

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ÁGUEDA SUL

PROJETO DE INTERVENÇÃO DO DIRETOR

2017 - 2021

Francisco Manuel Guedes Vitorino

Julho de 2017

INDICE

INTRODUÇÃO	1
I. CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA, FÍSICA E FUNCIONAL DO AGRUPAMENTO	6
1. A CONSTITUIÇÃO DO AGRUPAMENTO	6
1.1. A Escola sede, 90 anos de história	6
2. CARACTERIZAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE E TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO	7
2.1 - Evolução demográfica	9
2.2 - Estrutura da população	9
2.3 - Nível de instrução da população	10
2.4 - Estrutura socioeconómica	10
3. CARATERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ESCOLAR DISCENTE	10
4. CARATERIZAÇÃO DO CORPO DOCENTE E NÃO DOCENTE	14
5. OFERTA EDUCATIVA E FORMATIVA	15
5.1 Ensino Básico	15
5.2 Cursos de Educação e Formação	15
5.3 Ensino Secundário	15
5.4 Formação de Adultos e Reconhecimento e Validação de Competências	16
6. RESULTADOS ACADÉMICOS	16
II. PROJETO ESTRATÉGICO DE INTERVENÇÃO	20
1. O QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO DE EDUCAÇÃO NA CONFLUÊNCIA ENTRE UMA "DEMO-BUROCRAFIA" E UMA "ANARQUIA ORGANIZADA": DIAGNÓSTICO E PRINCÍPIOS ORIENTADORES	20
1.1 – O Diagnóstico da Organização	24
1.2 – O caminho percorrido nos últimos quatro anos	29
1.3 – Missão, Visão e Valores fundamentais do Agrupamento	31
2. LINHAS DE AÇÃO E DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	32
2.1 – Liderança e estratégia	32
2.2 – Cultura e identidade organizacional e comunitária	32
2.3 – Qualidade do serviço e Impacto sobre as pessoas	33
2.4 – Prática pedagógica, inovação e compromisso com o sucesso	34
LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA	35
EIXO 1: LIDERANÇA E ESTRATÉGIA	35
EIXO 2: CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAIS E COMUNITÁRIAS	44
EIXO 3: QUALIDADE DO SERVIÇO E IMPACTO SOBRE AS PESSOAS	49
EIXO 4: PRÁTICA PEDAGÓGICA, INOVAÇÃO E COMPROMISSO COM O SUCESSO	55
CONCLUSÃO	67
BIBLIOGRAFIA	68

INTRODUÇÃO

O presente projeto destina-se, em primeira análise, a satisfazer o requisito exigido para a candidatura ao cargo de Diretor de Agrupamento, nos termos previstos no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, com a nova redação dada pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, que estabeleceu o “Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos públicos da Educação pré-escolar e dos Ensinos básico e secundário”. Procura, concomitantemente, delinear um conjunto de princípios orientadores e de linhas de ação estratégica que nortearão o Agrupamento de Escolas de Águeda Sul nos próximos quatro anos.

O propósito principal desta candidatura resulta do facto de, após um processo concursal inconsequente, me ter sido proposto assumir a gestão do AEAS durante um período de transição, enquanto presidente de uma Comissão Administrativa Provisória (CAP), até à realização de um novo concurso. Ora, considerando que o exercício da liderança num contexto de CAP fica deveras diminuído e que não existe qualquer garantia de a curto/ médio prazo se desenhar uma “solução de governo” duradoura para o agrupamento, considereei a possibilidade de apresentar uma candidatura para 4 anos, caso o Conselho Geral deliberasse pela realização de um novo procedimento concursal ainda durante a vigência do seu mandato. Na verdade, quatro anos volvidos sobre a agregação, alguns dos principais desafios que se colocavam ao agrupamento no início do seu aparecimento continuam a existir. Desde logo, a construção de uma cultura organizacional que olhe para a nova unidade de gestão como um todo, e não apenas como a soma das partes, muito menos partes de primeira e partes de segunda. Importa, pois, apresentar um projeto de intervenção que olhe estrategicamente para o conjunto do agrupamento e o considere como uma oportunidade incontornável para integrar no todo as melhores práticas provenientes de cada uma das suas partes.

Sabe-se hoje que a transposição das abordagens da Gestão Estratégica¹ para o campo da educação, ou mesmo da administração pública em geral, enfrenta um conjunto de dificuldades que decorrem da própria especificidade das organizações educativas que, por serem bastante condicionadas por opções de natureza política, por um lado, e corporativa ou burocrática, por outro lado, não deixam grande margem de manobra a modelos tradicionalmente aplicados no setor empresarial (Estevão, 1999). Contudo, tendo sido durante muito tempo prerrogativa exclusiva dos serviços centrais do Ministério da Educação, o planeamento estratégico na escola esteve limitado quase exclusivamente à elaboração dos Planos Anuais de Atividades, entendidos sobretudo como coleções de iniciativas propostas pelas diversas estruturas funcionais da escola. Efetivamente, mais de duas décadas após a introdução legal do Projeto Educativo nas escolas muitos dos seus pressupostos encontram-se

¹ Sobre a evolução e significado do conceito de Gestão ou Planeamento Estratégico, cfr. Tavares, 2006, p. 85 e ss.

longe de serem operacionalizados, pois confrontam-se ainda, apesar do caminho já percorrido, com uma escola com poucos espaços de autonomia que permitam a decisão estratégica nos campos da organização interna, da gestão pedagógica, curricular, da inovação e da gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais (Costa, 2004; Costa, 2003, Barroso, 2000)². O Projeto Educativo tem surgido, de uma forma geral, como um documento ancorado no formalismo organizacional da escola sem que tenha sido objeto de discussão e negociação participada de opções de desenvolvimento organizacional, debilmente articulado com os restantes documentos, composto por um conjunto de metas e pressupostos vagos, não constituindo, por isso, um documento estratégico de orientação da ação organizacional.

Ainda assim, desde a década de 80 que os estudiosos do mundo organizacional têm vindo a apelar à necessidade das organizações de, conhecendo a situação presente, "perspetivarem" a sua ação futura fazendo partilhar por todos os seus membros um sentido para a ação coletiva. A noção de "projeto" tem proliferado em todos os setores, e também no interior da escola, levando-nos a crer que se continua a não abdicar de prever e preparar o futuro, tentando-se vislumbrar a direção mais adequada para o caminho a seguir. É neste sentido que a 'antevisão da realidade esperada' tem sido objeto de análise por parte dos estudos de natureza organizacional. Não há hoje organização que recuse a ideia de projeto ou de plano³. A ideia de que a planificação pode ser um processo importante para encontrar a direção do caminho a seguir, mais do que um momento para a identificação de cada passo desse caminho, começa a ganhar corpo na reflexão organizacional, pelo que noções como as de "procura de sentido", "direção a seguir", "análise estratégica", "prospetiva", "projeto", entre outras, começam a ocupar o lugar do tradicional plano minucioso. Mais do que planear a ação, parece ser prioritário planear o sentido da ação, constituindo, então, o projeto, a expressão coletiva do sentido dessa ação (Costa, 2003). É por isso que, hoje, mais do que em Plano, se fala em Planificação ou Planeamento Estratégico, no sentido de que se valoriza mais o processo do que o produto.

Foi a partir da noção de Planeamento Estratégico, enquanto elemento importante do processo de tomada de decisão no quadro de desenvolvimento de um projeto, que se procurou elaborar algumas propostas de grandes linhas de ação a desenvolver neste

² Muito embora o Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro, tivesse constituído o quadro teórico-conceitual de legitimação legal do projeto educativo da escola, é o Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio, que lhe veio dar a sua concretização legal. Todavia, só com a publicação do *Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário*, através do Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, o Projeto Educativo de Escola assume um lugar estratégico, ao ser definido, no artº 3º daquele Diploma, como "o documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de 3 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" (Costa, 2004).

³ Se prestarmos atenção à realidade, verificamos que, efetivamente, são inúmeras as organizações que, para o seu normal funcionamento, dependem da existência de documentos de planificação (projetos, planos, programas) devidamente elaborados, formalmente aprovados e cronologicamente bem determinados. Tal situação é particularmente visível não só ao nível governamental (Grandes Opções do Plano, Planos de Desenvolvimento Regional, Planos e Programas de Investimento diversificados), mas também ao nível autárquico (Plano Diretor Municipal, Cartas Educativas, Planos Estratégicos Educativos Municipais), passando pelos níveis empresariais (projetos de candidatura a fundos financeiros e de desenvolvimento económico) e associativos (planos anuais de atividades) até, entre outros, à elaboração de projetos educativos nos estabelecimentos de ensino (Costa, 2003), e agora ao plano de intervenção, uma condição para a candidatura a Diretor.

agrupamento nos próximos quatro anos, tendo em conta o trabalho já realizado e as metas e objetivos já atingidos. Planear consiste, antes de mais, em projetar uma mudança, em prever as etapas necessárias de transformação dessa realidade, as ações a desenvolver pelos diferentes agentes da mudança e em mobilizar os meios necessários para que essa mudança ocorra no sentido e na amplitude desejada.

De um modo geral, um plano ou projeto parte de um diagnóstico da situação (1), que será o primeiro passo para a definição das finalidades e orientações para a mudança (2) e uma primeira identificação dos recursos (3), de modo a aquilatar da exequibilidade de tais orientações e finalidades. Numa terceira etapa definem-se os elementos mais específicos e operacionais: os objetivos (4), dos quais decorrem as ações e o seu encadeamento no tempo (5). Vejamos então, ainda que sucintamente, cada uma das diferentes etapas.

Um diagnóstico de qualidade é a primeira condição para um bom projeto, ao permitir determinar com precisão os problemas a resolver, os recursos disponíveis e os fatores que serão determinantes no contexto. No caso concreto do Projeto de Intervenção aqui apresentado, o diagnóstico tem vindo a ser paulatinamente construído e reconstruído, tendo os seus primeiros passos sido dados a partir de processos de autoavaliação que levam já vários anos de execução, com práticas de autorregulação neste momento já consolidadas, culminando em processos de avaliação externa levada a cabo pela Inspeção Geral da Educação. No caso da Escola sede, esse processo teve lugar pela primeira vez no ano letivo de 2006/2007, por candidatura da própria Escola, o que permitiu evidenciar com um grau de precisão assinalável algumas das suas fragilidades e, a partir delas, definir os principais eixos estratégicos a partir dos quais a escola deveria desenvolver a sua ação. Paralelamente, a escola foi impelida a apresentar, em 2007/2008, um Plano Estratégico que sustentasse a sua integração na II Fase do Programa de Modernização do Parque Escolar destinado ao Ensino Secundário, e consubstanciasse um projeto de requalificação que, uma vez concluído, se traduziria na criação de uma nova escola. Nesse Plano, para além de um diagnóstico intrínseco dos problemas da escola, ficaram aí plasmados muitos dos princípios orientadores das práticas educativas e de gestão a implementar, pois traduziam um pensamento estratégico e um conhecimento da organização assentes numa experiência de, à época, mais de 10 anos de gestão⁴.

Mais recentemente, em dezembro de 2011, a Escola Secundária Marques de Castilho voltaria a ser sujeita a uma nova avaliação externa, tendo os seus resultados contribuído para a identificação de um conjunto de pontos fortes e de áreas de melhoria que, por sua vez, deram origem a um Plano de Ações de Melhoria que se encontra implementado e devidamente avaliado.

De igual modo, também os antigos agrupamentos objeto de agregação, de Aguada de Cima e de Fermentelos, foram sujeitos a ações de Avaliação Externa em 2010 e 2011,

⁴ Cfr. Plano Estratégico de Intervenção para a Escola Secundária Marques de Castilho, 2009-2013, no âmbito do Programa de Requalificação do Parque Escolar, Fase 2.

respetivamente, as quais permitiram evidenciar alguns aspetos estratégicos a considerar e definir as áreas para onde devem confluir os esforços de melhoria. Ainda que atomizado, este diagnóstico permite perceber algumas das fragilidades que, uma vez identificadas, perduraram após a agregação e passaram a constituir aspetos a melhorar na nova unidade orgânica.

No decorrer do ano de agregação, em pleno processo de instalação do novo agrupamento, procedeu-se, através de uma análise SWOT, à identificação de um conjunto de aspetos de natureza pedagógica e organizativa que, de algum modo, caracterizavam a nova realidade organizacional, quer no resultado da soma das partes, quer no seu todo. Tal exercício, traduzido em forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, permitiu sintetizar alguns dos pontos fortes e dos aspetos a melhorar, a partir de um campo de visão alargado a toda a organização. A bem da verdade, apesar do caminho já percorrido e do muito que já se fez, algumas dessas fragilidades persistem, conforme é possível comprovar através da realização recente de um exercício de participação coletiva que resultou numa nova análise SWOT. Na verdade, apesar de algumas das fragilidades serem agora encaradas como oportunidades, muito se encontra ainda por fazer.

Efetuada o diagnóstico a partir de uma ampla variedade de fontes de informação, são agora definidas as finalidades ou as grandes linhas de ação estratégica para os próximos 4 anos. Trata-se de estabelecer o sentido geral da intervenção, pois é fundamental que haja coerência interna entre o diagnóstico e as finalidades.

Por fim, uma vez definidas as orientações gerais, impõe-se uma outra etapa do planeamento que consiste na operacionalização dos objetivos estratégicos, alguns dos quais se mantêm atuais em relação aos últimos quatro anos. Nesta fase, procura-se definir objetivos gerais e específicos, ou operacionais, aos quais estarão indissociavelmente ligadas as ações ou estratégias, os seus intervenientes ou destinatários, bem como um calendário de execução que permita monitorizar o cumprimento do plano.

Posto isto, importa clarificar a estrutura deste projeto. Num primeiro capítulo, proceder-se-á à caracterização física e funcional do agrupamento, tendo em conta o contexto em que se insere. Far-se-á referência ao papel desempenhado pelas escolas que o constituem na formação de gerações de aguedenses que haveriam de marcar profundamente a “arquitetura” do desenvolvimento do concelho, bem como se procederá à caracterização do meio envolvente, com particular destaque para as questões de natureza económica, sociológica e cultural, também elas fundamentais para se perceber as características das escolas do agrupamento e, desse modo, o diagnóstico de alguns problemas. Proceder-se-á igualmente a uma caracterização da população escolar e da oferta educativa e formativa que, se por um lado, quer apostar na diversidade para ir ao encontro das necessidades e anseios da comunidade que serve, por outro lado, pretende não ignorar as áreas de formação que inspirem modernidade e inovação no contexto atual, não perdendo de vista, ainda assim, no caso da escola sede, os cursos de prosseguimento de estudos para o Ensino Superior, bem

como aquela que é a sua matriz histórica fundamental, profundamente ligada aos setores tradicionais de implantação local, como sejam a metalomecânica, a eletricidade/eletrónica, a administração e comércio.

Num segundo capítulo, apresenta-se o Plano ou Projeto de Intervenção propriamente dito, assente nas linhas de ação estratégica a propor para os próximos quatro anos, tendo por base o diagnóstico efetuado. Para responder às fragilidades identificadas, são delineados quatro grandes eixos estratégicos, a partir dos quais se deverá desenrolar a ação. São apresentados os objetivos estratégicos e, consequente com eles, os objetivos operacionais, as ações a desenvolver, os respetivos intervenientes e as metas a atingir, devidamente calendarizadas.

I. CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA, FÍSICA E FUNCIONAL DO AGRUPAMENTO

1. A constituição do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Águeda Sul resulta da agregação dos antigos Agrupamentos de Escolas de Aguada de Cima e de Fermentelos com a Escola Secundária Marques de Castilho, por decisão do Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar, através de despacho datado de 28 de junho de 2012.

A constituição deste Agrupamento pretendeu, fundamentalmente, encontrar uma estrutura que, respeitando a identidade funcional e operativa das escolas que o integram, permitisse a existência de um projeto comum e contribuísse para uma unidade interna e efetivamente articulada, promotora da elevação do nível educativo e formativo da sua comunidade e do cumprimento da escolaridade obrigatória, entretanto alargada para doze anos. A diversidade de população escolar e a possibilidade de serem criadas condições que possibilitassem um percurso escolar sequencial, coerente e articulado, apoiado num trabalho pedagógico conjunto, constituiu a base para a concretização do processo de agregação, cuja Comissão Administrativa Provisória viria a tomar posse a 4 de julho de 2012.

Desde a sua constituição, em 2012, até ao presente, o Agrupamento de Escolas de Águeda Sul, e no que ao edificado diz respeito, conheceu diversas obras de requalificação, desde as escolas sede dos antigos agrupamentos (Escola Básica nº2 de Aguada de Cima e Escola Básica Professor Artur Nunes Vidal), à construção de três novos edifícios (as escolas da Educação Pré-Escolar e 1º ciclo de Aguada de Cima e de Fermentelos, bem com a Escola Básica António Graça, Barrô). Por outro lado, fruto da reorganização da rede escolar concelhia, o número de estabelecimentos sofreu alterações, com o encerramento de várias escolas do 1º ciclo (Belazaima do Chão, Espinhel, Óis da Ribeira e Paradela) e com a deslocação e consequente integração das antigas escolas do 1º ciclo de Aguada de Cima e de Fermentelos nos recintos das sedes dos antigos agrupamentos (criando-se os chamados “Pólos/Centros Educativos” de Aguada de Cima e de Fermentelos, respetivamente). Atualmente, o agrupamento, é constituído por sete estabelecimentos de ensino, mantém como Escola Sede a Escola Secundária Marques de Castilho, e inclui, para além desta, duas escolas básicas de Educação Pré-escolar, 1º, 2º e 3º ciclos (EB de Aguada de Cima – embora nesta ainda não funcione qualquer sala de Educação Pré-Escolar - e EB Professor Artur Nunes Vidal), dois estabelecimentos de educação pré-escolar (Aguada de Baixo e Espinhel) e duas escolas do 1º ciclo (Aguada de Baixo e Travassô).

1.1. A Escola sede, 90 anos de história

Sem que com isto se pretenda negligenciar a história e a memória das restantes escolas que constituem o agrupamento, algumas delas com uma existência de várias décadas de

serviço público, aqui se deixa um breve apontamento histórico da Escola sede, uma vez que o papel por si desempenhado ao nível local e regional corporiza, de alguma forma, toda a evolução da educação ao nível do concelho de Águeda.

A Escola Secundária Marques de Castilho foi oficialmente criada em 29 de Janeiro de 1927, sob a designação de Escola Industrial e Comercial de Águeda. Da leitura do preâmbulo do Decreto que formalizaria a sua criação é possível vislumbrar algumas das razões que lhe estiveram subjacentes e que, porventura, permitiam antever-lhe um futuro altamente promissor⁵. Na verdade, o dinamismo do concelho de Águeda ao nível da metalomecânica e da carpintaria justificava, por si só, a criação de uma escola técnica, sendo certo que, nos anos seguintes, a pressão das autoridades locais foi significativa no sentido de o governo autorizar a criação de cursos de eletricidade.

A escola manteve-se sediada no seu primeiro edifício até 1964, ano em que foi inaugurado o atual edifício, com grande pompa e circunstância, pelo então Presidente da República, Almirante Américo Tomaz. Ao longo da sua história, a escola conheceu variadíssimas designações⁶ mas, apesar das vicissitudes por que passou o ensino profissional em Portugal, particularmente após 1974, não abandonou a sua vertente técnica e a proximidade do tecido empresarial. Não obstante a instabilidade causada por inúmeras reformas do sistema educativo, que se têm traduzido por avanços e recuos ao nível do ensino técnico, a verdade é que esta escola tem sabido manter a sua matriz histórica fundamental. Mantém uma ligação estreita com as empresas da região, com as quais tem firmado dezenas de protocolos de cooperação no sentido de colmatar as necessidades de qualificação da mão-de-obra e evitar que os jovens abandonem a escola sem qualquer qualificação profissional que lhes facilite o ingresso no mercado de trabalho. Não obstante isso, a escola nunca abandonou, nem pretende abandonar, a oferta de cursos de prosseguimento de estudos.

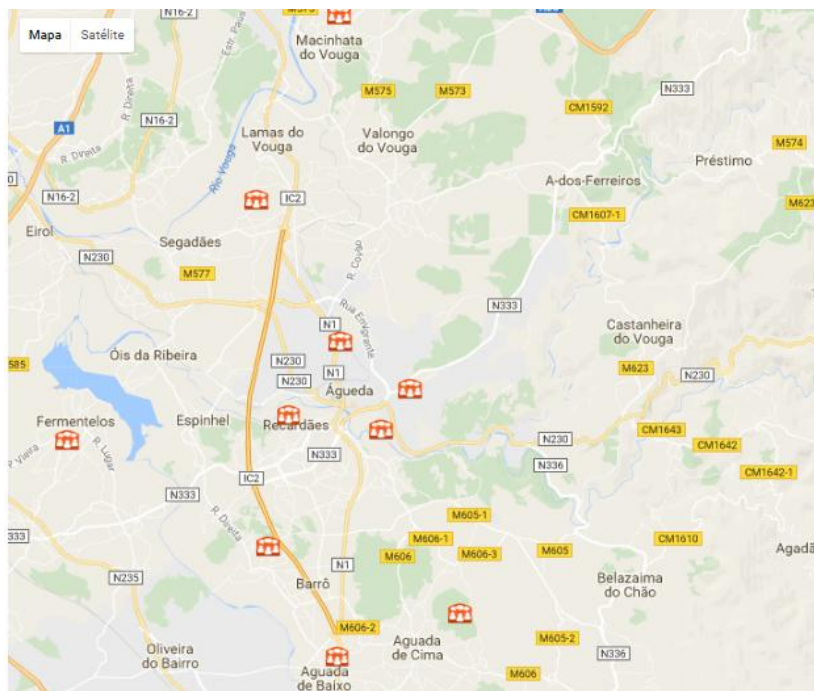
2. Caracterização do meio envolvente e tendências de evolução

O Agrupamento de Escolas de Águeda Sul situa-se na zona Sul/Sudoeste do concelho de Águeda, abrangendo uma área geográfica que integra as freguesias de Aguada de Cima e de Fermentelos, a União de Freguesias de Belazaima do Chão, Castanheira do Vouga e Agadão, a União de freguesias de Barrô e Aguada de Baixo, a União de Freguesias de Recardães e

⁵ "(...) Atendendo às solicitações dos habitantes da vila de Águeda, que representaram pedindo a criação naquela localidade de uma escola de ensino industrial e comercial, considerando que a vila de Águeda possui já numerosos estabelecimentos fabris de serralharia e carpintaria mecânicas, de cerâmica, de serração de madeiras e outros, que carecem de possuir pessoal operário devidamente habilitado; considerando que esse movimento fabril determina o correspondente movimento comercial, que torna indispensável o ministrar-se o respetivo ensino comercial; considerando que a matrícula nas escolas primárias do concelho de Águeda, que era na última estatística, publicada em 1918/19, de 1485 alunos, e deverá ser computada hoje em número superior a 2000, assegura completamente a frequência de uma escola de ensino técnico elementar; tendo em vista o disposto nos artigos 162º e 234º do Decreto com força de Lei nº 12 740, de 26 de Novembro de 1926, sob proposta dos Ministros de todas as Repartições: Hei por bem decretar, para valer como lei, o seguinte: - Artigo 1º. É criada na vila de Águeda uma escola industrial e comercial. *Consumatum est!* (...)" Cfr. Decreto nº 13149, Diário do Governo nº 32, de 27 de Janeiro de 1927.

⁶ "Escola Industrial e Comercial de Águeda" – 1927 a 1930; "Escola Industrial e Comercial Pedro Nunes" – 1930 a 1938; "Escola Industrial e Comercial de Madeira Pinto" – 1938 a 1948; "Escola Industrial e Comercial de Águeda" – 1948 a 1974; "Escola Secundária Polivalente de Águeda" – 1974 a 1984; "Escola Secundária Marques de Castilho" – 1984 à atualidade.

Espinhel e a União de Freguesias de Travassô e Óis da Ribeira.



in <http://www.dgeec.mec.pt/np4/re/>

O Concelho de Águeda estende-se por um território de 335,3 Km², apresentando uma grande diversidade topográfica, desde as áreas serranas, muitas delas isoladas pelas fracas condições de acessibilidade, até as zonas mais planas, de terrenos férteis e propícios ao sector agrícola, e favorecidas pela implantação de indústrias.

O concelho situa-se na zona de fronteira entre o Distrito de Aveiro e o de Viseu, entre o litoral e o primeiro conjunto montanhoso constituído pela Serra do Caramulo. Confinava a Norte com os concelhos de Albergaria-a-Velha e de Sever do Vouga, a poente com os de Aveiro e de Oliveira do Bairro, a sul com os de Anadia e de Mortágua, sendo este último concelho já pertencente ao Distrito de Viseu assim como os confinantes a nascente – Oliveira de Frades, Vouzela e Tondela. O município é constituído por onze freguesias/uniões de freguesias, de acordo com a última reorganização administrativa territorial autárquica (Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro).

Em 2011, data dos últimos Censos, apresentava uma população de 47 729 habitantes e uma densidade populacional de aproximadamente 142 hab./Km². A distribuição da população não ocorre de forma homogénea pelo território, dada a assimetria topográfica, sendo necessário percorrer grandes distâncias para aceder às povoações mais isoladas, situadas na zona nascente do concelho. A taxa de atividade que o caracteriza é superior tanto à da Região Centro, como à de Portugal, situando-se ao nível dos 49% (INE, 2011).

2.1 - Evolução demográfica

De acordo com os Censos de 2011, residiam no concelho 47 729 habitantes, observando-se oscilações no crescimento da população ao longo do tempo, desde 1950. Salientam-se nestas seis décadas os aumentos populacionais verificados entre 1970 e 1980 (variação de cerca de 18,4%) e entre 1991 e 2001 (11,3%). No entanto, nesta última década, entre 2001 e 2011, verificou-se um decréscimo populacional de 2,7%. Esta dinâmica de evolução demográfica contrasta com a do Continente e a da Região do Baixo Vouga, nas quais se verificou uma evolução positiva nos últimos dez anos.

Relativamente ao crescimento interno do concelho e à sua distribuição por freguesias, é de salientar que, na grande maioria, o decréscimo é notório, sendo que noutras se verifica um crescimento relativo, havendo ainda algumas onde a população pouco tem variado ao longo dos anos. A evolução populacional destas quatro freguesias está bastante associada à sua localização geográfica, na zona mais a nascente e por isso mais serrana do concelho (cf. Carta Educativa, 2008, p. 27 e ss).

Evolution da População - Freguesias

Freguesias	População		
	2001	2011	Variação %
Agadão	496	373	-24,80
Macieira de Alcoba	110	84	-23,64
Préstimo	921	724	-21,39
Aguada de Baixo	1699	1373	-19,19
Espinhel	2799	2482	-11,33
Barrô	2040	1836	-10,00
Castanheira do Vouga	708	639	-9,75
Travassô	1727	1589	-7,99
Macinhata do Vouga	3581	3406	-4,89
Lamas do Vouga	760	729	-4,08
Segadães	1205	1169	-2,99
Valongo do Vouga	5006	4877	-2,58
Óis da Ribeira	722	716	-0,83
Águeda	11357	11346	-0,10
Borralha	2221	2230	0,41
Aguada de Cima	3952	4013	1,54
Belazaima do Chão	588	599	1,87
Trofa	2680	2732	1,94
Fermentelos	3148	3258	3,49
Recardães	3321	3554	7,02

(cf. Censos 2011)

2.2 - Estrutura da população

O número de nascimentos e a correspondente taxa de natalidade tem diminuído no concelho, bem como a taxa de fecundidade, o que se tem refletido na evolução demográfica. Curiosamente, e de acordo com a evolução da população por classes etárias, as únicas que têm vindo a aumentar são as que se situam acima dos 30 e mais anos, abrangendo a população em idade de procriar.

Em suma, à semelhança do continente, a estrutura etária do concelho revela um grande

envelhecimento da população, com a diminuição da população nas faixas etárias correspondentes às crianças e jovens e o aumento daquelas que representam os idosos. No entanto, é de referir que nos grupos etários acima dos 25 anos, o aumento é bastante ligeiro, o que significa que a população em idade ativa tende a estagnar.

2.3 - Nível de instrução da população

A população residente do concelho em 2001 apresentava um baixo nível escolaridade. Mais de 50% da população não possuía mais do que o 1º Ciclo do Ensino Básico e 66,7% da população não possuía a escolaridade obrigatória, valores que eram semelhantes aos do Continente e aos da Região Centro. Hoje, podemos concluir que, apesar de se ter registado uma ligeira melhoria ao nível das taxas de alfabetização, com 30,5% da população a deter o 1º Ciclo, o mesmo não se pode dizer relativamente aos restantes níveis de escolaridade: de acordo com os censos de 2011, 56,4% não possui a escolaridade de 9 anos e, com o alargamento desta para doze anos, podemos dizer que 75,6% da população não cumpre este requisito.

2.4 - Estrutura socioeconómica

Como se sabe, o concelho de Águeda tem apresentado, ao longo das últimas décadas, uma dinâmica produtiva e empresarial ímpar no panorama económico nacional, sustentada essencialmente por um grande aglomerado de pequenas e médias empresas de raiz endógena, a operar num setor de especialização muito ligado à indústria metalomecânica. Não admira, pois, que o tecido produtivo seja marcado pelo peso do setor secundário, com 43% das sociedades sedeadas no concelho, embora o setor terciário represente a maioria, com 55%. Salienta-se aqui o reduzidíssimo peso do setor primário. A estrutura setorial do emprego confirma o peso significativo dos setores secundário e terciário, sendo que a população residente empregada se encontra maioritariamente associada àquele setor, salientando-se o aumento do peso do setor terciário na última década.

Em 2011, os setores secundário e terciário tinham um peso bastante significativo no tecido produtivo do concelho, ambos com cerca de 44% de absorção da população ativa empregada, sendo que, no terciário, predominam profissões relacionadas com as atividades económicas (cerca de 64%), enquanto as de natureza social ocupam apenas 36,4%.

3. Caraterização da população escolar discente

Desde a sua formação em 2012/2013 até ao presente ano letivo, a população discente tem sofrido um progressivo decréscimo, reflexo da baixa taxa de natalidade no concelho, aliada a uma forte emigração, provocada pela crise económica verificada no país. No entanto, neste último ano letivo (2016/2017), verificou-se um aumento considerável do número de alunos (e de turmas), principalmente no 7º ano, fruto de medidas governamentais de redução da abertura de turmas nas escolas com contratos de associação da região, bem como do

encerramento gradual do 3º ciclo na Escola Básica Fernando Caldeira. No 5º ano, também se registou um pequeno aumento, mais visível na Escola Básica Professor Artur Nunes Vidal, com a transferência de alunos oriundos do Instituto de Promoção Social de Bustos, bem como do Instituto Duarte Lemos. Quanto ao ensino secundário, tem-se verificado um aumento sustentado do número de alunos no 10º ano, sobretudo em cursos científico-humanísticos (acréscimo de duas turmas nos últimos dois anos), o que permite concluir que a ESMC parece ser hoje opção de escolha para cada vez mais famílias aguedenses.

Evolução do número de alunos

2012/2013	EPE	Ensino Básico								Ensino Secundário									Total
		1º CEB	2º CEB		3º CEB			CEF	VOC	CH²			CT	Profissionais			VOC	EFA	
			5º	6º	7º	8º	9º	T2/T3	Bás	10º	11º	12º	12º	10º	11º	12º	Sec	NS	
N.º Alunos	121	621	114	133	187	203	187	51	0	109	107	87	23	113	90	42	0	11	2199
N.º Turmas	7	34	6	7	9	10	10	3	0	4	4	4	1	4	5	4	0	1	113

2013/2014

N.º Alunos	120	579	120	114	162	165	190	51	0	107	108	93	0	137	73	74	0	0		2093
N.º Turmas	7	31	7	6	8	9	9	2	0	4	4	4	0	5	4	5	0	0		105

2014/2015

N.º Alunos	118	555	123	125	185	142	168	20	26	123	87	122	0	116	93	71	25	0		2099
N.º Turmas	7	28	7	7	9	7	8	2	1	5	4	4	0	4	5	4	1	0		103

2015/2016

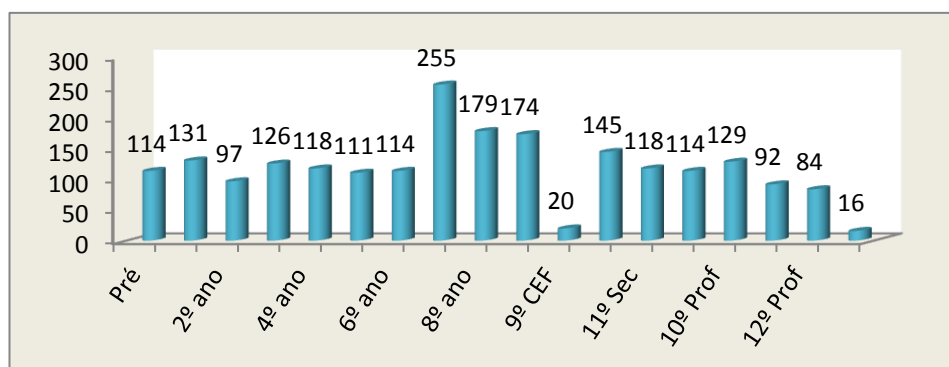
N.º Alunos	127	471	104	124	185	174	151	0	0	131	118	88	0	111	88	84	38	0		1994
N.º Turmas	7	25	5	7	10	9	8	0	0	5	4	4	0	4	4	5	2	0		99

2016/2017

N.º Alunos	114	472	111	114	255	179	174	20	0	147	118	114	0	129	92	84	16	0		2137
N.º Turmas	7	24	6	6	13	11	8	1	0	6	4	4	0	5	4	4	1	0		104

No ano letivo 2016-2017, frequentaram o Agrupamento 2137 alunos, do pré-escolar ao 12º ano, distribuídos pelos seguintes níveis:

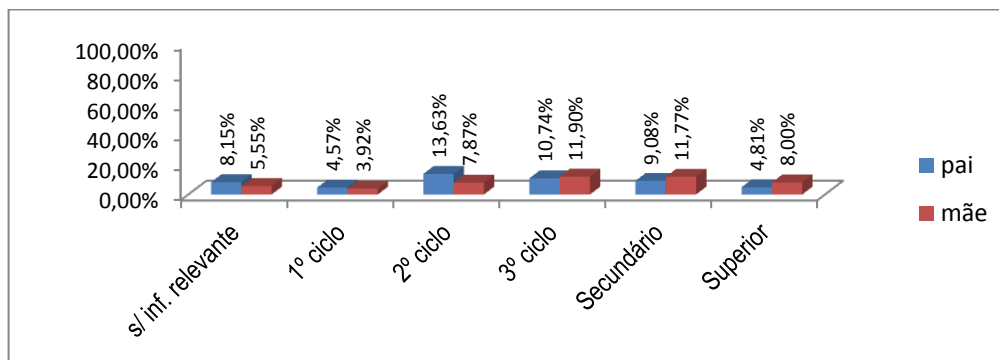
Distribuição dos alunos por nível de escolaridade (2016/2017)



A população escolar do Agrupamento reproduz, na sua essência, as características do tecido sociocultural do concelho, sendo que, em matéria de escolarização, mais de 60% dos

país não foi além do 3º ciclo do ensino básico. Considerando a totalidade dos alunos, em média apenas 21% dos pais têm o ensino secundário e cerca de 12%, o ensino superior.

Habilitações dos Pais (2016/2017)



Considerando agora a sua estrutura socioprofissional, podemos concluir que a realidade não anda longe da caracterização efetuada para o concelho. Na verdade, 39,2% dos pais encontram-se ligados à produção, fazendo jus ao peso do setor secundário na estrutura setorial do emprego. Todavia, tem-se registado uma progressiva transferência de mão-de-obra para outros setores, nomeadamente para o do comércio e serviços. Efetivamente, no presente ano, 2016/2017, a percentagem de trabalhadores no setor do comércio e serviços é de 59,5%. Tal situação poderá explicar-se por algumas dificuldades por que passou o setor produtivo, em consequência da recente crise económica nacional e internacional. De igual modo, pode concluir-se que a profissão desempenhada pela maioria dos pais dos alunos do agrupamento se encontra diretamente relacionada com o seu baixo grau de escolarização. De uma maneira geral, podemos considerar que a população discente provém de um meio socioeconómico relativamente desfavorecido, sobretudo se tivermos em conta que a incidência do desemprego, apesar de ter vindo a diminuir nos últimos anos. De salientar que, de acordo com dados fornecidos nos boletins de matrícula dos alunos, muitos afirmam desconhecer a profissão dos seus progenitores (16,4% não conhece a profissão do pai e 12% a da mãe).

Reflexo dessa precarização na vida das famílias é o número de alunos que beneficiam de Ação Social Escolar. Conforme se pode verificar, cerca de 35 % dos alunos do agrupamento são subsidiados, 16,8% dos quais com escalão A.

Ação Social Escolar

Alunos beneficiários		2016/2017			
		Nº alunos	Escalão A	Escalão B	Total %
Básico	1º Ciclo	472	96	104	42,37
	2º Ciclo	215	38	52	41,86
	3º Ciclo	628	132	129	41,56
Secundário		700	94	107	28,71
TOTAL		2137	360	392	35,19

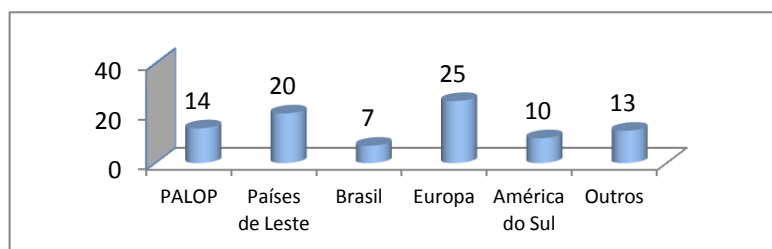
Um outro indicador que pode revelar, em parte, a capacidade económica das famílias, ou pelo menos as suas prioridades no acesso a bens e serviços, prende-se com a percentagem

de alunos que indica ter computador em casa e acesso à internet, que é, ainda assim, de 62,1%.

Muitas das famílias destes alunos, provenientes de meios socioeconómicos e culturais bastante desfavorecidos (casos de emprego precário, situações de desemprego, famílias disfuncionais parcial ou totalmente dissolvidas), denotam, à partida, um fraco conhecimento da necessidade de acompanhamento dos seus educandos e da importância da ligação Escola/Meio. Em muitas dessas famílias, a escolaridade dos filhos já ultrapassou largamente a dos pais, pelo que dificilmente estes poderão acompanhar plenamente a sua vida escolar. Acresce o facto de as expectativas dos pais em relação à escolaridade dos seus filhos poderem, grosso modo, já estar suficientemente atingidas, pelo que se considera que o impacto do nível socioeconómico das famílias dos alunos é negativo. Esse impacto é visível, por exemplo, na frequente ausência em reuniões por parte de encarregados de educação de alunos com problemas de aprendizagem e de comportamento.

No que concerne à diversidade linguística, cultural e étnica dos alunos pode dizer-se que se trata de um fenómeno ao qual a escola deve prestar a máxima atenção, pois a representatividade dos alunos cuja língua materna não é o Português no conjunto dos alunos da escola é já significativa. A percentagem de alunos provindos de outros países é de cerca de 4 %, sendo que a maioria é de proveniência europeia, de países de leste e de países da América do Sul, inclusive do Brasil. Há ainda a referir um número assinalável em alunos provindos dos PALOP, bem como de outras regiões.

Número e proveniência de alunos estrangeiros (2016/2017)



Merecem também grande atenção por parte do Agrupamento os alunos oriundos de famílias de etnia cigana, uma população discente que, pela sua especificidade linguística e cultural, apresenta grandes dificuldades de integração. Trata-se de alunos que, para além de não dominarem as estruturas básicas da língua portuguesa por esta não ser a utilizada no seio familiar, estão sujeitos ao nomadismo das famílias, o que origina mudanças de estabelecimento de ensino constantes. Este facto, aliado às normas e valores próprios da sua cultura, que muitas vezes conflituam com os da escola, leva frequentemente a situações de elevado insucesso e absentismo escolares. É de salientar a este propósito o trabalho que se tem vindo a desenvolver através do Projeto “Lançar Pontes, Falar de Nós”, destinado à integração destes alunos na comunidade escolar, cujos resultados são já bastante satisfatórios. Trata-se de um projeto de grande valia, cuja continuidade será de manter.

Uma das apostas do Agrupamento tem consistido, ao nível do ensino básico, na criação de Cursos de Educação e Formação de Jovens, uma via alternativa ao ensino regular e que tem permitido a algumas franjas de alunos concluírem o 3º ciclo, ficando detentores de uma qualificação profissional. Também ao nível do ensino secundário se tem apostado num vasto leque de Cursos Profissionais essencialmente direcionados para a vida ativa e para o ingresso no mundo do trabalho, assentes no estreitamento de relações com o tecido empresarial e na criação de uma rede de cooperação em matéria de Formação em Contexto de Trabalho. Tal estratégia tem tido assinalável sucesso, verificando-se mesmo alguma dependência das empresas relativamente à escola no que diz respeito à procura de mão-de-obra qualificada. Ao nível da educação, formação e qualificação de adultos, a ESMC pretende continuar a apostar em cursos que permitem a qualificação escolar e profissional, bem como na validação e certificação de competências no âmbito do Centro Qualifica, recém-criado.

4. Caraterização do corpo docente e não docente

O serviço docente é, neste momento, assegurado por cerca de 212 professores e educadoras, auxiliado por cerca de 70 funcionários (pessoal técnico, técnico superior e operacional). Refira-se ainda a existência de 8 trabalhadores com recurso a Contratos de Emprego de Inserção e ou Prestação de Serviços. Os Serviços de Psicologia e Orientação são assegurados por uma psicóloga dos quadros, afeta à escola sede há já vários anos, bem como por uma psicóloga contratada no âmbito do Contrato de Autonomia e outros psicólogos do Centro de Recursos para a Inclusão (CERCIAG) e da Câmara Municipal.

Analisada a relação jurídica de emprego e a estrutura etária, pode concluir-se que, relativamente ao pessoal docente, estamos perante um corpo docente estável, sendo que mais de 90% pertence aos Quadros do Ministério da educação. No que concerne à estrutura etária, podemos concluir que uma percentagem significativa de professores e de funcionários apresentam já uma idade relativamente avançada, uma vez que 36,7 e 56,4%, respetivamente, apresentam uma idade superior a 50 e 60 anos.

Unidades de Pessoal Docente e Não Docente

PD e PND	2016/2017				TOTAL
	QE	CTRC	CTRI	CITI	
Pessoal Docente	189	23	-	-	212
PND – Técnico Superior	-	-	-	1	1
PND - Assistente Técnico	-	-	-	17	17
PND- Assistente Operacional	-	-	-	55	55

CTRI – Contrato a Termo Resolutivo Incerto

Fonte: Serviços Administrativos

CTRC – Contrato a Termo Resolutivo Certo

CITI – Contrato Indiv. de Trabalho por Tempo Indeterminado

5. Oferta Educativa e Formativa

5.1 Ensino Básico

O Agrupamento oferece como Língua Estrangeira II, o Francês e o Espanhol. No que concerne à educação artística, o AEAS tem apostado em disciplinas que valorizem e promovam a contextualização do currículo, a abertura ao meio e a sequencialidade entre níveis de ensino. São disso exemplos a Oficina de Expressão Plástica, a Oficina de Teatro, a Educação Tecnológica, a Música ou o Ensino Articulado da Música, este último em parceria com o Conservatório de Águeda. A primeira permitirá a articulação e a sequencialidade com o Curso Científico-Humanístico de Artes Visuais e com o Curso Profissional de Design de Moda, áreas que gozam de enorme projeção no Concelho e na região. O teatro, a dança e a música representam formas de expressão artística que encontram terreno fértil nas diversas associações culturais e recreativas existentes na cidade e no Concelho e com as quais se mantêm relações de cooperação muito próximas.

O ensino articulado da música representa, aliás, uma aposta forte do Agrupamento, quer no ensino básico quer no ensino secundário, tendo em conta as parcerias que se têm estabelecido com diversas entidades, entre as quais o Conservatório de Música de Águeda. É ainda de destacar a existência 5 bandas de música no Concelho que se assumem como importantes escolas de formação artística e cívica dos alunos.

5.2 Cursos de Educação e Formação

Como forma de dar resposta a alunos com insucesso escolar repetido, graves dificuldades de aprendizagem, dificuldades de integração, forte desmotivação, elevado índice de abstenção, em suma, em risco de abandono escolar precoce, o Agrupamento tem vindo a apostar na criação de turmas de Cursos de Educação e Formação, em áreas de forte empregabilidade como são as da metalomecânica, da eletricidade e, mais recentemente, dos serviços domésticos e da restauração. No presente ano letivo, esteve em funcionamento uma turma de Cursos de Educação e Formação de Tipo 3 (*Serralheiro Mecânico e Empregado de Mesa*).

5.3 Ensino Secundário

Cursos Científico-Humanísticos

A funcionar na escola sede, o Agrupamento oferece os seguintes cursos:

- Ciências e Tecnologias;
- Artes Visuais;
- Línguas e Humanidades.

Há ainda a referir o Ensino Articulado da Música, como continuação do ensino básico, também em parceria com o Conservatório de Música de Águeda.

Cursos Profissionais

No que concerne à oferta educativa ao nível do ensino profissional, a ESMC tem procurado manter, no essencial, a sua matriz histórica fundamental, apostando em áreas onde possui considerável *know how* e forte aceitação pelo tecido empresarial, com quem mantém relações de proximidade e de cooperação que deve potenciar e expandir.

- Técnico de Produção em Metalomecânica – Produção e Maquinação;
- Técnico de Eletrotecnia
- Técnico de Desporto
- Técnico de Restauração - Variante Restaurante-Bar
- Técnico de Comércio
- Técnico de Informática - Sistemas
- Técnico de Design de Moda
- Técnico de Análise Laboratorial

5.4 Formação de Adultos e Reconhecimento e Validação de Competências

Procurando responder à aposta na qualificação das pessoas, num concelho, como se viu, onde uma parcela significativa da população não concluiu o ensino secundário, a ESMC tem vindo, e pretende continuar, a apostar na oferta de cursos EFA, quer na sua vertente escolar, quer profissional. Por outro lado, com a extinção do Centro Novas Oportunidades, a experiência acumulada ao longo de décadas na educação e formação de adultos permite abrir agora um conjunto de possibilidades com a criação de um Centro QUALIFICA. A atividade destes Centros centra-se essencialmente:

- a) Na informação, orientação e encaminhamento de jovens e de adultos que procurem uma formação escolar, profissional ou de dupla certificação e ou visem uma integração qualificada no mercado de emprego.
- b) No desenvolvimento de processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC), adquiridas pelos adultos ao longo da vida, por vias formais, informais e não formais, nas vertentes escolar, profissional ou de dupla certificação, em estreita articulação com outras intervenções de formação qualificantes;
- c) Na resposta à necessidade de assegurar a integração na vida ativa e profissional das pessoas com deficiência e incapacidade;

6. Resultados Académicos

No que concerne a resultados escolares, e consideradas as diversas realidades que constituem o agrupamento, a seguir se apresenta a evolução registada desde a constituição deste agrupamento:

Taxas de transição por ano de escolaridade
Ensino regular

Escolas	2012/2013											
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º
ESMC	---	---	---	---	---	---	92,5%	90,7%	74,2%	84,9%	81,3%	50,0%
AGUADA DE CIMA	100%	92,9%	97,9%	97,8%	96,2%	88,4%	92,3%	94,4%	81,3%	---	---	---
FERMENTELOS	100%	96,1%	98,4%	100%	93,8%	96,7%	85,7%	93,9%	77,4%	---	---	---
AEAS	100%	94,4%	98,1%	98,7%	95,5%	92,3%	91,1%	92,9%	77,1%	84,9%	81,3%	50,0%
Escolas	2013/2014											
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º
ESMC	---	---	---	---	---	---	89,1%	93,8%	80,5%	83,3%	97,2%	56,1%
AGUADA DE CIMA	98,7%	85,7%	94,4%	98,9%	90,4%	88,6%	87,9%	97,1%	75,0%	---	---	---
FERMENTELOS	100%	84,1%	96,0%	100%	95,5%	80,7%	76,0%	82,1%	100%	---	---	---
AEAS	99,3%^{a)}	86,0%	95,3%	99,4%	92,3%	86,4%	84,2%	93,2%	81,7%	83,3%	97,2%	56,1%
Escolas	2014/2015											
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º
ESMC	---	---	---	---	---	---	96,0%	100%	95,9%	90,4%	98,8%	73,6%
AGUADA DE CIMA	100%	82,3%	94,3%	100%	98,7%	97,0%	98,5%	100%	96,9%	---	---	---
FERMENTELOS	100%	86,7%	100%	99,7%	100%	95,4%	90,9%	90,0%	86,4%	---	---	---
AEAS	100%	87,4%	96,6%	99,3%	99,2%	96,4%	96,0%	97,1%	95,0%	90,4%	98,8%	73,6%
Escolas	2015/2016											
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º
ESMC	---	---	---	---	---	---	97%	98,6%	93,6%	75,6%	95,7%	67,1%
AGUADA DE CIMA	100%	91,7%	97,6%	100%	100%	94,2%	100%	98,5%	96,1%	---	---	---
FERMENTELOS	100%	92,3%	100%	100%	100%	93,6%	93,2%	100%	97,1%	---	---	---
AEAS	100%	92,1%	97,6%	100%	100%	94%	97,1%	98,8%	95,2%	75,6%	95,7%	67,1%
Escolas	2016/2017											
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º
ESMC	---	---	---	---	---	---	98,5%	94,4%	90,4%	89,6%	b)	b)
AGUADA DE CIMA	100%	94,4%	100%	98,4%	100%	98,3%	94,2%	98,3%	98,2%	---	---	---
FERMENTELOS	98,1% ^{a)}	100%	100%	100%	100%	94,3%	91,7%	100%	96,7%	---	---	---
AEAS	99,2%	96,7%	100%	99,1%	100%	96,4%	96%	97,1%	94,1%	89,6%	b)	b)

a) Absentismo

b) Classificações dependente de exames

Fonte: MISI (até 2015/2016)

Pautas de avaliação interna (2016/2017)

Ensino profissional

Ano	2012/2013		
	Taxa transição (sobre alunos avaliados)	Alunos que concluíram todos módulos	Conclusão do curso
10º	84,9%	45,2%	---
11º	93,6%	41%	---
12º	---	---	73,2%
Ano	2013/2014		
	Taxa transição (sobre alunos avaliados)	Alunos que concluíram todos módulos	Conclusão do curso
10º	83,3%	42,1%	---
11º	98,6%	55,7%	---
12º	---	---	63,8%
Ano	2014/2015		
	Taxa transição (sobre alunos avaliados)	Alunos que concluíram todos módulos	Conclusão do curso
10º	81,6%	45,6%	---
11º	95,5%	52,8%	---
12º	---	---	75,7%
Ano	2015/2016		
	Taxa transição (sobre alunos avaliados)	Alunos que concluíram todos módulos	Conclusão do curso
10º	96,8%	69,7%	---
11º	100%	59,5%	---
12º	---	---	92,8%

Fonte: Serviços de Coordenação das Ofertas Educativas e Formativas de dupla certificação

Exames Nacionais
Classificação Interna de Frequência / Classificação de Exame (médias)

Básico (1ª fase)

Disciplina	Escolas	2012/2013				2013/2014			
		2º Ciclo		3º Ciclo		2º Ciclo		3º Ciclo	
		CIF	CE	CIF	CE	CIF	CE	CIF	CE
Língua Portuguesa	ESMC	----	----	2,9	2,9	----	----	3,0	2,9
	AGUADA DE CIMA	3,5	2,8	3,4	2,4	3,3	3,2	3,4	2,9
	FERMENTELOS	3,6	2,9	3,0	2,8	3,5	3,2	3,1	3,1
	AEAS	3,50	2,90	3,10	2,70	3,30	3,21	3,16	2,96
Matemática	ESMC	----	----	2,9	2,9	----	----	2,8	2,5
	AGUADA DE CIMA	3,5	2,8	3,1	2,6	3,1	2,7	3,1	2,9
	FERMENTELOS	3,7	2,7	2,9	2,5	3,4	2,5	3,1	2,9
	AEAS	3,60	2,80	3,10	2,70	3,13	2,64	2,98	2,70

Disciplina	Escolas	2014/2015				2015/2016			
		2º Ciclo		3º Ciclo		2º Ciclo		3º Ciclo	
		CIF	CE	CIF	CE	CIF	CE	CIF	CE
Português	ESMC	----	----	3,19	3,16	----	----	3,37	2,94
	AG. DE CIMA	3,34	3,06	3,19	3,08	----	----	3,42	2,85
	FERMENTELOS	3,45	3,30	3,17	3,00	----	----	3,64	3,12
	AEAS	3,38	3,15	3,19	3,11	----	----	3,45	2,96
Matemática	ESMC	----	----	3,10	2,77	----	----	3,24	3,02
	AG. DE CIMA	3,08	2,68	3,08	2,53	----	----	3,46	2,81
	FERMENTELOS	3,58	2,63	3,06	2,89	----	----	3,39	2,88
	AEAS	3,27	2,66	3,09	2,68	----	----	3,36	2,91

Fonte: ENEB

9º ano

Disciplina	Escolas	2013/2014						
		% Classif Média Nacional	% Classif Média Escolas	CIF	CE	Diferenc CE/CIF	Média Nacional CE	Diferencial CE/CE Nac
Português	AGUADA DE CIMA	55	52,8	3,37	2,96	-0,41	3,20	-0,24
	FERMENTELOS		57,5	3,09	3,13	0,04		-0,07
	ESMC		54,6	3,04	2,89	-0,15		-0,31
	AEAS		55	3,16	2,96	-0,20		-0,24
Matemática	AGUADA DE CIMA	51	49,6	3,12	2,86	-0,26	3,00	-0,14
	FERMENTELOS		53,7	3,13	2,88	-0,25		-0,12
	ESMC		44,8	2,81	2,51	-0,30		-0,49
	AEAS		48	2,98	2,70	-0,28		-0,30

Disciplina	Escolas	2014/2015						
		% Classif Média Nacional	% Classif Média Escolas	CIF	CE	Diferenc CE/CIF	Média Nacional CE	Diferencial CE / CE Nac
Português	AGUADA DE CIMA	58	59,98	3,19	3,08	-0,11	3,05	0,03
	FERMENTELOS		57,21	3,17	3,00	-0,17		-0,05
	ESMC		60,64	3,19	3,16	-0,03		0,11
	AEAS		59,93	3,19	3,11	-0,08		0,06
Matemática	AGUADA DE CIMA	48	46,16	3,08	2,53	-0,55	2,68	-0,15
	FERMENTELOS		49,97	3,06	2,89	-0,17		0,21
	ESMC		51,22	3,10	2,77	-0,33		0,09
	AEAS		48,97	3,09	2,68	-0,41		0,00

Disciplina	Escolas	2015/2016						
		% Classif Média Nacional	% Classif Média Escolas	CIF	CE	Diferenc CE/CIF	Média Nacional CE	Diferencial CE / CE Nac
Português	AGUADA DE CIMA	57	54,17	3,42	2,85	-0,57	2,99	-0,14
	FERMENTELOS		61,56	3,64	3,12	-0,52		0,13
	ESMC		55,63	3,37	2,94	-0,43		-0,05
	AEAS		56,54	3,45	2,96	-0,49		-0,03
Matemática	AGUADA DE CIMA	47	50,90	3,46	2,81	-0,65	2,63	0,18
	FERMENTELOS		54,85	3,39	2,88	-0,51		0,25
	ESMC		54,90	3,24	3,02	-0,22		0,39
	AEAS		53,48	3,36	2,91	-0,45		0,28

Fonte: ENEB

Ensino Secundário (1ª fase)

Disciplina	2012/2013			Média Nacional	Diferença	2013/2014			Média Nacional	Diferença
	Secundário					Secundário				
	CIF	CE	Dif. CE/CIF	CE	CE/CE Nacional	CIF	CE	Dif. CE/CIF	CE	CE/CE Nacional
Português	12,3	9,1	-3,2	9,8	-0,7	12,1	10,5	-1,6	10,7	-0,2
Matemática A	13,1	10,6	-2,5	9,7	0,9	12,4	8,7	-3,7	7,8	0,9
Matemática B	12,0	10,4	-1,6	10,2	0,2	---	---	---	---	---
Biologia/Geologia	12,9	9,6	-3,3	8,4	1,2	15,6	11,7	-3,9	10,7	1,0
Física e Química A	12,1	7,1	-5,0	8,1	-1,0	12,8	7,9	-4,9	8,8	-0,9
Desenho A	12,0	15,4	3,4	12,4	3,0	12,5	12,5	0,0	12,6	-0,1
GD A	12,9	11,6	-1,3	12,2	-0,6	13,9	8,7	-5,2	9,9	-1,2
História A	11,3	9,0	-2,3	10,6	-1,6	12,4	12,6	0,2	9,2	3,4
Geografia A	11,3	8,2	-3,1	8,1	0,1	12,1	11,2	-0,9	10,5	0,7
Língua Portuguesa	---	---	---	---	---	12,0	12,6	0,6	11,4	1,2
História da Cultura e Artes	11,3	12,2	0,9	10,4	1,8	11,8	11,3	-0,5	8,9	2,4
Filosofia	14,7	10,8	-3,9	10,2	0,6	14,1	12,1	-2,0	9,7	2,4
MÉDIA	12,5	9,3	-3,1	---	---	12,7	10,7	-1,98	---	---

Disciplina	2014/2015			Média Nacional	Diferença	2015/2016			Média Nacional	Diferença
	Secundário					Secundário				
	CIF	CE	Dif. CE/CIF	CE	CE/ CE Nacional	CIF	CE	Dif. CE/CIF	CE	CE/ CE Nacional
Português	12,2	10,5	-1,7	11	-0,5	12,7	10,4	-2,3	10,8	-0,4
Matemática A	12,9	11,6	-1,3	12	-0,4	14,2	12,5	-1,6	11,2	1,5
Matemática B	12,7	8,6	-4,1	11,2	-2,6	13,4	7,7	-5,7	12,3	-4,6
Biologia/Geologia	14,7	9,9	-4,8	8,9	1,0	14,6	10,4	-4,2	10,1	0,3
Física e Química A	13,5	11,0	-2,6	9,9	1,1	13,4	10,6	-2,8	11,1	-0,5
Desenho A	13,9	13,9	0,0	13,1	0,8	13,3	13,6	0,3	12,8	0,8
GDA	14,4	12,0	-2,4	12,2	-0,2	13,5	9,7	-3,8	11,5	-1,8
História A	12,4	12,6	-0,2	10,7	1,9	12,0	8,5	-3,5	9,5	-1,0
Espanhol	14,6	14,3	-0,3	12,6	1,7	---	---	---	---	---
Geografia A	13,0	10,2	-2,8	11,2	-1,0	13,0	11,0	-2,0	11,3	-0,3
Filosofia	14,7	12,9	-1,7	10,8	2,1	13,4	8,8	-4,6	10,7	-1,9
MÉDIA	13.1	11.1	- 2.0	---	---	13.5	10.5	-3.0		

Fonte: ENES

Taxa de abandono escolar

Modalidades de ensino	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Ensino Básico regular	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
Cursos de Educ. e Formação	9,8%	0,0%	----	----
Ensino Vocacional (Básico)	----	----	0,0%	----
Ensino Secundário regular	1,1%	2,5%	2,4%	1,5%
Ensino Profissional	8,9%	3,8%	3,6%	2,1%
Ensino Vocacional (Secundário)	----	----	16%	0,0%
Total AEAS	1,3%	1,0%	1,1%	0,9%

Fonte: MISI

II. PROJETO ESTRATÉGICO DE INTERVENÇÃO

1. O Qualidade do Serviço Público de Educação na confluência entre uma “demo-burocracia” e uma “anarquia organizada”: diagnóstico e princípios orientadores

É hoje consensual a ideia de que a educação e a formação são fortemente condicionadas pelas características próprias de cada escola e pelas respostas organizativas que disponibiliza. Quando se trata de analisar as práticas educativas dos docentes e a intervenção pedagógica nas escolas, é impossível não considerar, por exemplo, a cultura de escola e de agrupamento, a dinâmica do trabalho colaborativo dos professores, o papel desempenhado pelas lideranças, de topo e intermédias, o compromisso com a organização e a participação e interação dos diferentes elementos da comunidade educativa. Sabe-se que tudo isto é determinante e que influencia decisivamente a educação escolar, tanto como outras variáveis externas próprias dos sistemas educativos, expressas de diferentes e inúmeras formas: legislação, políticas, modelos de organização das escolas, etc.

Não é possível nem adequado proceder aqui a extensas considerações sobre a problemática do conceito de organização, nem sobre a evolução das teorias que o suportam. Contudo, é importante referir que a escola enquanto organização tem características peculiares, distintas das demais organizações, pois, para além de “[...] ser uma organização que se ocupa de pessoas” (Perrenoud, 1994), a sua realidade é socialmente construída por uma multiplicidade de atores, sendo os objetivos da instituição percebidos, valorizados e avaliados de modo diferente pelos que interagem no espaço escolar. Para além disso, torna-se difícil definir com rigor quais os produtos a alcançar e quais os processos a seguir, em contraposição às organizações empresariais em que o produto a obter é explícito e facilmente mensurável.

A escola é palco de um conjunto de interações que são reguladas e influenciadas por normativos, mas também por fatores de natureza cultural, social e psicológica. Mesmo sem um conhecimento profundo da instituição, todos sentem e intuem o que parece estar bem ou mal dentro dela e todos opinam, com mais ou menos propriedade, sobre ela. Apresenta uma cultura própria, criada por si, que condiciona as suas estruturas, a forma de organizar e de fruir os espaços e a maneira de articular as relações humanas. Podemos afirmar que possui uma série de rituais próprios e é um universo de significados, já que a “[...] escola cria uma cultura própria [...] que transmite normas, crenças, valores e mitos que regulam o comportamento dos seus membros [...]” (Santos Guerra, 2000). O “universo de significados” é mantido ao longo do tempo, podendo, porém, sofrer variações quer por influências externas quer por mudança de mentalidades dos seus membros: professores, alunos, funcionários, etc. Na medida em que a “cultura” é entendida como um sistema de padrões cognitivos aprendidos, que auxiliam os intervenientes na organização, nos processos de perceber, sentir e atuar (Neves, 2001), a mesma (cultura), assegura uma certa estabilidade no tempo a esse

“universo de significados”. No entanto, o atribuir significado ou dar sentido a algo é um fenómeno coletivo que se funda na construção social da realidade e nas interações que se estabelecem entre os diferentes intervenientes, assim como nas perceções, no conhecimento e no juízo que os mesmos fazem da realidade (idem, 2001). Logo, as pressões e influências externas, assim como as mudanças de mentalidade dos atores educativos (professores e alunos), podem conduzir a mudanças nesse “universo de significados”. Em consonância, a identidade da escola é marcada pelo modo como é entendida a realidade que lá se vive e pratica. Um dos seus corpos, os alunos, são obrigados a frequentá-la, quer por imposição legal (escolaridade obrigatória) quer por imposição social (aceder a títulos que a sociedade exige), sendo, por isso, considerada uma instituição de recrutamento forçado para eles (alunos). Por seu turno, as próprias famílias, as autoridades, a comunicação social, exercem uma enorme pressão sobre a escola, no que concerne, fundamentalmente, aos resultados académicos e à ordem e disciplina (idem, 2001).

A definição de escola como organização assume, pois, conotações diferenciadas em função das perspetivas organizacionais que lhe subjazem. Neste contexto, os estudos da sociologia das organizações e da administração educacional têm contribuído para uma melhor compreensão da realidade concreta da organização escolar e dos fenómenos educativos que se desenrolam no seu interior. Sem se pretender elencar todos os modelos que permitem hoje perspetivar a escola a partir do conceito de organização e das práticas dos atores no contexto escolar, tem sido vulgarmente adotada uma corrente que procura olhá-la a partir de seis imagens, a saber: a escola como empresa, a escola como burocracia, a escola como democracia, a escola como arena política, a escola como anarquia organizada e a escola como cultura (Costa, 1996, 2000) que, em complementaridade, ou até provavelmente em antagonismo, nos permitem caracterizar a evolução da realidade das escolas portuguesas.

No caso vertente de um agrupamento, e tendo em conta a realidade vivida durante os últimos quatro anos, parece-nos que a perspetiva que melhor enquadra a organização continua a ser aquela que resulta da confluência de três modelos: a escola como “burocracia”, a escola como “democracia” e a escola como “anarquia organizada”. Na verdade, atenta a dimensão, a complexidade e a dispersão de uma organização desta natureza, é impossível não a olhar a partir de uma perspetiva de “anarquia organizada”, na medida em que continua a imperar a incerteza, a imprevisibilidade, a instabilidade e, até, a resistência ao seu funcionamento no seio dos principais atores. As relações debilmente articuladas e a participação fluida da comunidade educativa tornam, por vezes, difícil a definição de objetivos e metas seguros, claros e mensuráveis. Por seu turno, a tomada de decisão relativamente aos problemas existentes corre o risco de resultar por vezes incoerente e improvisada, assim como a articulação entre as suas estruturas pode denotar pouca consistência e dificuldades ao nível do controlo.

Por contraposição, e de modo a obviar esta realidade, é nosso entendimento que a adoção de uma confluência de dois modelos de atuação, o “burocrático” e o “democrático”, pode, de

algum modo, mitigar os efeitos de um certo sentimento de efemeridade, insegurança e de “orfandade” que resultam de um fenómeno de agregação de escolas. Deste modo, parece-nos possível compaginar uma liderança forte, mobilizadora e orientadora, assente no planeamento e na organização bem definidas, suportada por uma estrutura organizacional hierarquizada e formal, com uma atenção particular ao indivíduo, ao Homem enquanto ser social, às relações humanas e à dimensão participativa dos processos de tomada de decisão. Ou seja, a consolidação de um modelo piramidal na estrutura da organização, a definição clara de normas, procedimentos e princípios orientadores, não pode apresentar uma rigidez normativa tal que impeça, ou iniba, a adoção de práticas organizativas que privilegiem:

- a participação no apoio à tomada de decisão;
- a procura de consensos através de estratégias de decisão colegial;
- a liderança e os comportamentos informais;
- a procura das necessidades, das motivações e da satisfação das pessoas;
- a visão harmoniosa e consensual da organização;
- a pedagogia diferenciada e o respeito pelo ritmo de aprendizagem de cada aluno;
- o desenvolvimento profissional dos professores e dos funcionários;
- O reforço da estratégia de integração das tecnologias de informação e comunicação em todos os níveis da organização, desde os serviços à sala de aula;
- a existência de um conjunto comum de valores construídos e partilhados através de processos de sociabilização.

Nesta linha de pensamento, ganha particular importância e acuidade a necessidade de se continuar a fomentar uma cultura organizacional assente na identidade e no sentimento de pertença em relação ao agrupamento, isto é, a procurar um conjunto de características que o individualizem e o tornem único perante qualquer outro. Muito embora se afigure uma tarefa difícil e morosa, atendendo à natureza das interações que se estabelecem no seu seio, a consolidação de uma cultura de agrupamento não deixa de se assumir como um importante desafio para todos os seus membros. Na verdade, aquilo que melhor define a essência da cultura de uma organização escolar prende-se, em nosso entender, com:

- a assunção do primado da escola no seu todo, em detrimento da função ou tarefa específica que cada um desempenhe no seu seio;
- a colocação da ênfase no grupo de trabalho, em detrimento do indivíduo ou da função;
- o trabalho colaborativo;
- o reconhecimento do esforço e do mérito;
- a orientação para resultados, nunca descurando os processos;
- a tolerância na resolução de conflitos, com espírito de abertura suficiente para estabelecer consensos;
- a capacidade de aprender uns com os outros, sem tiques de superioridade ou de função que inquinem a relação profissional, o respeito pela diferença de opinião e a construção de comunidades de aprendizagem;

- a capacidade de se abrir ao exterior e de compreender a evolução do meio.
- Por último, mas não em último, a capacidade de inovar tendo como pano de fundo o benefício dos alunos e a qualidade das suas aprendizagens;

Aliás, no campo da inovação, é importante referir que nos encontramos integrados num município que negociou com o Ministério da Educação a transferência de competências nesta área e que tem vindo a primar pela implementação de projetos inovadores nesta área (Águeda pertence à Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras - RTPCE), sendo de destacar o “Águeda Educação +” e o projeto de “Gestão da Qualidade” aplicado a todas as escolas/agrupamentos do Concelho. Ao nível das TIC, o próprio município tem uma vasta intervenção (<https://www.cm-agueda.pt/pages/606>) quer a nível interno (reorganização de serviços e desmaterialização documental) quer externo (prestação de serviços ao munícipe, redes wifi, avaliação de serviços, entre outros).

O desafio tecnológico na área da educação deverá passar pelas escolas, nomeadamente através da qualificação dos docentes e dos alunos para as competências do século XXI que, para lá das competências tecnológicas (comummente referidas como “hard skills”), se baseiam nas “soft skills” (ou competências transversais, tais como: capacidade comunicativa, relacionamento interpessoal, resolução de problemas e pensamento crítico, escuta ativa, vontade de aprender, gestão do tempo, trabalho em equipa e flexibilidade). A este nível, ganha particular atualidade o conceito de “Sala do Futuro”, ou dito de outro modo, laboratórios de aprendizagem em ambiente inovador tecnologicamente enriquecido, onde, através de uma parceria a desenvolver com Microsoft, se aventa a possibilidade de criação de uma *Academia Imagine Microsoft*, destinada a certificar competências dos alunos (e também de professores e funcionários) em ferramentas tecnológicas, permitindo que estes concluam o ensino básico e/ou secundário com uma certificação tecnológica de base ou mais evoluída.

Em suma, não obstante as contradições inerentes a um processo de agregação de serviços inerentes às funções do Estado, as preocupações com a “qualidade” do serviço educativo prestado traduzem a consciência de que tal constitui um imperativo de futuro que a todos e a tudo se sobrepõe. Representa não apenas a perceção de um ambiente em mutação, mas também e fundamentalmente a consciência do dever de se adaptar, assumindo e controlando o próprio processo de mudança – diagnosticando os problemas, planeando e implementando soluções que possam ser aceites e executadas pelo sistema.

Qualquer processo significativo e duradouro de inovação e de mudança provoca necessariamente consequências estruturais. Na maioria das ocasiões, as soluções organizativas devem ser anteriores às inovações que se pretendem introduzir. Além disso, para que as inovações tenham continuidade e estabilidade, devem ser levadas a cabo dirigindo-as à organização na sua totalidade, pensando nela e concebendo-a como a verdadeira unidade de mudança, e não através de pequenas atuações isoladas e desconexas, limitadas a um âmbito reduzido e ‘afetando’ apenas uma parte. O possível sucesso ou

fracasso dessas inovações parece depender principalmente de variáveis organizativas, tais como: a planificação, a tomada de decisões, a resolução de conflitos, o cumprimento das orientações, o compromisso com a organização, a metodologia do trabalho, a colaboração, a liderança e a participação.

Nesta conformidade, a mudança pode desenvolver-se a partir de três pilares, a saber: a inovação tecnológica, a renovação didática e a mudança educativa, seja ao nível da organização, seja ao nível da praxis docente. Desde logo, a consideração destes temas e o esforço da sua concretização congrega receios, sobressaltos e recusas liminares. Mudar significa, antes de mais, mudar as suas práticas internas, mas também mudar a sua relação com o exterior, com a comunidade educativa. De facto, para o futuro do agrupamento há que acentuar a colaboração escola-família-comunidade. Esta componente tem de ser prioritária, acompanhada de uma efetiva participação de todos. O envolvimento das famílias no processo educativo e a sua participação na vida escolar são atualmente consideradas variáveis fundamentais no processo de melhoria da qualidade de ensino e da reforma das escolas. Está hoje suficientemente provado que esse envolvimento e essa participação contribuem para melhorar a disciplina e o aproveitamento escolar dos alunos e são um fator importante de mudança nos locais de aprendizagem, no sentido de os tornar mais acessíveis às necessidades destes e das famílias, contribuindo assim para a promoção do sucesso educativo.

1.1- O Diagnóstico da Organização

Um diagnóstico de qualidade é a primeira condição de um bom projeto ou plano estratégico, pois deve determinar com precisão os problemas a resolver, os recursos disponíveis e os fatores que serão determinantes no contexto, assim como permitir uma visão integral das várias dimensões. No caso concreto deste agrupamento, o diagnóstico dos problemas tem vindo a ser construído de forma participada, quer através de instrumentos e práticas de avaliação interna, quer através das conclusões do processo de avaliação externa. Ao longo dos últimos quatro anos, e considerando já a nova unidade orgânica, esse diagnóstico resultou de:

1. Generalização do modelo de autoavaliação a todo o agrupamento (aplicação do modelo CAF);
2. Análise do trabalho desenvolvido em sala de aula e do cruzamento da sua opinião com a autoavaliação dos docentes (*Framework* de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar);
3. Análise SWOT a que recentemente se procedeu, em resultado do desafio lançado a toda a comunidade educativa;
4. Diagnose realizada no final do ano letivo transato, a propósito da elaboração do Plano de Ação Estratégica do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE), no âmbito da ação de formação "Planeamento de ação estratégica de promoção da

qualidade das aprendizagens”);

5. Resultados da última Avaliação Externa.

Trata-se, pois, de instrumentos de gestão de enorme importância ao nível da orientação estratégica, que muito contribuíram para um diagnóstico de forças e de fraquezas, ao nível interno, assim como de oportunidades e de ameaças, ao nível externo, que permitem perspetivar o futuro com relativa segurança.

Procuremos agora sintetizar os aspetos que poderiam enformar um diagnóstico dos problemas (eles próprios também oportunidades) que permita caracterizar o agrupamento:

1.1.1. Avaliação interna: diagnóstico CAF e Framework de Desenvolvimento Pedagógico

Tendo como objetivo melhorar o processo de autoavaliação que tem vindo a ser desenvolvido nos últimos anos e de forma a corresponder às elevadas expectativas da população que serve, tem-se vindo a implementar um modelo de autorregulação com recurso a uma equipa de consultores externos (amigo crítico), com o objetivo de apoiar a equipa de autoavaliação e a auditar todo o processo. Foi generalizado a todo o agrupamento o modelo de qualidade que assenta na metodologia CAF Educação (*Common Assessment Framework – Estrutura Comum de Avaliação*, na tradução portuguesa), uma versão simplificada do Modelo de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Em complemento ao Plano de Ações de Melhoria definido após a avaliação externa de 2011, tem-se vindo a atualizar o diagnóstico da Organização através da aplicação da CAF de dois em dois anos, tendo sido já implementadas as seguintes ações de Melhoria:

- *"Elaboração de um Manual de Acolhimento do Agrupamento" (concluída).*
- *"Criação da figura do Provedor do Agrupamento" (concluída).*
- *"Realização de reuniões periódicas com o PND, de modo a recolher informação de apoio à tomada de decisão" (em curso).*
- *"Criação de um grupo de trabalho para acompanhamento e monitorização dos trabalhos da PAP no Ensino Profissional" (em curso).*

Da análise interna decorrente do trabalho continuamente desenvolvido pela Equipa de Autoavaliação, foi possível apreciar recentemente o desempenho organizacional do Agrupamento com base no modelo CAF e na ferramenta de análise do trabalho de sala de aula, Framework, tendo os resultados sido trabalhados nas seguintes dimensões:

- Pontos fortes resultantes da **CAF** (síntese):
 - Abertura e relações humanas da Direção;
 - Articulação das estratégias com as metas a alcançar;
 - Fomento, interno e contínuo, do trabalho colaborativo;
 - Protocolos e parcerias criadas em proveito do Agrupamento;
 - Preocupação no alinhamento da planificação dos processos com os resultados esperados;
 - Preocupação com os alunos e a sua participação na vida do Agrupamento;

- Empenho dos profissionais do Agrupamento (PD e PND);
- Imagem do Agrupamento na Comunidade;
- Processo de autoavaliação;
- Áreas de melhoria resultantes da **CAF** (síntese):
 - Melhoria dos processos burocráticos internos - continuação do esforço de desmaterialização documental;
 - Melhoria da articulação curricular e da gestão de tempos dos docentes (criação de momentos de reflexão e consequente tomada de decisões / medidas);
 - Melhoria do Processo de Supervisão Pedagógica (perspetivando a recolha de Boas Práticas internas na constituição do património pedagógico do Agrupamento);
 - Investimento, por parte das lideranças, no esforço de confederação de vontades comuns de desenvolvimento do Agrupamento (através do reforço das competências de liderança e comunicação);
 - Melhoria dos processos de comunicação interna e externa;
 - Incentivo à mobilização da comunidade em torno do Projeto Educativo e das atividades do Agrupamento – investindo assim na melhoria contínua do Clima de Agrupamento;
 - Melhoria da valorização e divulgação do esforço e sucesso profissional do pessoal;
- Pontos Fortes resultantes da **Framework** (síntese):
 - Ao longo da aula o(a) professor(a) chama a atenção para as ideias mais importantes;
 - A linguagem utilizada pelo(a) professor(a) é acessível a todos os alunos;
 - Quando o aluno não percebe, o professor esforça-se por explicar de outro modo;
 - O(A) professor(a):
 - Faz perguntas sobre a matéria dada nas aulas anteriores;
 - Aproveita a participação dos alunos para dar a matéria;
 - Dá a todos os alunos a possibilidade de participarem;
 - Incentiva a minha participação;
 - Tenta esclarecer sempre as dúvidas que lhe coloco;
- Áreas de melhoria resultantes da **Framework** (síntese), onde foram identificados os indicadores em que as respostas foram menos positivas, apesar de a sua formulação se encontrar em sentido afirmativo:
 - A aula decorre de forma organizada;
 - O(A) professor(a) mantém a ordem na sala sem alterar o tom de voz;
 - A aula é dada com recurso apenas ao manual;
 - O(A) professor(a) felicita os alunos quando se comportam bem;
 - O(A) professor(a) utiliza as TIC na aula;

1.1.2. Análise SWOT (2017)

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> Diversidade da oferta educativa e formativa; Horário comum a todos os elementos dos grupos disciplinares para sessões de trabalho colaborativo; Diversidade de medidas de apoio educativo, tendo em conta as características e ritmos de aprendizagem dos alunos; Estratégias de integração de alunos com NEE e de populações em risco de abandono; Aposta na comunicação interna (ex: email institucional); Ferramentas e recursos informáticos de gestão e organização da atividade docente; Organização e Planeamento; Relação entre os elementos da comunidade educativa; Qualidade das infraestruturas e das condições de trabalho na maioria das escolas do agrupamento; Mobilização das pessoas para a melhoria contínua; Abertura à inovação. Aumento do número de alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade na aquisição de uma cultura de agrupamento ou de sentimento de pertença; A dispersão geográfica do agrupamento, que dificulta a coordenação de atividades e o trabalho colaborativo entre docentes; Dificuldade em dar visibilidade ao trabalho desenvolvido; Tempo disponível para o trabalho colaborativo; Interesses divergentes dos alunos relativamente aos trabalhos escolares, facto que se traduz nos resultados académicos; Divergência entre o investimento dos professores e os resultados obtidos pelos alunos; Assiduidade irregular dos alunos; Dificuldade dos alunos no cumprimento de regras de conduta; Indisciplina; Falta de autonomia, criatividade, iniciativa e espírito de equipa dos alunos; Resistência e inadaptação de alguns sectores a mudanças de paradigma, tecnológicas e organizacionais; Inexistência de uma equipa multidisciplinar no Agrupamento para dar resposta aos alunos com necessidades educativas especiais; Maior facilidade em sobrevalorizar baixas classificações do que reconhecer o mérito e a excelência dos bons alunos.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento e partilha de novas metodologias e práticas com a constituição do agrupamento; Abertura do agrupamento à comunidade; Aposta na formação contínua e na valorização dos Recursos Humanos; Relação positiva e cooperante com as empresas e instituições do tecido social; Disponibilidade da Autarquia para apoiar a concretização de iniciativas do agrupamento; A tomada de decisão mais próxima dos problemas com a delegação de competências na área da educação. Articulação entre escolas do agrupamento, através de sessões de trabalho conjuntas; Utilização das TIC como ferramentas de partilha, divulgação e promoção da imagem do agrupamento; Definição de metas de desempenho articuladas com o Projeto Educativo; Requalificação de escolas e construção de novas escolas no conjunto do agrupamento e consequente melhoria das condições de trabalho. Implementação de medidas de promoção do sucesso escolar 	<ul style="list-style-type: none"> Tentativa de criação, por parte de alguns elementos do pessoal docente, de escolas/níveis de ensino de primeira e de segunda no conjunto do agrupamento; Pouco envolvimento dos encarregados de educação no processo de ensino aprendizagem e na regulação da vida dos filhos; Impacto da conjuntura económico-social nas expectativas dos pais e dos alunos em relação à escola; Impacto da conjuntura e das políticas educativas na desmotivação do corpo docente; Tempo escasso para o desenvolvimento dos trabalhos em sede de sessão de trabalho; Disparidade entre investimento do trabalho docente e os resultados escolares obtidos; Falta de motivação intrínseca e indiferença dos alunos enquanto fatores que comprometem o sucesso; Transportes escolares nem sempre pontuais; Resistência e inadaptação do PD às mudanças de paradigma, tecnológicas e organizacionais; A indisciplina e a ineficácia de grande parte das medidas disciplinares;

1.1.3. O Plano de Ação Estratégica de Promoção do Sucesso Escolar

No decurso do desafio lançado aos Agrupamentos, a nível nacional, pela estrutura de missão do PNPSE, foi elaborado um Plano de Ação Estratégica (a decorrer no biénio 2016/2018, e

que neste momento está em fase de avaliação intermédia) que procura intervir nas seguintes dimensões:

- Existência de diferentes ritmos de aprendizagem no interior da sala de aula, com reflexos nos resultados escolares dos alunos;
- Dificuldade de concentração, agitação generalizada e indisciplina na sala de aula;
- Cansaço e desmotivação dos professores, com reflexos diretos na relação pedagógica;
- Necessidade de aprofundar e generalizar o trabalho colaborativo ao nível da observação de aulas;
- Défice de envolvimento e responsabilidade parental na vida escolar dos alunos e na relação com os professores.

1.1.4. A avaliação externa

Todas as escolas do agrupamento foram já sujeitas a processos de avaliação externa, tendo a atual escola sede sido avaliada, pela primeira vez, através de candidatura, em 2006/07, e mais recentemente, em dezembro de 2011. Os antigos AE de Aguada de Cima e de Fermentelos foram objeto de avaliação externa, respetivamente, em novembro de 2010 e março 2011. Tal como ilustra a tabela seguinte, os resultados foram globalmente bons ou muito bons:

Domínios avaliados	AE Aguada de Cima (2010)	AE Fermentelos (2011)	ESMC ⁷ (2011)
Resultados	Bom	Bom	Bom
Prestação do Serviço educativo	Bom	Muito Bom	Bom
Organização e Gestão Escolar	Bom	Muito Bom	---
Capacidade de Autorregulação e Melhoria	Bom	Muito Bom	----
Liderança e Gestão Escolar	Bom	Muito Bom	Muito Bom

Todavia, da leitura dos relatórios foram identificadas algumas fragilidades, a saber:

- Resultados dos exames nacionais de Língua Portuguesa e de Matemática;
- Taxas de transição por ano e ciclo e qualidade do sucesso alcançado;
- Eficiência das estratégias pedagógicas adotadas;
- Taxas de abandono escolar;
- Ausência de práticas de supervisão pedagógica, dentro e fora da sala de aula, que permitam a redefinição sustentada de metodologias potenciadoras do desenvolvimento profissional dos professores e da melhoria da qualidade das aprendizagens;
- Ausência ou ineficácia da articulação horizontal e vertical do currículo.

Da avaliação externa realizada na escola sede, resultou um Plano de Melhoria cujas ações foram na altura generalizadas a todo o agrupamento por se considerar que o diagnóstico

⁷ O processo foi realizado no âmbito do novo ciclo de AE das escolas pela IGE, ao abrigo do Despacho nº 4150/2011, de 4 de março, em que são avaliados apenas 3 domínios.

apresentava contornos muito semelhantes. As ações de melhoria que a seguir se enunciam encontram-se, na sua totalidade, concluídas e avaliadas, com sucesso nos seus resultados:

- Melhoria dos resultados dos exames nacionais de Português e Matemática, 9º ano: *"Matemática - pensar e resolver"; "Português - ler, escrever, melhorar";*
- Melhoria das taxas de conclusão do ensino profissional: *"Valorizar o Ensino Profissional"*
- Redução das taxas de abandono escolar: *"Diagnóstico precoce do abandono";*
- Diferenciação pedagógica em sala de aula: *"Diferenciar para incluir - gestão pedagógica por nível de proficiência em sala de aula"; "Aula+ - cooperação pedagógica entre alunos";*
- Supervisão pedagógica em sala de aula: *"Ensinar e aprender em espelho: observação colaborativa entre docentes"; "Aplicação da Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar";*
- Articulação com as escolas de proveniência dos alunos: *"Articular para crescer".*

1.2 – O caminho percorrido nos últimos quatro anos

No ciclo de gestão que ora termina, o primeiro após a agregação, o AEAS desenvolveu a sua ação a partir de cinco eixos estratégicos fundamentais, a saber:

- a) Liderança e visão estratégica
- b) Cultura organizacional e sentimento de pertença
- c) Qualidade do serviço e impacto sobre as pessoas
- d) Prática pedagógica, renovação didática e orientação para resultados
- e) Abertura e identidade com a comunidade

Cada um dos cinco eixos desdobrava-se em objetivos estratégicos e operacionais e ações devidamente calendarizadas e monitorizadas. Todo o projeto de intervenção tinha na sua base um desafio fundamental: o de criar, desenvolver e consolidar uma organização, consistente na sua estrutura formal e simbolicamente significativa para todos aqueles que com ela interagissem. Não obstante as dificuldades e o muito que ainda se encontra por fazer, esse primeiro grande desafio foi integralmente conseguido. O agrupamento apresenta hoje uma estrutura organizacional bem definida, com uma hierarquia que responde inteiramente às questões "quem faz o quê?", "onde?", "quem responde perante quem?". Para além disso, não obstante as dificuldades em compaginar o esforço de organização e de planeamento, numa unidade de gestão desta dimensão, com a mínima complexidade possível ao nível dos procedimentos e das orientações, o que é facto é que tem sido reconhecido por muitos sectores que o nível de burocratização existente é hoje significativamente menor do que aquele já existiu anteriormente. Ainda assim, há áreas onde é possível repensar algumas rotinas, de modo a tornar mais ágil o funcionamento da organização.

O segundo grande desafio que se colocava a uma organização com estas características era não apenas o de fomentar a identidade e o sentimento de pertença entre os seus

membros, mas também o de garantir que cada uma das três unidades orgânicas que lhe deram origem fosse capaz de ceder autonomia sem alienar a memória, os seus hábitos e os seus símbolos. Mais do que isso, era importante garantir que nenhuma das partes se sobreporia às demais e que tudo faria para secundarizar aquilo que as dividia e potenciar aquilo que as unia. Apesar da dinâmica criada ao nível do trabalho colaborativo e do esforço das lideranças de topo e intermédias no sentido de agilizar a comunicação interna, envolver as pessoas nas grandes realizações do agrupamento, estimular o contacto de proximidade e recolher contributos para apoio à tomada de decisão, a verdade é que este foi talvez o desafio menos conseguido, sendo aquele onde mais se justifica continuar a apostar. Efetivamente, a cultura organizacional e o sentimento de pertença é algo que está longe se encontrar consolidado.

O terceiro grande desafio prendia-se com a necessidade melhorar o planeamento e a estratégia de gestão, incluindo a gestão e valorização dos recursos humanos, de modo a obter ganhos de “produtividade” e uma melhoria no funcionamento do serviço que se refletisse direta ou indiretamente em resultados relativos às pessoas. Ainda que o caminho já percorrido seja gratificante, porquanto se encontra concluído um conjunto de procedimentos que tendem a agilizar e normalizar o funcionamento da Organização, importa continuar o esforço de consolidação e de avaliação das decisões tomadas e das opções feitas, de modo a obter uma maior eficiência no seio da organização, isto é, uma correlação mais positiva entre o esforço despendido e os resultados obtidos. A título de exemplo, convém referir que uma das áreas onde ainda há muito trabalho a desenvolver prende-se com as questões da disciplina/indisciplina. Efetivamente, o número e natureza dos comportamentos desajustados em relação à escola tem vindo a agravar-se, situação que se deve também à realidade social envolvente e que se reflete inevitavelmente sobre a escola. Também ao nível da motivação dos recursos humanos existe ainda caminho a percorrer, e para o qual importa olhar com a devida atenção. Na verdade, o sucesso de qualquer mudança só é possível com o envolvimento, o compromisso e a motivação das pessoas, pelo que, a este nível, se exige mais liderança e menos gestão.

O quarto grande desafio relacionava-se com a necessidade de melhorar os resultados escolares, designadamente ao nível das taxas de transição por ano de escolaridade e curso, das taxas de conclusão do ensino secundário, da qualidade do sucesso, isto é, as classificações internas atribuídas e os resultados obtidos em exames nacionais, a melhoria da qualidade das aprendizagens e o combate ao abandono escolar. De um modo geral os resultados escolares têm vindo a melhorar de forma sustentada, quer ao nível da classificação interna de frequência, quer ao nível da avaliação externa (particularmente no ensino secundário), sendo certo que, no que diz respeito aos resultados de Português e de Matemática do 9º ano, é necessário continuar a trabalhar para que essa melhoria se torne mais consistente. Também ao nível do abandono escolar esses resultados têm vindo a melhorar significativamente, fruto de um trabalho de prevenção e de acompanhamento

realizado pelas diferentes estruturas intermédias. De resto, conforme é possível observar pela leitura dos relatórios anuais de progresso do Contrato de Autonomia, bem como do Relatório da Comissão de Acompanhamento do Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências no Município de Águeda, os resultados escolares do AEAS têm vindo a melhorar, atingindo globalmente as metas definidas. Refira-se, aliás, que o progresso dos resultados escolares está profundamente relacionado com o esforço de organização, com a estratégia de promoção do sucesso escolar e também com as práticas de gestão, de coordenação e de supervisão pedagógica e avaliativa, sobretudo ao nível do trabalho colaborativo, que têm vindo a ser executadas, respondendo aliás à fragilidade identificada pela avaliação externa.

O quinto e último desafio encontrava-se profundamente correlacionado com a matriz histórica de profunda ligação ao meio das escolas do AEAS, com particular destaque para a escola sede do agrupamento, cujo papel no panorama educativo do concelho tem sido amplamente reconhecido ao longo de 90 anos. A identidade e a abertura que mantém relativamente à comunidade que serve marca profundamente o funcionamento do agrupamento, em particular a escola sede, e têm vindo a ser aprofundadas e consolidadas.

1.3 - Missão, Visão e Valores fundamentais do Agrupamento

A Escola é um sistema local de aprendizagem, constituído por alunos, professores, funcionários, pais/encarregados de educação, representantes do poder autárquico e do tecido empresarial, social, científico e cultural que, compartilhando um mesmo território e exteriorizando uma cultura comum, constituem um todo com características específicas e com uma dinâmica própria, sintetizando a mesma Missão, a mesma Visão, e partilhando os mesmos Valores. A Escola deverá privilegiar a interação com outras escolas e/ou forças vivas do meio envolvente para a construção de percursos integrados.

A **Missão** do Agrupamento de Escolas de Águeda Sul (AEAS) é a de oferecer um serviço público de educação e formação de qualidade, recorrendo a ambientes de aprendizagem inovadores e apostando na qualificação de jovens e de adultos tendo por base as competências do século XXI.

A **Visão** do AEAS é sustentada num esforço de adequação da sua oferta educativa às necessidades do meio envolvente. O AEAS pretende ser reconhecido como uma referência na prestação de um serviço público de qualidade ao nível do ensino e da formação ministrados.

Os **Valores** do Agrupamento são a pessoa, a liberdade, a solidariedade, a tolerância, a cidadania, a cooperação, a equidade, a exigência, a participação, a qualidade e a satisfação. O Agrupamento procura desenvolver a vertente humanista, de forma a integrar os alunos na comunidade, ao nível da sua intervenção social, profissional, cultural, recreativa, desportiva, entre outras.

Para o cabal cumprimento da sua missão, para a concretização do ideal exequível em que assenta a sua visão, para a consecução dos princípios orientadores das suas práticas

educativas e para fazer face a fragilidades identificadas ao nível dos processos e ao nível dos resultados, o Agrupamento deverá desenvolver a sua ação, quer no **plano organizacional**, quer no **plano pedagógico**, a partir de quatro eixos estratégicos fundamentais:

1. Liderança e estratégica
2. Cultura e identidade organizacional e comunitária
3. Qualidade do serviço e impacto sobre as pessoas
4. Prática pedagógica, inovação e compromisso com o sucesso

Cada um destes grandes eixos, desdobrar-se-á em objetivos estratégicos que, por sua vez, se decompõem em metas e objetivos operacionais, monitorizadas anualmente ao longo do ciclo de gestão, em ações devidamente calendarizadas para a consecução desses objetivos e os intervenientes nessas ações.

2. Linhas de ação e de orientação estratégica

2.1 – Liderança e estratégica

- a) Consolidar uma cultura organizacional aberta à mudança e à inovação, comprometida com o aperfeiçoamento dos processos, com a otimização dos resultados e com a sustentabilidade do esforço de melhoria.
- b) Desenvolver uma cultura de planeamento tendo em vista o aumento do grau de eficácia (comparação entre o que se fez e o que era esperado que se fizesse) e de eficiência (relação entre os resultados obtidos e os recursos empregues).
- c) Consolidar uma cultura de avaliação e de melhoria contínua ao nível da gestão dos recursos humanos e dos recursos materiais, bem como ao nível das práticas dos professores e do pessoal não docente.
- d) Implementar políticas de gestão estratégica patrimonial, administrativa e financeira que potenciem a qualidade do serviço público, observem boas práticas e garantam a sustentabilidade do progresso do agrupamento
- e) Incentivar o desenvolvimento ou adoção de projetos de investigação, desenvolvimento e inovação, designadamente ao nível da utilização da tecnologia da educação
- f) Criar “laboratório de aprendizagem em ambiente inovador tecnologicamente enriquecido”.
- g) Monitorizar o impacto do uso das TIC nos processos de sala de aula.

2.2 – Cultura e identidade organizacional e comunitária

- a) Fomentar o sentimento de identidade no seio do agrupamento e a definição participada das grandes linhas de ação estratégica.
- b) Intensificar a participação e o envolvimento dos pais e encarregados de educação nas atividades do agrupamento e na vida escolar dos alunos
- c) Melhorar a comunicação interna e externa, em particular com os professores,

- funcionários, alunos, pais e encarregados de educação e com os clientes dos Serviços de Administração Escolar em geral
- d) Promover e projetar o agrupamento no exterior, através de uma política de divulgação de atividades que demonstrem a sustentabilidade do progresso e o reconhecimento externo
 - e) Aprofundar e consolidar a cooperação com o tecido social e empresarial, com o poder local e com a universidade, com vista à integração plena dos alunos na vida ativa, ao desenvolvimento do gosto pela ciência, pela investigação e pela inovação e ao alargamento dos horizontes de emprego
 - f) Alargar o perímetro de recolha de informação na elaboração e revisão das práticas de gestão e dos documentos estruturantes de política educativa e de ação estratégica do agrupamento.
 - g) Reorganizar e requalificar o espaço escolar, dentro e fora da sala de aula, de modo a promover o gosto pelo ensino e pela aprendizagem, pela preservação do património e da memória das escolas, pelo trabalho colaborativo, pela descoberta e pela autoformação;

2.3 – Qualidade do serviço e Impacto sobre as pessoas

- a) Fomentar a articulação entre escolas/agrupamentos, no sentido de aprofundar o conhecimento intra e inter-organizacional e delinear estratégias de melhoria assentes em práticas de trabalho cooperativo a nível concelhio;
- b) Implementar um sistema de gestão da qualidade, assente em princípio de gestão documental e de sistematização de processos ou fluxos de trabalho e/ou de informação no interior da escola.
- c) Consolidar uma cultura de segurança entre a comunidade escolar.
- d) Aumentar o grau de satisfação das pessoas relativamente ao serviço público de educação prestado pelo agrupamento;
- e) Institucionalizar práticas de transparência e rigor na gestão das pessoas, consubstanciadas em princípios de reconhecimento do esforço e do mérito
- f) Reconhecer, valorizar e premiar o mérito e o esforço individual e das equipas
- g) Estimular o desenvolvimento e consolidação de lideranças intermédias dotadas de autonomia, visão estratégica e sentido do dever, sensibilizadas para a gestão da mudança e orientadas e motivadas para a otimização de processos e para a obtenção de resultados;
- h) Consolidar hábitos de trabalho colaborativo, assentes na criação de soluções organizativas, físicas e materiais que facilitem a permanência dos professores nas escolas e na institucionalização de práticas de supervisão do trabalho desenvolvido;
- i) Promover a auto e hétero formação como estratégia de rentabilização e valorização dos Recursos Humanos;

2.4 - Prática pedagógica, inovação e compromisso com o sucesso

- a) Potenciar a melhoria do sucesso escolar dos alunos e promover o mérito e a excelência, aliando-os a uma cultura de rigor e exigência no interior do agrupamento;
- b) Melhorar o acompanhamento, gestão e monitorização do Ensino Profissional
- c) Criar as condições necessárias para a supressão progressiva do abandono escolar;
- d) Consolidar práticas de gestão, de coordenação e de supervisão pedagógica e avaliativa com vista ao reforço da eficácia do serviço, da abertura à inovação e da melhoria da qualidade das aprendizagens
- e) Substituir gradualmente um modelo de ensino centrado no professor, por um modelo focalizado no desenvolvimento de capacidades, assente em pedagogias diferenciadas e inovadoras que valorizem o ensino experimental das ciências, a língua materna, o uso das TIC, o ensino artístico, as competências do Séc. XXI e a preservação da memória e do património cultural.
- f) Introduzir gradualmente mecanismos conducentes à flexibilização curricular, nos termos propostos pelo Ministério da Educação.
- g) Consolidar os valores do respeito e aceitação pelo/do outro, da disciplina, da cidadania, da defesa do ambiente, da educação para a saúde, na procura da formação integral do indivíduo.
- h) Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos energéticos e ambientais.
- i) Promover a BE enquanto parceiro privilegiado na execução do processo de ensino-aprendizagem para garantir a transversalidade das competências de gestão da informação e produção de conhecimento.

LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA

Eixo 1: Liderança e estratégia

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
a) Consolidar uma cultura organizacional aberta à mudança e à inovação, comprometida com o aperfeiçoamento dos processos, com a otimização dos resultados e com a sustentabilidade do esforço de melhoria.	1. Diminuir gradualmente o número de pontos fracos, ou aspetos a melhorar, nos diversos serviços ou estruturas de topo e intermédias, no âmbito do processo de autoavaliação do agrupamento.	X	X	X	X	1. Dinamização de iniciativas e ações que potenciem o alinhamento das pessoas com a Missão, a Visão e os Valores do agrupamento, em temáticas como: “Qualidade nas Organizações”; “Motivação”, “Avaliação do desempenho”; “Modelos de avaliação das organizações: CAF e EFQM ⁸ ”; “Coaching orientado para o sucesso”, Team building, etc.	X	X	X	X	X	X		
		X	X	X	X	2. Realização de reuniões periódicas do Diretor com estruturas intermédias, com funcionários, com encarregados de educação e com alunos, de modo a explicitar os objetivos estratégicos do ciclo de gestão, a melhorar a comunicação interna e a recolher contributos para apoio à tomada de decisão.	X	X	X	X	X	X	X	
	2. Reforçar a autonomia, a autoridade e a responsabilidade das lideranças, observando os seguintes pressupostos:	X	X	X	X	1. Consolidação de um sistema de gestão, ancorado na estrutura organizacional constante do Regulamento Interno, que tenha por base a otimização dos seguintes pressupostos:	X	X	X	X	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificação da autoridade e da responsabilidade; • Facilitação da comunicação e do controlo; • Melhoria da tomada de decisão; • Respeito pelo exercício do cargo ou função. 					<ul style="list-style-type: none"> • Clarificação de quem faz o quê e quem responde perante quem; • Utilização das TIC para facilitar a comunicação e o controlo interno: procedimentos adotados no sentido de planear e gerir a organização, visando melhorar a eficácia e eficiência; 								

⁸ A Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework* - CAF) é um modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para ajudar as organizações do setor público dos países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total, melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços. A CAF baseia-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho na perspetiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. A sua construção foi inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, em Speyer.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
						<ul style="list-style-type: none"> Tomada de decisão o mais próximo possível dos problemas; Priorização das atividades ou tarefas consoante a sua importância na hierarquia dos problemas. 							
						2. Redesenho de procedimentos, visando a desburocratização e a melhoria dos serviços prestados, tendo por base boas práticas que assentem nos seguintes pressupostos: <ul style="list-style-type: none"> Simplificação de processos (análise crítica do valor de cada etapa, eliminando as que não são essenciais); Simplificação de tarefas associadas a cada etapa (racionalização dos atuais procedimentos, com vista ao aumento da rapidez de execução); Melhoria dos sistemas de suporte e interfaces (automatização de algumas tarefas padronizadas e recorrentes). 	X	X	X			X	
		X				3. Criação de um grupo de trabalho cuja missão é a de repensar determinados procedimentos e tornar mais ágil o funcionamento da organização.							
		X	X			4. Levantamento, normalização e codificação de toda a documentação relativa à organização e funcionamento pedagógico e administrativo existente; redesenho de procedimentos com o objetivo de simplificar e desburocratizar.	X	X				X	
b) Desenvolver uma cultura de planeamento tendo em vista o aumento do grau de	1. Cumprir tarefas dentro dos prazos estabelecidos e nos termos exatos em que forem definidas pelo superior hierárquico.	X	X	X	X	1. Melhoria dos mecanismos de monitorização e controlo do cumprimento de prazos e de tarefas.	X	X	X	X	X	X	

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
eficácia (comparação entre o que se fez e o que era esperado que se fizesse) e de eficiência (relação entre os resultados obtidos e os recursos empregues).	2. Processar um maior número de tarefas diárias inerentes à área ou função por parte do PND. (Grau de cumprimento no processamento de problemas/tarefas diárias constantes do manual de distribuição de funções, relativamente ao nº de dias passíveis de registo diário)	X	X	X	X	1. Melhoria dos instrumentos de recolha de informação para a avaliação do desempenho do pessoal não docente administrativo, auxiliar e técnico (SIADAP), tendo por base o manual de distribuição de funções e/ou o plano individual de trabalho.	X			X	X	X	
	3. Diminuir o número de dias de faltas dadas por professores e funcionários. (Número de dias de falta dados pelo pessoal docente e não docente, tendo por referência o ano letivo de 2016/2017)	2%	3%	4%	5%	1. Elaboração e publicitação de um “ranking” de docentes e não docentes que ao longo do ano lectivo apresentem melhores níveis de assiduidade.	X		X	X			
						2. Aplicação de mecanismos de discriminação positiva a professores e funcionários mais assíduos, como sendo, sempre que possível, o alívio de tarefas em períodos de maior incidência de serviço ou em períodos de interrupção letiva.	X		X	X			
	4. Aumentar o número de tempos letivos assegurados por permuta ou por compensação em função da necessidade expressa de faltar. (Número de tempos letivos cumpridos, incluindo por permuta ou por compensação, relativamente ao número de tempos letivos previstos, tendo por referência o ano letivo de 2016/2017)	3%	4%	5%	5%	1. Elaboração e publicitação de um “ranking” de professores que, perante a necessidade de faltar, mais contribuem para o cumprimento integral dos tempos escolares, através da realização de permutas e compensações de aulas entre docentes.	X		X				
						2. Aplicação de instrumentos de recolha de informação relevante para a avaliação do desempenho individual e da organização, tendo em conta o grau de consecução do processo educativo (% de aulas dadas em função do nº de aulas previstas)	X	X	X			X	
	5. Aumentar o nº de alunos acompanhados pelos SPO, para os quais foram solicitadas respostas de natureza psicopedagógica e de orientação vocacional.	5%	5%	5%	5%	1. Intervenção dos SPO no apoio a professores, alunos e EE no contexto das atividades educativas, tendo em vista o sucesso escolar, a efetiva igualdade de oportunidades e a adequação das respostas educativas às dificuldades de aprendizagem e à problemática da indisciplina.	X	X			X		X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
	(Nº de alunos acompanhados em termos psicopedagógicos e de orientação vocacional, ao ano, tendo por referência o ano letivo de 2016/2017)					2. Dinamização de ações/programas de educação parental.					X		X
	6. Aumentar o número de alunos/famílias acompanhados no âmbito do Serviço Social e do Apoio Socioeducativo do AEAS.					1. Intervenção direta junto das famílias mais disfuncionais, a partir do trabalho realizado em rede com instituições parceiras.	X	X			X		X X
	7. Minimizar o efeito dos contextos (social e familiar) mais desfavorecidos na vida escolar dos alunos.	X	X	X	X	1. Envolvimento em projetos que contribuam para a aquisição de competências sociais e relacionais e melhorem o desempenho escolar dos alunos mais problemáticos.	X				X		X X
c) Consolidar uma cultura de avaliação e de melhoria contínua ao nível da gestão dos recursos humanos e dos recursos materiais, bem como ao nível das práticas dos professores e do pessoal não docente.	1. Institucionalizar e/ou melhorar práticas de autoavaliação e de monitorização da atividade do agrupamento que permitam, de forma proactiva, reajustar processos e facilitar a definição e implementação de ações de melhoria.	X	X			1. Introduzir ajustamentos à Equipa de Autoavaliação, melhorando a sua representatividade ao nível do agrupamento e da comunidade educativa em geral (PD, PND, EE, Alunos, Autarquia e representantes da comunidade).	X	X	X	X		X	
						2. Criação de instrumentos e de metodologias de monitorização da atividade dos órgãos de gestão de topo e intermédios, de titulares de cargos e funções, bem como dos serviços prestados em geral pela escola aos seus clientes/utentes.							
		X	X			3. Criação de instrumentos e de metodologias que permitam monitorizar o cumprimento do Contrato de Autonomia, do Projeto Educativo, do Plano Anual de Atividades, dos Resultados Escolares, do Plano de Ações de Melhoria.							
		X	X	X	X	4. Apresentar ao ME uma proposta de alteração, ou um novo Contrato de Autonomia, que traduza um conjunto de princípios orientadores, objetivos,	X						

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
						metas e ações que potenciem o progresso do AEAS							
	2. Procurar o reconhecimento interno e externo do esforço de melhoria da qualidade desenvolvido pelo agrupamento, através da obtenção do reconhecimento "Effective CAF User"	X	X			1. Registar o agrupamento na base de dados europeia de utilizadores da CAF, disponibilizada no sítio do EIPA http://caf.eipa.eu/3/107/&for=intro 2. Formalizar junto da DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público) a candidatura ao Processo de Feedback Externo com vista à obtenção da distinção internacional de "Effective CAF User".	X	X					
	3. Manter acima de 90% o número de atividades do PAAA que cumprem todos os objetivos propostos.	91%	92%	93%	94%	1. Melhoria dos instrumentos de acompanhamento e avaliação do PAAA: a) segregação de funções de avaliação, isto é, quem dinamiza não deve avaliar por si só a sua própria atividade; b) apresentação de evidências que sustentem a avaliação efetuada.	X	X	X	X	X	X	
	4. Aumentar o grau de satisfação das pessoas em relação à capacidade de resolver problemas por parte do PND (% de pessoas satisfeitas ou muito satisfeitas com o desempenho do PND).	> 90 Pontos	> 90 Pontos	> 90 Pontos	> 90 Pontos	1. Monitorização anual do grau de satisfação das pessoas para efeitos de avaliação do desempenho individual e organizacional.	X			X		X	
	5. Diminuir o número de reclamações ou ocorrências no posto de trabalho por parte do PND (incluindo chefias). (Número de reclamações ou ocorrências/ano no local de trabalho, tendo em conta as orientações dadas e/ou o plano individual de trabalho de cada funcionário.	<6	<6	<5	<5	1. Monitorização semestral do nº de reclamações ou ocorrências para efeitos de avaliação do desempenho individual e organizacional.	X			X		X	
	6. Diminuir o nº de queixas ou reclamações devidamente formalizadas junto do DT ou da	<5	<5	<4	<4	1. Realização de reuniões entre todos os professores da turma, alunos e respetivos encarregados de educação, sempre que se justifique a necessidade		X	X				X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
	direção, por parte de EE, relativamente ao desempenho pedagógico do agrupamento. (Nº de queixas ou reclamações/ano letivo)					de implementar estratégias de intervenção globais que careçam do envolvimento de todas as partes.							
		X	X	X	X	2. Reporte à Direção, por parte do Diretor de Turma, de todas as referências feitas por encarregados de educação, em reuniões convocadas ou em visitas voluntárias à escola, relativamente ao desempenho pedagógico do agrupamento.	X	X	X				
		X	X	X	X	3. Acompanhamento próximo por parte da direção, do coordenador de departamento e/ou do delegado de grupo, de docentes que revelem dificuldades na realização das atividades letivas e na manutenção da ordem e da disciplina na sala de aula	X	X	X				
		X	X	X	X	4. Melhoria das práticas de autoavaliação e de feedback avaliativo aos alunos e aos EE, de modo a formar e informar sobre o estado de aquisição das aprendizagens e a dissuadir conflitos.	X	X	X				X
	7. Melhorar a monitorização das condições e utilização dos recursos materiais e da segurança	X				1. Criação de procedimento de análise às condições de conservação das instalações (criando responsáveis pelo controlo e verificação de áreas específicas).	X				X		
		X	X	X	X	2. Monitorização, no inventário e cadastro dos bens da ESMC (no restante agrupamento é tutela da CMA), das necessárias intervenções realizadas/a realizar.	X				X		
d) Implementar políticas de gestão estratégica patrimonial, administrativa e financeira que potenciem a qualidade do serviço	1. Diminuir o número de reclamações ou ocorrências no posto de trabalho por parte do PND (incluindo chefias). (Nº de reclamações ou ocorrências/ano no local de trabalho, tendo em conta as	<6	<6	<5	<5	1. Atualização e sistematização do manual de controlo interno e do manual de descrição de funções dos Serviços de Administração Escolar.	X			X		X	
		X	X	X	X	2. Atualização do inventário e cadastro dos bens.	X					X	

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
público, observem boas práticas e garantam a sustentabilidade do progresso do agrupamento	orientações dadas e/ou o plano individual de trabalho de cada funcionário)	X				3. Elaboração do Manual de Procedimentos dos SAE e do Manual de Procedimentos do ASE.	X					X	
		X	X	X	X	4. Atualização anual o Regulamento de Propinas, Taxas e Emolumentos.	X					X	
		X	X	X	X	4. Dar continuidade a práticas de auditoria interna ao procedimento de controlo interno administrativo e financeiro.	X			X		X	
	2. Melhorar o grau de execução física e financeira dos projetos do FSE.	> 50%	> 50%	> 55%	> 55%	1. Elaboração de planos mensais de despesa em função das necessidades e prioridades estabelecidas pelo Conselho Administrativo.	X					X	
	3. Manter acima dos valores do ano de 2016/2017 a capacidade de autofinanciamento do agrupamento	X	X	X	X	1. Recurso a fontes de financiamento, através de candidaturas a programas e projetos nacionais e comunitários.	X					X	
						2. Fomento do aluguer de instalações, para além de outras formas de autofinanciamento do AEAS.	X						
		X				3. Elaboração de um regulamento de cedência e aluguer de instalações.	X					X	
e) Incentivar o desenvolvimento ou adoção de projetos de investigação, desenvolvimento e inovação, designadamente ao nível da utilização da tecnologia da educação	1. Garantir o surgimento ou a participação em pelo menos 1 projeto/ano de investigação, desenvolvimento ou inovação educativa, com impacto direto nas práticas pedagógicas ou organizacionais.	X	X	X	X	1. Estímulo à procura de soluções para problemas com que se defronta a qualidade da educação e do ensino (insucesso, abandono escolar, desinteresse dos alunos, indisciplina, organização e planeamento, etc.): participação em projetos; presença em iniciativas de divulgação ou em ações de formação. Pretende-se obter: A melhoria da qualidade do serviço prestado; • A melhoria do clima de escola/agrupamento; • O aumento do grau de satisfação dos <i>Stakeholders</i> (clientes);	X	X	X				

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
	2. Garantir o surgimento ou a participação em pelo menos 1 projeto/ano no âmbito da educação para a cidadania, educação para o empreendedorismo, educação ambiental, educ. financeira, TIC, etc.	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> O aumento de produtividade e rentabilização de recursos; Eixos de atuação: <ul style="list-style-type: none"> Envolvimento da comunidade: autarquia, associações de pais e outros parceiros; Tecnologia: Internet, melhoria do funcionamento cartão magnético, controlo de acessos e segurança no interior da escola; 							
	3. Promover a integração das tecnologias no processo de ensino aprendizagem.	X				1. Identificar as boas práticas já existentes sobre o uso das TIC.	X	X	X				
						2. Promover um seminário sobre segurança e ética no uso das ferramentas tecnológicas e internet.	X	X					
	4. Capacitar os professores, os funcionários e os alunos para o uso das TIC.	X	X	X	X	3. Avaliação do agrupamento no que diz respeito ao uso das TIC (entrevistas e evidências).	X	X	X	X			X
	5. Garantir que cada docente, pelo menos uma vez por período, introduza as TIC nas suas práticas como estratégia de diversificação pedagógica e motivação dos alunos.	X				4. Identificação das necessidades de formação dos docentes para o uso das TIC na sala de aula, tendo em conta o trabalho já realizado no âmbito do projeto Tablets na sala de aula.	X	X	X	X			
	6. Certificar docentes no uso de ferramentas tecnológicas (Word, PowerPoint, Excel ou outra) usando a <i>Academia Imagine Microsoft</i> . (Nº de docentes/ano certificados por Departamento)	3	4	5	6	5. Disponibilizar formação no âmbito das TIC e em ferramentas para redução da burocracia interna.	X	X	X				
						6. Desenvolvimento do processo conducente à adesão do AEAS ao programa " <i>Microsoft Schools</i> ".							
		X	X			7. Implementação de uma <i>Academia Imagine Microsoft</i> (ou similar) para o desenvolvimento de competências tecnológicas para docentes, não docentes e alunos.	X	X					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
f) Criar "laboratório de aprendizagem em ambiente inovador tecnologicamente enriquecido".	1. Criar uma sala que proporcione, num ambiente tecnologicamente rico, oportunidades inovadoras de ensino e aprendizagem e se dimensione como um espaço de experiências e aprendizagens pluridisciplinares	X	X			1. Contactar entidades para análise de custos. e definição de estratégias de aquisição de equipamentos.	X						
		X	X			2. Estudar fontes possíveis de financiamento e decidir local de implementação.	X						
			X			3. Equipar o laboratório e colocá-lo ao serviço dos professores e alunos	X						
			X			4. Definir uma "agenda" para dinamização da sala	X						
g) Monitorizar o impacto do uso das TIC nos processos de sala de aula.	1. Refletir sobre as ações em curso e sobre as boas práticas registadas através do uso das TIC nos processos de ensino e aprendizagem .	X				1. Criação de um grupo de trabalho para a análise e acompanhamento do impacto das TIC na sala de aula (projetos existentes).	X	X	X				
		X				2. Analisar a possibilidade de, em sede de Regulamento Interno, ser permitido o uso do <i>smartphone</i> na sala de aula como instrumento de trabalho e de pesquisa associado a outras ferramentas tecnológicas.	X		X				X
		X				3. Realização de um seminário sobre as competências do Séc. XXI para a educação.	X	X					
		X	X	X	X	4. Identificação e divulgação de boas práticas relativas ao uso das TIC no seio do agrupamento.	X	X					
		X	X	X	X	5. Criação de políticas globais para o agrupamento sobre TIC: ética e segurança, <i>cyberbullying</i> , <i>BYOD</i> (" <i>Bring your own bottle</i> " - possibilidade de o alunos utilizar o seu próprio equipamento tecnológico), uso da plataforma Moodle, presença online, etc.	X	X					

Eixo 2: Cultura e identidade organizacional e comunitária

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
a) Fomentar o sentimento de identidade no seio do agrupamento e a definição participada das grandes linhas de ação estratégica.	1. Apresentar, por cada Estrutura Intermédia (departamentos, conselhos de diretores de turma e/ou outras) e chefias de PND, pelo menos 1 ação de melhoria/ano devidamente estruturada.	X	X	X	X	1. Realização de reuniões periódicas do Diretor com estruturas intermédias, com funcionários e com EE, de modo a explicitar os objetivos estratégicos do ciclo de gestão, a melhorar a comunicação interna e a recolher contributos para apoio à decisão.	X	X		X		X	X
		X	X	X	X	2. Elaboração e/ou atualização participada dos documentos estruturantes da vida do agrupamento (Proj. Educativo, PAAA, Reg. Interno, Plano de Ações de Melhoria, Plano de Formação), à luz de princípios de gestão, que integre de forma clara, concreta e consistente objetivos, metas, indicadores, ações, calendarização das ações e análise de resultados.	X	X	X	X	X	X	X
	2. Consolidar a cultura de agrupamento entre a comunidade educativa, reforçando o sentimento de pertença, o compromisso e a ligação afetiva entre os seus membros e com a organização.	X				1. Criação do hino e da bandeira do agrupamento.	X	X					
		X	X	X	X	2. Promoção de ações de preservação do património e da memória das escolas do agrupamento.	X	X	X	X			
		X	X	X	X	3. Realização pelo Diretor de, pelo menos, uma reunião anual com encarregados de educação das diversas escolas do agrupamento.	X						X
		X	X	X	X	4. Realização de, pelo menos, duas reuniões anuais com representantes de pais das turmas.	X						X
		X	X	X	X	5. Realização de reuniões periódicas com alunos Delegados de Turma.	X						X
		X	X	X	X	6. Incentivo à participação de antigos alunos em	X	X			X		

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
						iniciativas de sensibilização dos mais jovens sobre a história e sobre a memória das escolas, através de debates, conversas informais, divulgação de histórias de vida, etc.							
		X	X	X	X	7. Produção e venda de <i>merchandising</i> do agrupamento (bonés, <i>pins</i> , <i>tshirts</i>), com recurso à criação artística dos alunos. Adoção de uma <i>tshirt</i> oficial do agrupamento.	X	X					
			X	X	X	8. Elaboração do Anuário Digital do Agrupamento.	X	X					
		X	X	X	X	9. Dinamização de atividades de lazer que propiciem a interação entre todos os membros da comunidade educativa, com vista ao reforço do sentimento de pertença, da identidade e da cultura organizacional e à melhoria do clima de agrupamen.	X	X	X	X	X	X	X
		X	X	X	X	10. Facilitação de momentos de interação, profissional ou de lazer, entre PND do AEAS, em particular Assistentes Operacionais, visando a melhoria do desempenho, a uniformização de procedimentos, o envolvimento das pessoas e a identidade organizacional.	X			X			
		X	X	X	X	11. Apoio ao Coral "Sul Family" enquanto projeto agregador no seio do Agrupamento AEAS.	X		X				
		X	X	X	X	12. Atualização anual do manual de acolhimento.	X		X				
b) Intensificar a participação e o envolvimento dos pais e encarregados de educação nas atividades do	1. Aumentar os contactos presenciais com EE, com vista a potenciar o envolvimento com a escola e o acompanhamento da vida escolar dos	X	X	X	X	1. Realização de contactos via, correio, telefone, email e sms.	X		X				X
		X	X	X	X	2. Realização de ações de educação parental.					X		X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
agrupamento e na vida escolar dos alunos	seus filhos.	X	X	X	X	3. Implementação de um sistema de alertas aos EE sempre que o aluno falte a aulas ou a atividades de apoio educativo, bem como sempre que protagonize um comportamento desajustado.	X				X		X
	2. Estreitar os laços com os pais e encarregados de educação, designadamente através dos seus representantes.	X	X	X	X	1. Participação e envolvimento dos pais em eventos de carácter informal, com vista ao estreitamento de relações entre a escola e a família.	X		X				X
		X	X	X	X	2. Participação do Diretor em, pelo menos, uma reunião anual com EE das diversas escolas do agrupamento.	X						X
		X	X	X	X	3. Realização de, pelo menos, duas reuniões anuais com representantes de pais de turma.	X						X
c) Melhorar a comunicação interna e externa, em particular com os professores, funcionários, alunos, pais e encarregados de educação e com os clientes dos Serviços de Administração Escolar em geral	1. Estimular a comunicação eletrónica com professores, funcionários, alunos e encarregados de educação, garantindo um aumento crescente de entre estes na utilização do email institucional (% de EE que usa o email institucional)	15 %	20 %	25 %	30 %	1. Dinamização de ações de formação em <i>moodle</i> e <i>email</i> para professores e funcionários.	X		X	X	X	X	X
		X	X	X	X	2. Desmaterialização de documentos: passagem para versão digital de documentos recebidos no agrupamento, como forma de facilitar a distribuição alargada.	X					X	
	2. Instituir mecanismos que permitam agilizar a comunicação imediata ao EE (ocorrência, informação relevante sobre comportamentos desajustados, falta a atividades letivas ou a apoios por parte do aluno).	X	X	X	X	1. Comunicação no próprio dia ao EE, pelo meio mais expedito, de situações graves de comportamento ou atitude perante a escola.	X	X	X				X
	3. Diminuir os custos com consumíveis	2%	3%	4%	5%	1. Limitação do recurso à fotocópia nos casos em que seja possível utilizar a via digital.	X		X	X		X	X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
	informáticos. (% de redução de custos anuais com consumíveis informáticos e com papel, tendo por referência o ano de 2012/2013)	X	X	X	X	2. Atribuição de um <i>plafond</i> de fotocópias a professores, tendo em conta o número de alunos e a modalidade de ensino que ministram.	X		X	X			
d) Promover e projetar o agrupamento no exterior, através de uma política de divulgação de atividades que demonstrem a sustentabilidade do progresso e o reconhecimento externo	1. Promover a divulgação de iniciativas e atividades realizados no agrupamento.	X	X	X	X	1. Reforço de meios alocados aos Serviços de Comunicação e Imagem, responsável pela promoção da imagem do agrupamento e pela veiculação da informação para exterior.	X	X					
		X		X		2. Elaboração de estudos de opinião junto de Pais e EE sobre a imagem externa do agrupamento.	X	X					X
		X				3. Criação de um jornal do AEAS.	X	X			X		
		X	X	X	X	4. Incentivo à realização do Dia Aberto, do Sarau de Final de Ano e de outras iniciativas contribuam o fortalecimento da identidade e do sentimento de pertença, bem como potenciem a energia e a alma do Agrupamento.	X	X	X	X	X	X	X
e) Aprofundar e consolidar a cooperação com o tecido social e empresarial, com o poder local e com a universidade, com vista à integração plena dos alunos na vida ativa, ao desenvolvimento do gosto pela ciência, pela investigação e pela inovação e ao alargamento dos horizontes de emprego	1. Aumentar o número de projetos, de parcerias e de protocolos com empresas e instituições locais. (Nº de projetos, protocolos e parcerias em que AEAS se encontra envolvido, tendo por referência o ano de 2016/2017)	10%	10%	15%	15%	1. Incentivar a realização de parcerias no âmbito do Centro Qualifica.	X					X	
	2. Firmar protocolos com instituições do ensino superior. (Nº mínimo de projetos/ano)	1	1	1	1	1. Realização de cursos avançados, ou de aprofundamento, destinados a alunos e professores no 4º ano, 9º ano e ensino secundário.	X					X	
	3. Estimular o envolvimento do AEAS em projetos de cooperação/ intercâmbio com escolas europeias.	1	1	1	1	1. Apresentação de candidaturas a projetos europeus no âmbito do Programa Erasmus+.	X	X					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
	(número de projetos/ano)												
f) Alargar o perímetro de recolha de informação na elaboração e revisão das práticas de gestão e dos documentos estruturantes de política educativa e de ação estratégica do agrupamento.	1. Intensificar os contactos com a envolvente no momento da tomada de decisão em matéria de natureza estratégica, como é o caso da Oferta Educativa	X	X	X	X	1. Realização de reuniões de trabalho com empresas, instituições ou com a Autarquia, com vista a colher informação relevante para apoio à tomada de decisão em matérias de natureza estratégica.	X						X
g) Reorganizar e requalificar o espaço escolar, dentro e fora da sala de aula, de modo a promover o gosto pelo ensino e pela aprendizagem, pela preservação do património e da memória das escolas, pelo trabalho colaborativo, pela descoberta e pela autoformação;	1. Estímulo à participação dos alunos na criação de espaços que propiciem um maior bem-estar na escola e fomentem a interação e o reforço dos laços entre as pessoas.	X	X	X	X	1. Incentivo ao envolvimento dos alunos, professores, funcionários e pais no Orçamento Participativo das Escolas.	X						X
						2. Desenvolver projetos de "embelezamento das Escolas" com trabalhos realizados pelos alunos no âmbito da sua formação artística.			X				X
	2. Melhorar e redimensionar os espaços físicos para que deles possa fruir toda a comunidade educativa.	X	X			1. Abertura das diversas valências do agrupamento à comunidade, em condições a definir, mas que sejam vantajosas para todas as partes.	X						X

Eixo 3: Qualidade do serviço e Impacto sobre as pessoas

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
a) Fomentar a articulação entre escolas do Concelho, no sentido de aprofundar o conhecimento intra e interorganizacional e delinear estratégias de melhoria assentes em práticas de trabalho cooperativo;	1. Desenvolver ações de articulação e de cooperação entre escolas no âmbito do Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências, como estratégia de melhoria do desempenho organizacional.	X	X	X	X	1. Realização de ações de <i>benchmarking</i> operacional e <i>benchmarking</i> estratégico com escolas próximas ou similares.	X	X	X	X	X	X	X
b) Implementar um sistema de gestão da qualidade, assente em princípio de gestão documental e de sistematização de processos ou fluxos de trabalho e/ou de informação no seio do agrupamento.	1. Diminuir os erros ou ocorrências resultantes de uma frágil consolidação de procedimentos administrativos. (nº de erros/ano ocorrido nos SAE, tendo em conta o previsto no manual de distribuição de funções)	<6	<6	<5	<5	1. Elaboração de manuais de procedimentos de âmbito setorial, contendo a política e os objetivos da qualidade, bem como os procedimentos de controlo utilizados em cada setor.	X			X		X	
		X	X			2. Elaboração de fluxogramas de serviço que permitam definir, estruturar, normalizar e documentar procedimentos nas diversas áreas de funcionamento da escola. Importa clarificar: quem faz o quê? Como? Quem responde perante quem?	X					X	
	2. Diminuir os gastos com papel no funcionamento do agrupamento através do reforço da comunicação eletrónica. (Redução do número de resmas de papel consumidas durante o ano, tendo por referência o ano letivo de 2012/2013)	2%	3%	4%	5%	1. Adoção de uma ferramenta informática de gestão documental que integre todo o fluxo administrativo e de gestão.	X					X	
c) Consolidar uma cultura de segurança entre a	1. Diminuir gradualmente o número de ocorrências relacionadas com questões	X	X	X	X	1. Realização de ações de formação para as equipas de 1ª intervenção das escolas do agrupamento.	X	X		X			

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
comunidade escolar.	de segurança e saúde.	X	X	X	X	2. Realização de, pelo menos, 1 simulacro de evacuação anual em cada escola EB 2/3 e secundária, com vista a aferir procedimentos entre os agentes envolvidos.	X		X	X			X
		X	X	X	X	3. Fomento da cooperação com os B. V. de Águada, Proteção Civil, Forças de Segurança, e outros agentes, para o desenvolvimento de ações que contribuam para a consolidação de uma cultura de segurança em todo o agrupamento.	X			X			X
	2. Melhorar o acompanhamento e a monitorização de ocorrências no interior do espaço escolar.	X				1. Elaboração de um manual de procedimentos para uniformizar modos de atuação entre o pessoal auxiliar, perante eventuais acidentes ou incidentes.	X			X			
		X				2. Melhoria da comunicação aos Serviços de Ação Social Escolar de acidentes ocorridos nas escolas ou fora delas, durante a FCP.			X	X	X	X	X
	3. Zelar pela manutenção dos equipamentos educativos e instalações escolares do AEP	X	X	X	X	1. Afetar à manutenção de espaços e equipamentos 1 Assistente Operacional que garanta a sua operacionalidade.							
		X				2. Criação de uma equipa TIC responsável pelo apoio e manutenção da rede informática (rede pedagógica).	X	X	X				
d) Aumentar o grau de satisfação das pessoas relativamente ao serviço público de educação prestado pelo AEAS	1. Aumentar o grau de satisfação dos "clientes" internos (professores, funcionários, alunos) e externos (encarregados de educação, forças vivas) relativamente aos serviços	1%	1%	2%	3%	1. Aplicação de questionários a professores, funcionários (totalidade), alunos, pais e tecido social e empresarial (amostra), no âmbito do processo de autoavaliação do agrupamento que permitam identificar o grau de satisfação relativamente ao funcionamento dos serviços.	X		X	X	X		X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	prestados pelo agrupamento. (% média de respostas indicadoras de “Satisfação” ou de “Muita Satisfação” relativamente aos diversos serviços disponibilizados, tendo por referência o resultado obtido no ano letivo de 2015/2016 – Questionário SIADAP)	X	X	X	X	2. Participação do Diretor em, pelo menos, duas reuniões anuais com os diversos serviços e/ou estruturas para identificar constrangimentos e delinear ações de melhoria	X	X				X		
		X	X	X	X	3. Participação do Diretor em, pelo menos, uma reunião anual com encarregados de educação das diversas escolas do agrupamento.	X							X
		X	X	X	X	4. Realização, pelo Diretor, de reuniões periódicas com representantes de pais das turmas e com os delegados de turma.	X				X			X
		X	X	X	X	5. Realização de reuniões entre todos os professores da turma, alunos e respetivos encarregados de educação, perante a necessidade de implementar estratégias de intervenção globais que careçam do envolvimento de todos os parceiros.	X	X			X			X
		X	X	X	X	9. Dinamização de atividades de lazer que propiciem a interação entre os membros da comunidade educativa, com vista ao reforço da identidade e da melhoria do clima de agrupamento.	X	X	X					
e) Institucionalizar práticas de transparência e rigor na gestão das pessoas, consubstanciadas em princípios de reconhecimento do esforço e do mérito	1. Institucionalizar a prática da distribuição de serviço docente pela Direção, ouvidos os professores e os responsáveis por estruturas intermédias.	X	X	X	X	1. Distribuição de serviço docente com base em critérios <ul style="list-style-type: none"> de natureza pedagógica: Perfil de adequação do professor à turma de natureza ética/profissional: Otimização do potencial de formação científica e pedagógica de cada docente, bem como o perfil de competências e a atitude demonstradas na procura da melhoria dos resultados escolares. 	X	X	X					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SAE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	2. Diminuir gradualmente o número de reclamações devidamente formalizadas relativas a questões de organização e funcionamento do serviço e de avaliação do desempenho.	X	X	X	X	2. Disponibilização pela Direção e pelos SAE de toda a informação considerada relevante sobre assuntos de interesse relativos à situação profissional de profs e funcionários, através de afixação nos locais de estilo da escola e/ou publicitação via e-mail.	X		X			X		
h) <i>Reconhecer, valorizar e premiar o mérito e o esforço individual e das equipas</i>	1. Incentivar o surgimento de projetos, práticas e/ou materiais que contribuam para a melhoria da qualidade do serviço, para a melhoria do desempenho organizacional e para o reconhecimento externo da escola/agrupamento.	X	X	X	X	1. Divulgação anual de práticas que tenham contribuído significativamente para a melhoria da qualidade do serviço educativo e para o reconhecimento externo do agrupamento.	X	X						
		X	X	X	X	2. Eleição, no final de cada ano letivo e de acordo com metodologia definir, do professor e/ou do funcionário que mais se destaque no contributo para a melhoria do funcionamento da organização e/ou do clima de agrupamento.	X		X	X				
f) <i>Estimular o desenvolvimento e consolidação de lideranças intermédias dotadas de autonomia, visão estratégica e sentido do dever, sensibilizadas para a gestão da mudança e orientadas e motivadas para a otimização de processos e para a obtenção de resultados;</i>	1. Melhorar o grau de concretização de objetivos por parte das estruturas intermédias, ou serviços, no âmbito do seu Plano Anual de Atividades.	X	X	X	X	1. Elaboração por cada Estrutura Intermédia ou Serviço de um Plano Anual de Atividades, devidamente articulado com as orientações estratégicas delineadas neste Projeto e no Projeto Educativo de Agrupamento.	X	X						
						2. Partilha, descentralização e delegação de competências e de responsabilidades (<i>empowerment</i>), através de um maior envolvimento das estruturas de base na tomada de decisão e de criação de momentos de <i>feedback</i> sobre as medidas que vão sendo tomadas.	X	X						
						3. Fomento da participação no processo de melhoria, através da apresentação pelos professores e funcionários de propostas de melhoria devidamente estruturadas para o funcionamento da estrutura, órgão ou serviço.	X	X						

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SAE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
						4. Inclusão no Plano de Formação do AEAS de ações sobre “Liderança”, “Motivação”, “Gestão de Conflitos”, “Coaching e liderança de equipas de trabalho”, etc.	X	X	X	X				
g) Consolidar hábitos de trabalho colaborativo, assentes na criação de soluções organizativas, físicas e materiais que facilitem a permanência dos professores nas escolas e na institucionalização de práticas de supervisão do trabalho desenvolvido;	1. Aumentar o número de materiais produzidos e de soluções consensualizadas em sede de departamento, de grupo disciplinar ou em grupo restrito de lecionação, para cumprimento da planificação anual e do plano de atividades da Estrutura.	X	X	X	X	1. Utilização de horas da CNL de estabelecimento e do crédito horário, a marcar em simultâneo no horário dos docentes, para sessões de trabalho quinzenal e para monitorização de projetos no âmbito da promoção do sucesso escolar.	X	X	X					
		X	X	X	X	2. Operacionalização pelo Grupo Disciplinar de soluções organizativas que privilegiem a produção e partilha de materiais pedagógicos, de práticas e de recursos que, uma vez aplicados e testados, contribuam para a melhoria da qualidade das aprendizagens e para a melhoria dos resultados	X	X	X					
		X	X	X	X	3. Continuidade da medida de promoção do sucesso escolar de Obs. Colaborativa de aulas entre docentes em todas as disciplinas, anos de escolaridade e cursos.	X	X	X					
		X		X		4. Realização de ações de formação em supervisão a serem frequentadas por docentes envolvidos no processo de Observação Colaborativa.		X	X					
	2. Criar documentos e momentos de partilha de boas práticas sobre novas dinâmicas pedagógicas internas ou resultantes intervenção tecnológica		X	X	X	1. Viabilização de momentos de observação de práticas (inovadoras ou adaptadas) desenvolvidas em contextos tecnologicamente enriquecidos	X	X	X					
		X	X	X	X	2. Criação de uma base de dados de boas práticas enquanto património pedagógico interno.	X	X	X					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
h) Promover a auto e hetero formação como estratégia de rentabilização e valorização dos Recursos Humanos	1. Aumentar o número de horas gastas em formação, por parte do Pessoal Docente e Não Docente. (Nº de horas gastas por ano em formação entre o PD e o PND, tendo por referência o ano de 2015/2016)	5%	8%	10%	10%	1. Realização de sessões de desmultiplicação de formação contínua adquirida.		X	X	X				
		X	X	X	X	2. Afetação à formação contínua dos professores, sempre que possível, da componente não letiva de estabelecimento, no respeito pela legislação em vigor e salvaguardado o cumprimento do serviço letivo.	X							
	2. Diagnosticar as necessidades de formação à luz das competências individuais e organizacionais e dos pressupostos do PE.	X		X		1. Elaboração do Plano de Formação tendo em conta os pressupostos e metas constantes deste Projeto e do Projeto Educativo, o diagnóstico de necessidades de desenvolvimento profissional de professores e funcionários e as exigências de natureza organizacional.	X		X	X		X		

Eixo 4: Prática pedagógica, inovação e compromisso com o sucesso

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
a) Potenciar a melhoria do sucesso escolar dos alunos e promover o mérito e a excelência, aliando-os a uma cultura de rigor e exigência no interior do agrupamento;	1. Melhorar as taxas de sucesso, <u>pela redução do insucesso escolar</u> por disciplina/ ano/turma/curso, tendo por referência o ano letivo de 2016/2017. (Taxas transição por disciplina/ano/curso, incluindo o ensino profissional, relativamente ao nº de alunos avaliados no final do ano letivo. Pretende-se reduzir o insucesso, pelo que a % proposta deve incidir sobre a % desse mesmo insucesso)	10 %	10 %	15 %	15 %	1. Definição de indicadores claros, fiáveis e transparentes para determinar o grau de sucesso escolar e a qualidade desse sucesso (académico).	X	X	X				X	
		X	X	X	X	2. Definição de critérios para a distribuição de serviço docente, adequando a perfil pessoal e profissional à especificidade da modalidade de ensino.	X							
		X	X	X	X	3. Fixação nos horários dos docentes de tempo letivo para apoio ao estudo e apoio educativo, incluindo a recuperação modular no ensino profissional.	X							
		X	X	X	X	4. Recurso a coadjuvações em sala de aula, particularmente nas disciplinas de Português, Matemática e Inglês, definindo prioridades e atendendo aos recursos existentes.	X		X					
		X	X	X	X	6. Melhoria da eficácia do trabalho do DT, enquanto orientador educativo da turma, na comunicação com os EE, na supervisão do trabalho desenvolvido nas restantes disciplinas e pelos restantes professores e no reporte dos problemas detetados à direção do agrupamento.	X	X	X					
		X	X	X	X	7. Reforço de carga horária em disciplinas de exame para aprofundamento e consolidação de matérias.	X	X					X	
		X	X	X	X	8. Criação de grupos de homogeneidade relativa no sentido de adaptar as metodologias e as práticas às	X						X	

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente	
						características e aos ritmos de aprendizagem dos alunos.								
		X	X	X	X	9. Estabelecimento de “medidas-ponte”: medidas de reforço da aprendizagem por nível de proficiência, preferencialmente nas disciplinas de Mat e Port, ou outras, destinadas a alunos que transitam ao 5º, 7º e 10º com classificação negativa.	X	X				X	X	X
		X				10. Executar as medidas de pendor interno constantes do Plano de Ação Estratégico de Promoção do Sucesso Escolar, criado no âmbito do PNPSE, designadamente o Projeto “Turma Mais”.	X	X	X					
		X	X	X	X	11. Estimulo ao maior envolvimento dos EE no acompanhamento da vida escolar dos alunos, em particular no que diz respeito à assiduidade e cumprimento das medidas de apoio educativo definidas como de frequência obrigatória.	X	X						X
		X	X	X	X	12. Dar continuidade a projetos que promovam a inclusão de minorias étnicas, promovam o sucesso e dissuadam o abandono escolar, como é o caso, a título de exemplo, dos Projetos “Passo a Passo” e “Lançar Pontes, Falar de Nós”.	X	X	X				X	
	2. Melhorar a qualidade do sucesso, aumentando a média da Classificação Interna Final (CIF) de <u>todas as disciplinas sujeitas a exame nacional</u> (média de agrupamento), no ensino regular (3º CEB e Secundário). (Média da CIF por disciplina sujeita a exame	3º CEB				1. Reforço de carga horária em disciplinas de exame para aprofundamento e consolidação de matérias.	X	X					X	X
		0,0	0,1	0,2	0,2	2. Reforço do trabalho colaborativo para melhoria dos processos (sobretudo ao nível da preparação e organização das atividades letivas e das práticas avaliativas) e para a melhoria dos resultados.		X	X					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	nacional, no 3º CEB e Secundário, tendo por referência a média obtida no ano de 2016/2017 (níveis / valores)	Secundário				3. Criação de grupos de homogeneidade relativa, preferencialmente em Português e Matemática, de modo a adaptar o ensino aos ritmos de aprendizagem e às capacidades dos alunos.	X	X						
		0,0	0,1	0,2	0,2	4. Distribuição de serviço docente em disciplinas/turmas de exame tendo por base, sempre que possível, a experiência, a motivação e a orientação para o sucesso e para os resultados.	X							
						5. Sensibilização dos alunos para os valores do trabalho, do esforço e do mérito, como estratégia de melhoria dos resultados escolares, privilegiando a exigência e o rigor dentro e fora da sala de aula, não negligenciando as relações humanas e a dimensão humanista da escola: participação nos dias abertos, saraus e outros eventos lúdico-culturais que estimulem a criação de laços afetivos e o sentimento de pertença.	X		X		X		X	
						6. Realização de cursos avançados ou de aprofundamento, na área da ciência, destinados a alunos no 9º ano e do ensino secundário, ministrados por professores universitários e investigadores, com o objetivo de consolidar conhecimentos e capacidades e fomentar a cultura científica.	X					X	X	
	3. Manter a discrepância entre a CIF e a Classificação de Exame (CE) às diferentes disciplinas sujeitas a Exame Nacional, no intervalo: 3º CEB 0,2 < CIF-CE ≤ 0,3 -0,3≤ CIF-CE < -0,2					1. Revisão anual dos critérios gerais e específicos de avaliação, tendo em conta os resultados escolares obtidos no ano anterior.	X	X						
		X	X	X	X	2. Monitorização da aplicação dos critérios gerais e específicos de avaliação, de modo a não se verificar um desalinhamento desmesurado entre a CIF atribuída no AEAS, comparativamente com outras escolas cujos resultados de exame sejam semelhantes.	X	X						

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
	Secundário 25 < CIF-CE ≤ 30 -30 ≤ CIF-CE < - 25					3. Definição de procedimentos e práticas avaliativas que privilegiem a dimensão formativa, o feedback e a calibragem instrumental.		X	X				X
						4. Monitorização intercalar de resultados das medidas de promoção do sucesso escolar.	X	X					
						5. Reforço do trabalho colaborativo para melhoria dos processos (sobretudo ao nível da preparação e organização das atividades letivas e das práticas avaliativas) e para a melhoria dos resultados.		X	X				
	4. Melhorar a média da classificação de exame, por disciplina, no 9º ano e ensino secundário. (Média da classificação de exame a Português e Matemática no 9º ano, e em todas as disciplinas sujeitas a exame no ensino secundário, tendo por base os resultados de 2016/2017).	9º ano				1. Reforço de carga horária em disciplinas de exame para aprofundamento e consolidação de matérias.	X	X			X		
		Secundário				2. Utilização de estratégias de ensino diferenciado, potenciando as capacidades dos alunos com elevado desempenho.		X					
	5. Fixar a média de resultados dos exames nacionais, no conjunto dos alunos do agrupamento, igual ou acima de: (Média das classificações de exame de todos os alunos, no conjunto das disciplinas sujeitas a exame no 9º ano e no conjunto das disciplinas sujeitas a exame no ensino secundário)	9º ano				3. Reforço do trabalho colaborativo para melhoria dos processos (sobretudo ao nível da preparação e organização das atividades letivas e das práticas avaliativas) e para a melhoria dos resultados.		X	X				
		Secundário				4. Divulgação no exterior de uma imagem de rigor, exigência, qualidade e humanização do ensino, visando captar mais e melhores alunos.	X	X	X	X			
	6. Manter a níveis de 2016/2017 o número de alunos a frequentar cursos de prosseguimento de estudos.					5. Reforço de relações de cooperação com instituições do ensino superior com vista ao desenvolvimento de cursos avançados na área da ciência, das ciências sociais e das artes visuais.	X						

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
	7. Aumentar o número de alunos do 3º CEB e do Ensino Secundário em condições de integrar o Quadro de Mérito do Agrupamento. (% de alunos propostos pelo DT/CT, segundo os critérios do Regulamento, para integrar o Quadro de Mérito, tendo por referência o ano letivo de 2016/2017)	3%	3%	4%	4%	1. Repensar a ação o gabinete do aluno no reforço dos valores da cidadania, do respeito pela autoridade do professor e pela escola.		X				X	X
						2. Atribuição de prémios aos melhores alunos, em cerimónias criadas para o efeito onde se dignifique o esforço e o mérito e se promova a excelência.	X						
						3. Manutenção do concurso "A Melhor Turma" em todo o agrupamento.	X						
	8. Aumentar o número de alunos que ingressam no ensino superior ou politécnico na sua 1ª prioridade. (% de alunos que ingressam no Ensino Superior na sua 1ª prioridade, tendo por referência o ano letivo de 2016/2017)	3%	3%	5%	5%	1. Ações de orientação vocacional levadas a cabo pelos SPO.					X	X	
	9. Aumentar o número de alunos que obtém emprego após a conclusão do estágio, ou do curso, em áreas diretamente ligadas com a sua formação. (Taxas de empregabilidade dos alunos que saem dos cursos profissionalmente qualificantes, ou do ensino superior, após a conclusão do estágio, ou do curso, tendo por referência o ano letivo de 2016/2017)	2%	2%	3%	3%	1. Implementação de mecanismos de monitorização e acompanhamento do percurso profissional dos alunos após a conclusão do curso, no superior, ou do estágio, no ensino profissional.	X	X					
						2. Realização, no mínimo, de uma reunião de trabalho/ano com empresários para discutir a qualidade da formação ministrada na escola.	X						
		X	X	X	X	3. Acompanhamento e aferição da qualidade da formação ministrada e da preparação dos alunos para ingressarem no mercado de trabalho, após o terminus dos cursos	X						
						4. Estabelecimento de protocolos e de parcerias com Empresas, Instituições, Autarquias, Associações.	X						

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
b) Melhorar o acompanhamento, gestão e monitorização do Ensino Profissional	1. Implementar um sistema de monitorização técnica do ensino profissional, garantindo o cumprimento de normas internas e normas legais	X	X	X	X	1. Acompanhamento dos trabalhos de validação dos percursos profissionais (dossiers pedagógicos e administrativos e formalização de PAP)	X	X	X				
		X	X			2. Implementação do Modelo EQAVET (Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional), com o envolvimento das parcerias externas/ stakeholders.	X	X	X				X
		X	X	X	X	3. Desenvolvimento de sessões de sensibilização para alunos (com objetivos distintos por anos – 10º, 11º e 12º anos)	X						X
		X	X	X	X	4. Melhoria de procedimentos ao nível da autoavaliação no âmbito do trabalho desenvolvido no ensino profissional, com correspondente melhoria do acompanhamento do percurso pós-escolar (taxas de empregabilidade)	X	X	X				
		X		X		4. Disponibilização de formação específica para os docentes que lecionam ao ensino profissional.	X		X				
c) Criar as condições necessárias para a supressão progressiva do abandono escolar;	1. Reduzir progressivamente o abandono escolar, de modo a que seja tendencialmente 0, tendo por referência o ano letivo de 2016/2017. (% de redução do abandono escolar, tendo por referência o ano letivo de 2012/2013)	0,5%	0,7%	1,0%	1,3%	1. Desenvolvimento de programas e ações de educação parental para reforço de competências parentais e para prevenir o risco de abandono escolar.	X				X		X
						2. Desenvolvimento de parcerias na área social, através da Técnica de Serviço Social, com vista a prevenir, ou a intervir, em situações de risco, ou de consumação, de abandono escolar.	X						X
						3. Cumprimento por parte do diretores de turma do manual de procedimentos do SASE para prevenção do abandono escolar.	X	X			X		X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
d) Consolidar práticas de gestão, de coordenação e de supervisão pedagógica e avaliativa com vista ao reforço da eficácia do serviço, da abertura à inovação e da melhoria da qualidade das aprendizagens	1. Reduzir progressivamente, de modo a que seja tendencialmente 0, o número de disciplinas cujos programas não são integralmente cumpridos.					1. Aplicação de uma <i>Framework</i> de desempenho pedagógico como ferramenta de monitorização do trabalho desenvolvido em sala de aula.	X	X	X				
			X	X	X	2. Elaboração e reformulação periódica das planificações de longo, médio e curto prazo com vista ao cumprimento integral dos programas.		X	X				
						3. Fomento da articulação horizontal e vertical dos programas no seio dos diferentes departamentos curriculares.		X					
						4. Criação de instrumentos de monitorização do cumprimento da planificação anual.		X					
	2. Diminuir situações de discrepância na avaliação entre os diversos professores que lecionam a mesma disciplina/ano de escolaridade, ponderada a realidade da turma.	X	X	X	X	1. Elaboração e aplicação de testes iguais em todas as turmas de uma dada disciplina/ano (ensino regular), de modo a inventariar áreas de aprendizagem em que a generalidade dos alunos revele mais fragilidades.		X	X				X
						2. Disponibilização de formação específica sobre avaliação das aprendizagens e calibragem instrumental.		X	X				
	3. Minimizar os efeitos de situações de docentes que revelem dificuldades ao nível da prática pedagógica e didática e na manutenção da ordem dentro da sala de aula.	X	X	X	X	1. Implementação de práticas de acompanhamento e entreaajuda por parte do Coordenador de Departamento e/ou do Delegado de grupo, dentro ou fora da sala de aula, que passem, sempre que necessário, por observação de aulas.		X					
						2. Continuidade da medida de promoção do sucesso escolar de <i>Observação Colaborativa</i> de aulas entre docentes em disciplinas, anos de escolaridade e cursos.		X					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
	4. Reduzir o número reclamações/recursos de classificações atribuídas no final do ano às diversas disciplinas no âmbito do agrupamento. (Número de reclamações sobre as classificações atribuídas no final do ano letivo)	<5	<4	<3	<3	1. Divulgação junto dos alunos, por parte de todos os professores, e junto dos EE, por parte do DT, dos critérios gerais e específicos de avaliação, explicando e esclarecendo dúvidas. 2. Formação contínua dos professores sobre avaliação de aprendizagens e calibragem instrumental		X	X			X	X
e) Substituir gradualmente um modelo de ensino centrado no professor, por um modelo focalizado no desenvolvimento de capacidades, assente em pedagogias diferenciadas e inovadoras que valorizem o ensino experimental das ciências, a língua materna, as TIC, o ensino artístico, as competências do Séc. XXI e a preservação da memória e do património cultural.	1. Garantir que todos os alunos realizam pelo menos um trabalho de investigação por ano.	X	X	X	X	1. Inclusão nos critérios específicos de avaliação de cada disciplina de um peso a atribuir a trabalhos de investigação, como estratégia de desenvolvimento da autonomia e do gosto pela pesquisa.		X	X			X	X
	2. Aumentar o número de alunos que, no final do quadriénio, melhoram a sua avaliação em itens como a "autonomia" e a "responsabilidade". (Nº de alunos que obtêm cotação máxima nos itens "autonomia" e "responsabilidade", por referência ao ano de 2016/2017)			7%	10%	1. Implementação de uma ação de melhoria "Cooperação pedagógica entre alunos": mobilização de alunos com nível de competência superior para o apoio a colegas com mais dificuldades. 2. Implementação do ensino tutorial para alunos do ensino básico e secundário que revelem défice de autonomia e de hábitos e metodologias de estudo.							X
									X			X	
f) Introduzir gradualmente mecanismos conducentes à flexibilização curricular, nos termos propostos pelo Ministério da Educação.	1. Criação de projetos curriculares e/ou áreas curriculares específicas, através de convergência de saberes das diferentes disciplinas ou áreas do conhecimento		X	X	X	1. Reflexão interna sobre as condições de implementação de estratégias de flexibilização curricular, nomeadamente ao nível de: <ul style="list-style-type: none"> Trabalho por projeto; Realização de trabalhos com base STEM (Science, Technology Engineering and Mathematics) e IBL (Inquiry Based Learning) 	X	X	X				
		X	X	X	X	2. Criação de turmas-piloto de implementação (e correspondente monitorização de resultados)	X						

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
			X	X	X	3. Estudo de horários para a sua concretização (análise dos diversos cenários propostos de modo a encontrar o que for mais adequado à prática do Agrupamento).	X						
			X	X	X	4. Diagnóstico de necessidades formativas (trabalho por projetos, diferenciação pedagógica, entre outras).	X	X	X				
g) Consolidar os valores do respeito e aceitação pelo/do outro, da disciplina, da cidadania, da defesa do ambiente, da educação para a saúde, na procura da formação integral do indivíduo.	1. Diminuir o número de participações disciplinares resultantes de comportamentos desajustados dentro ou fora da sala de aula. (Nº de participações disciplinares, tendo por referência os resultados de 2016/2017)	5%	7%	10%	10%	1. Realização de ações de sensibilização para alunos e EE sobre problemáticas como: formação cívica, criação de hábitos de vida saudáveis, direitos humanos, da deficiência, do ambiente, etc.	X	X				X	X
						2. Comunicação no próprio dia ao EE, pelo meio mais expedito, de situações graves de comportamento ou atitude perante a escola.	X						X
						3. Lançar o debate sobre o funcionamento e eficácia do trabalho desenvolvido no Gabinete do Aluno, no âmbito do qual deve nascer uma equipa multidisciplinar para enquadramento de alunos com comportamentos desajustados.	X	X	X				
						4. Generalização do concurso "A Melhor Turma", como estratégia de mobilização dos alunos para competição positiva e salutar.	X					X	
	2. Aumentar o número de alunos a participar em Clubes ou Projetos de complemento ou enriquecimento curricular.	10%	12%	15%	15%	1. Definição de uma estratégia por parte dos Serviços das Atividades de Complemento Curricular para, em colaboração com os DTs envolverem um maior nº de alunos em atividades extracurriculares.		X				X	

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
	(nº de alunos que participa em clubes ou projetos)					2. Lançamento de projetos/clubes como: "Lançar pontes...", "Passo a Passo", "Educação para a Saúde", Eco-Escolas; e clubes como: Europa, Direitos Humanos, Educação para o Empreendedorismo, Teatro, Jornal do agrupamento, Fanfarra, Fotografia, CFQ, Matemática, Desporto Escolar, Robótica, e outros que venham contribuir para a formação integral do aluno, numa dimensão não exclusivamente "escolarizante" da educação e da formação.		X	X		X	X	
	3. Melhorar os mecanismos de sinalização tão precoce quanto possível de alunos com NEE.	X		X		1. Uniformização de procedimentos relativos à sinalização, referência, personalização de estratégias e avaliação de alunos com NEE.		X					
						2. Realização de ações de formação para Diretores de Turma e /ou professores em geral sobre a problemática da Educação Especial.		X	X				
						3. Estabelecimento de parcerias de âmbito local, ligadas à formação e transição para a vida ativa de alunos com NEE.	X	X		X			
	4. Promover hábitos de vida saudável, quer em termos de educação para a saúde quer em termos educação para a sexualidade.	X	X	X	X	1. Estabelecimento, no âmbito da educação para a saúde, de protocolos com instituições e organizações que, pela sua ação pedagógica e intervenção contribuam para consolidação de hábitos de vida saudável.	X	X					
						2. Estímulo ao consumo de fruta nos Bufetes e nas escolas do agrupamento, através de campanhas de sensibilização e concursos.	X	X		X			
						3. Aplicação periódica de programas/testes de educação e avaliação da aptidão física (ex: Fitnessgram) e de controlo do peso.		X	X				

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
						5. Participação em programas, projetos, atividades ou concursos ligados à educação para a saúde: desporto, alimentação, saúde oral, prevenção da toxicodependência, sexualidade, violência em meio escolar. 6. Priorização, no âmbito do PAAA, de ações/atividades em áreas como: <ul style="list-style-type: none"> De educação para a saúde, solidariedade e direitos humanos; Promoção de valores e atitudes de tolerância, respeito pelos outros; Promoção do gosto pela inovação, pela aprendizagem e pelo empreendedorismo; Sensibilizem para as questões da multiculturalidade e do diálogo intercultural. 		X			X		
h) Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos energéticos e ambientais.	1. Identificar, divulgar e implementar práticas sustentáveis no Agrupamento (energia, água, resíduos, biodiversidade)	X				1. Definir uma equipa de trabalho para esse fim.	X		X				
	2. Reduzir progressivamente os gastos com energia. (Gastos anuais com energia, tendo em conta o ano letivo imediatamente anterior)	2%	2%	3%	3%	1. Dinamização de campanhas de sensibilização para as questões da eficiência energética.		X					
						2. Instalação progressiva de equipamentos tendentes ao aproveitamento das energias renováveis.	X						
	3. Adotar projetos de natureza ambiental locais, regionais, nacionais e internacionais	X	X	X	X	1. Identificar projetos (locais, regionais, nacionais e internacionais) relacionados com o tema. Ex: Concurso Missão UP Unidos pelo Planeta – Concurso Brigadas Positivas, Eco XXI, Programa Jovens Repórteres para o Ambiente (JRA), Projeto Eco-Escolas, entre outros.	X	X	X				X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes						
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021		Órgãos Gestão	Estruturas Intermediárias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E. Envolvente
i) Promover a Biblioteca Escolar enquanto parceiro privilegiado na execução do processo de ensino-aprendizagem para garantir a transversalidade das competências de gestão da informação e produção de conhecimento	1. Aumentar o número de turmas no projeto "Aprender com a BE". (N.º de turmas envolvidas, por referência ao ano letivo 2016/2017)	12	12	15	15	1. Desenvolvimento do projeto "Aprender com a BE": • Literacia da Leitura • Literacia da Informação • Literacia dos Media							
	2. Implementar programa formativo para o desenvolvimento de capacidades no uso das tecnologias em contexto educativo. (Nº de turmas envolvidas)	6	9	12	15	2. Dinamização de sessões formativas de exploração de ferramentas digitais em prol do ensino e da aprendizagem.	X	X	X	X		X	X
	3. Aumentar a taxa de utilização da coleção. (Nº de utilizadores, tendo por referência o ano de 2016/2017)	5%	5%	10%	10%	1. Atribuição de um orçamento anual à BE.	X						
						2. Criação de uma rede de informação que promova a ligação dos recursos da BE à sala de aula.	X	X					
	5. Aumentar o número de professores que estabelece trabalho colaborativo com a BE para potenciar o desenvolvimento curricular de forma transversal, através da integração dos recursos de informação, tecnológicos e de atividades de promoção da leitura. (% de docentes que adere ao trabalho colaborativo com a BE, tendo por referência o ano de 2016/2017)	8%	10%	12%	15%	1. Produção de instrumentos de apoio às atividades de sala de aula, promotores das literacias, da autonomia e do desenvolvimento individual dos alunos.		X	X				
						2. Recurso a plataformas de <i>e-learning</i> para o incremento da utilização dos ambientes digitais, no domínio do acesso à informação.		X	X				
						3. Continuidade do modelo de autoavaliação das BE e integração dos resultados e metas desse processo no modelo de autoavaliação do Agrupamento.		X					X

CONCLUSÃO

O projeto que agora se conclui não representará, por certo, um modelo de Plano ou Projeto Estratégico em toda a sua linha. Por um lado, o facto de se referir a uma organização peculiar como é um agrupamento recente poderá, logo à partida, condicionar a sua conceção. Por outro lado, ele resulta de um conjunto de reflexões de um candidato profundamente implicado no passado recente, a quem faltará, porventura, o distanciamento necessário a um olhar que se quer objetivo e racional. É verdade que o conhecimento profundo da organização, o comprometimento com a sua missão, a sua visão e os seus valores, são condições essenciais para se pensar estrategicamente o agrupamento. Todavia, não deixa de ser interessante perspetivá-lo a partir de um determinado campo de observação que assente num conjunto de relações que se estabelecem de fora para dentro, num ambiente em mutação.

Sabendo-se que o planeamento estratégico pressupõe o envolvimento de toda a organização numa multiplicidade de relações que extravasam as suas fronteiras propriamente físicas, torna-se imprescindível que o plano que aqui se apresenta seja depois amplamente debatido e interiorizado por toda a comunidade educativa. Num processo desta natureza é crucial a participação e o alinhamento de todos os intervenientes na estratégia definida. De resto, as linhas orientadoras que aqui foram delineadas só se operacionalizarão se for possível obter o empenho e a dedicação de todos na concretização de um objetivo comum: a prestação de um serviço público de educação da melhor qualidade possível, tendo por base o primado da escola pública.

O acompanhamento e avaliação da concretização do presente projeto será realizado através de uma listagem simples dos objetivos operacionais e acções a desenvolver que, regularmente, será analisada em sede do Conselho Geral, de modo a aferir o seu grau de concretização.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, José Matias (2003). Organização, gestão e projetos educativos das escolas. *Cadernos pedagógicos*, nº 5. Lisboa. Edições ASA. 6ª ed.
- BATISTA, Maria Emília. (2002). Escola Secundária Marques de Castilho, 1927 – 2002 (Fotobiografia). Águeda. ESMC.
- CARTA EDUCATIVA DO CONCELHO DE ÁGUEDA (2008). Águeda. Câmara Municipal de Águeda.
- CAPUCHA, Luís Manuel Antunes (2008). Planeamento e Avaliação de Projetos. Lisboa. Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular.
- BARROSO, João (2005). Políticas Educativas e Organização Escolar. Lisboa. Universidade Aberta.
- COSTA, Jorge Adelino (1992). Gestão Escolar: participação, autonomia, projeto educativo. Porto. Texto Editora.
- COSTA, J. Adelino, MENDES, A. Neto, VENTURA, Alexandre (2000). Liderança e estratégia nas organizações escolares. Atas do 1º Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar. Aveiro. Universidade de Aveiro.
- COSTA, Jorge Adelino (2003). O Projeto Educativo da Escola e as políticas educativas locais: discursos e práticas. Aveiro. Universidade de Aveiro. 2ª ed.
- COSTA, Jorge Adelino (2004). Construção de projetos educativos nas escolas: traços de um percurso debilmente articulado. *Revista Portuguesa de Educação*, Vol. 17, nº 2, 85-114.
- COSTA, Jorge Adelino (2007). Projetos em educação: contributos de análise organizacional. Aveiro. Universidade de Aveiro.
- GOMES, R. (1993). Culturas de Escola e identidades de professores. Lisboa. Educa.
- TAVARES, Maria Manuel Valadares (2006). Estratégia e Gestão por Objetivos. Lisboa. Universidade Lusíada. 3ª ed.
- VAZ, Rui Pedro Ferreira (s.d.). Gestão por objetivos e avaliação de desempenho. A administração pública em mudança. Obtido em 3 de Janeiro de 2008 através de: http://www1.ci.uc.pt/sacad/AP_muda.pdf