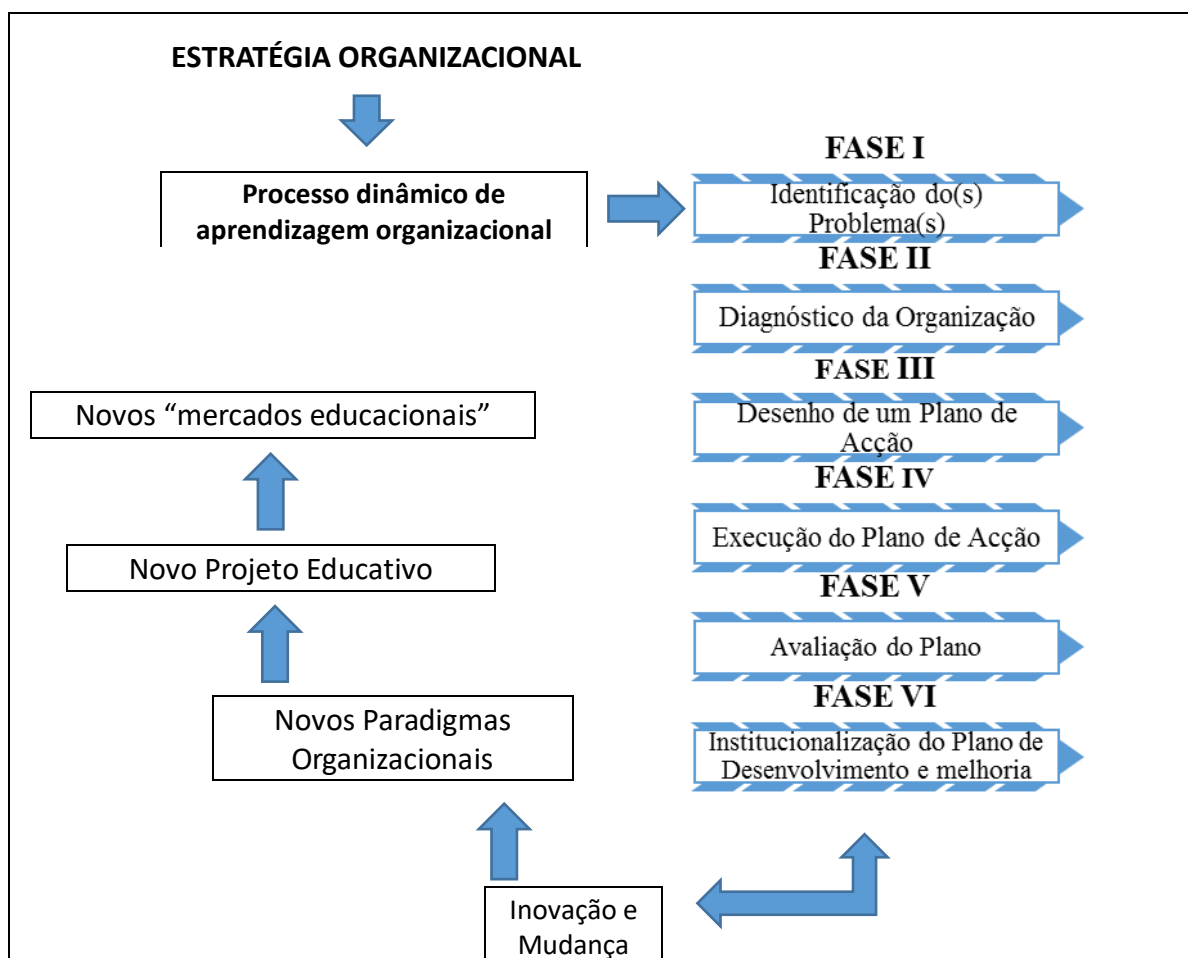
A metáfora apresentada por Miguel Ángel Santos Guerra acentua claramente, quanto a nós, toda a pertinência da autoavaliação contínua. Este processo implica, como sabemos, um autoconhecimento profundo, uma análise e uma reflexão constantes das suas práticas e dos seus resultados, no sentido de encontrar novos caminhos e novas soluções de melhoria.

Tal como noutros setores da atividade humana e tendo em conta todas as transformações sociais e tecnológicas, também no domínio da educação se tem verificado, nos últimos anos, uma preocupação crescente com a qualidade e a eficácia. Neste sentido, algumas reformas foram implementadas com o objetivo de aperfeiçoar os sistemas educativos de forma a garantir melhores prestações de serviço educativo e melhores resultados. Uma vez que as mudanças se tornaram hoje a regra e a

estabilidade a excepção, as organizações em geral e a escola em particular, devem, por isso, estar aptas também a mudar com mais frequência do que anteriormente o fazia. E uma vez que a envolvente muda tão rapidamente, as organizações têm forçosamente que se adaptar. Isto significa que em vez de terem uma estratégia ou objetivo organizacional de longo prazo, elas devem tornar-se aptas a lidar com a mudança, sendo necessária uma autoavaliação constante, que lhes permita traçar estratégias adequadas para a resolução dos seus problemas, visando uma melhoria eficaz e contínua. Só assim se transformarão em “organizações aprendentes” (*learning organizations*).

O nosso modelo de gestão estratégica já apresentado anteriormente, mantém-se atualizado quanto a nós.

Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica



Os princípios gerais configuram um modelo de avaliação de instituições escolares que valoriza quer as dinâmicas de autoavaliação, apoiadas por mecanismos externos e independentes de recolha e tratamento (inicial) da informação, quer uma visão integrada dos processos avaliativos. Esta integração compreende a consideração articulada do contexto sociocultural, dos processos de escola e de sala de aula e dos resultados escolares dos alunos. É conhecida a interdependência entre estes vários fatores na promoção de um clima escolar adequado à promoção do sucesso educativo de cada aluno e na melhoria do desempenho social global das instituições educativas.

### **13. Domínio Administrativo-Financeiro**

Os aspetos administrativos, contabilísticos e financeiros, não constituindo o fulcro do funcionamento de uma escola, surgem com novas exigências em matéria de gestão e têm vindo a ocupar um crescente protagonismo também nas escolas.

Nesse sentido, pensamos intervir nos seguintes aspetos fundamentais:

- Otimizar a capacidade de obtenção de receitas próprias, tirando partido das potencialidades da instituição ao nível das suas infraestruturas, através de uma atitude proativa de divulgação das suas capacidades, de forma a encontrar clientes ou utilizadores regulares ou eventuais.
- Potenciar a obtenção de recursos através das fontes de financiamento do FSE, nomeadamente o POPH, a articular com a definição da oferta educativa, e como tem sido tradição da ESGP, de forma a permitir responder às solicitações do processo ensino-aprendizagem em benefício da instituição no seu conjunto.
- Implementar mecanismos de controlo de gestão que permitam obter informação, útil e permanente, indispensável para que o Diretor tome decisões na posse de um conhecimento pleno e objetivo sobre o funcionamento dos serviços de apoio da instituição, para responder de forma oportuna, eficiente e eficaz, quer às exigências da tutela, quer às necessidades da comunidade escolar. Só assim é possível prestar um serviço com qualidade; racionalizar gastos num quadro de contenção económica e definir procedimentos e práticas necessárias para que os funcionários atinjam os objetivos da entidade, a forma elementar de, na prática, avaliá-los com rigor e fundamentação. Um sistema de controlo de gestão é



essencial em qualquer organização, porque permite à gestão de topo ter a confiança de que os procedimentos e a administração dos recursos da entidade, financeiros, humanos, equipamentos, informáticos, são eficazes e permitem ações corretivas.

#### 14. Listagem e Cronograma de Outras Ações a Desenvolver

Ações		A.L. 18/19	A.L. 19/20	A.L. 20/21	A.L. 21/22
1.	Implementação do novo Projeto Educativo				
2.	Revisão do Projeto Educativo				
3.	Rede Escolar (defender os interesses do agrupamento e contribuir para a existência de critérios que valorizem o trabalho das escolas)				
4.	Avaliação do PNPSE				
5.	Reuniões periódicas com os Coordenadores de Escola				
6.	Apoio ao jornal escolar no agrupamento				
7.	Apoiar todas as iniciativas de investigação				
8.	Aprofundar formas de cooperação com a Universidade de Évora				
9.	Aprofundar formas de cooperação com a Câmara Municipal de Évora				
10.	Alargar e aprofundar as parcerias com as empresas e com outras instituições nos mais diversos setores;				
11.	Respeitar a tradição e a cultura das escolas / comemorar datas e eventos importantes				
12.	Apoiar todas as iniciativas de carácter artístico (Grupo de teatro, grupos musicais, rádio, cinema, ...)				
13.	Aprofundar relações com as Associações de Pais e EE e com a comunidade em geral;				
14.	Apoiar as iniciativas de desporto / convívio / competição;				
15.	Estabelecer procedimentos que assegurem a articulação vertical entre anos e especialmente entre ciclos;				
16.	Contribuir para a realização de ações de formação ao pessoal docente e não docente mediante as necessidades detetadas;				
17.	Valorizar as lideranças intermédias				
18.	Apoiar novos projetos com interesse para o agrupamento				

A listagem apresentada é apenas referencial, já que muitas outras acções irão ser desenvolvidas, não só pela própria dinâmica das escolas do agrupamento, como pelas ações concretas de melhoria que irão ser implementadas.

### **15. Considerações Finais:**

A investigação em educação tem vindo, desde há anos, a apontar para a necessidade do desenvolvimento de competências como a da resolução de problemas e a do pensamento crítico e criativo. O que parece ser novo no discurso educativo atual é a necessidade de os sistemas educativos enfatizarem e implementarem o desenvolvimento dessas competências de forma explícita e intencional, com mudanças deliberadas nos desenhos curriculares e nas propostas para novas práticas pedagógicas.

As questões que se colocam são complexas e exigem amplo debate e reflexão:

- Quais os desafios que se colocam à educação, à escola e aos professores do século XXI, numa sociedade global?
- Como inovar em educação e como educar para a inovação?
- Qual deverá ser o perfil dos alunos no final dos atuais 12 anos de escolaridade obrigatória em termos de princípios, valores e competências?
- Qual o papel das tecnologias enquanto alavancas da inovação em educação?

A industrialização do século XIX exigiu às escolas a massificação da educação que teve por objetivo formar cidadãos alinhados com as necessidades de uma indústria baseada na mão-de-obra barata. A escola formava, maioritariamente, operários uniformizados para uma lógica de pleno emprego, que repetiam procedimentos à exaustão, sem rasgos ou oportunidades de inovação ou criatividade. Na escola, esperava-se que os alunos fossem ouvintes, seguidores, conservadores e imitadores, dado que era pressuposta a geração de comportamentos uniformes. No século XX, esta lógica manteve-se e entramos no século XXI com salas de aula que, maioritariamente, cristalizaram neste paradigma da uniformização. O século XXI surge alicerçado na informação, no conhecimento e no digital. Solicita às escolas que promovam a inovação, a criação, a curiosidade, a persistência, a colaboração e a autonomia e, mais, a vontade (e a necessidade) de continuar a aprender ao longo da vida. Observa-se uma alteração profunda do mundo do trabalho e da natureza do mesmo, os empregos são voláteis e, como tal, torna-se premente preparar os jovens para serem projetistas, autónomos e líderes. À escola pede-se que prepare os jovens

para que sejam capazes de construir autonomamente a sua capacidade de criar e intervir num mundo global.

## Bibliografia

- Azevedo, J. (2011). A escola em mudança. *Revista de Investigação Educacional*, p. 111.
- Azevedo, J. (2012). Referencial Geneérico. *Qual o Valor Acrescentado das Nossas Escolas?* Porto: Fundação Manuel Leão.
- Barreto, Â. (2009). *Liderança transformacional na escola - estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Barroso, J. (1997). *A Autonomia e a gestão das escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Barzanò, G. (2009). *Culturas de liderança e lógicas de responsabilidade*. V. Nova de Gaia: FML.
- Bolivar, A. (2012). *Melhorar os processos educativos*. Porto: Fundação Manuel Leão.
- Costa, H. P. (s.d.). Competências e confiança dos professores no uso das TIC.
- Dewey, J. (2007). *Democracy and Education*. New York: Simon & Shuster.
- Estêvão, C. (1998). *Gestão estratégica das escolas*. Lisboa: IIE.
- Formosinho, J. (2010). *Autonomia da escola pública em Portugal*. Porto: Fundação Manuel Leão.
- Formosinho, J. (2010). *Comunidades Educativas: Novos Desafios à Educação Básica* (3ª ed.). Braga: Livraria Minho.
- Guerra, M. A. (2002). *A escola que aprende* (3ª ed.). Porto: ASA Editores.
- Hargreaves, A. (2003). *O ensino na sociedade do conhecimento - A educação na era da insegurança*. Porto: Porto Editora.
- I. Cabral, J. M. (s.d.). Um Modelo Integrado de Promoção do Sucesso Escolar. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*.
- Lima, J. Á. (2008). *Em busca da boa escola*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Lima, L. (1988). *Modelos de organização das escolas básicas e secundárias. Para uma direção democrática e uma gestão profissional*. ME/GEP.
- Lima, L. C. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho / Instituto de Educação.
- Martins, G. d. (2017). Perfil do Alunos À Saída da Escolaridade Obrigatória. Ministério da Educação/Direção Geral de Educação.
- Mintzberg, H. (2003). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Nóvoa, A. (1992). *Para uma análise das instituições escolares*. In: A. Nóvoa (coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.
- Perrenoud, P. (2002). *Aprender a negociar a mudança em educação. Novas estratégias de inovação*. Porto: ASA.
- Roldão, M. d. (s.d.). *Gestão do currículo e avaliação de competências dos professores*. Presença.
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina - arte e prática da organização que aprende* (22ª ed.). Rio de Janeiro: Best Seller.
- Weil, M. (1995). *A gestão estratégica*. Lisboa: D. Quixote.

Weil, M. (1995). *A gestão estratégica*. Lisboa: D. Quixote.