

PROJETO EDUCATIVO



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS ALFREDO DA SILVA



QUALIDADE NA MUDANÇA E PARTILHA NA INOVAÇÃO



setembro de 2014

ÍNDICE

Introdução.....	3
I – Breve Caraterização do Agrupamento.....	5
II – Análise SWOT.....	6
III – Missão.....	9
IV – Visão.....	11
V – Princípios Orientadores das Práticas Pedagógicas.....	12
VI – Linhas orientadoras.....	15
1 – Gestão e Liderança Partilhadas.....	18
2 – Sucesso Educativo	25
3 – Identidade e Coesão do Agrupamento.....	36
4 – Integração e Igualdade de Oportunidades.....	39
VII – Avaliação.....	43
Conclusão.....	44
Referências Bibliográficas.....	46
Apêndices.....	48
Anexos.....	51

INTRODUÇÃO

O Projeto Educativo resulta de uma reflexão partilhada sobre a realidade do Agrupamento e representa o compromisso e envolvimento de toda a comunidade educativa na sua concretização durante o quadriénio de 2013/2017.

Trata-se de um compromisso exigente e responsável, que define um conjunto de objetivos, ações e estratégias no sentido de assegurar o funcionamento eficaz do Agrupamento, de modo a garantir a prestação de um serviço público de qualidade.

Este Projeto, entre outros aspetos, reforça a implementação de estratégias que visam a melhoria dos resultados escolares, um maior envolvimento e participação dos pais e da comunidade local na vida da escola.

A melhoria do clima organizacional também se assume como nossa prioridade, pelo que, apostamos numa liderança ética e democrática, pois só uma liderança pautada por princípios éticos e democráticos é geradora de um bom clima organizacional entre todos os elementos de uma organização sobretudo, docentes e não docentes.

Segundo Bolívar (1997) só uma «liderança de mudança», promotora de uma gestão participada poderá tornar uma escola eficaz e conseqüentemente só nela poderemos constatar um bom clima organizacional.

Todavia, e dado que a escola é para os alunos, e que sem eles não existe escola, a nossa grande aposta vai no sentido de promover uma divulgação eficaz e eficiente do nosso Agrupamento a fim de que o número de alunos possa aumentar, sobretudo na Escola Básica e Secundária Alfredo da Silva.

Para tal, contamos com o envolvimento e participação de toda a comunidade educativa, professores, pais, alunos, funcionários e autarquia para que a nossa escola volte a ser uma escola de referência no concelho.

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

A pertinência da construção de um Projeto Educativo consistente e ativo, tem por base uma reflexão/avaliação sempre presente, nomeadamente em relação a três vertentes inseparáveis:

- ✓ O que temos
- ✓ O que queremos
- ✓ O que fazer em função do que desejamos

A nova realidade escolar obriga a uma reflexão alargada onde as pessoas são a “Chave” da mudança, pelo que será determinante o modo como essas pessoas interagem, se relacionam, se respeitam, o modo como olham para o seu percurso, como partilham ou aprendem a partilhar, o modo como idealizam o que é para si o Agrupamento, o seu Agrupamento.

Segundo Lopes e Barrosa (2009), desenvolver um projeto mobilizador de uma organização, dotá-la de uma visão partilhada e desenvolver o espírito de equipa é o lema do novo conceito de liderança.

Reconhecemos a dificuldade em conciliar o sonho, a vontade, o empenho, o desejo e as perceções da realidade que cada um tem, com os interesses e as necessidades do grupo dentro desse todo, que é o Agrupamento. Isto exige tolerância, maturidade e capacidade de coordenação.



Figura 1 - Instituto Internacional de Planeamento da Educação (2000)

I – BREVE CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

A escola sede possui um corpo docente bastante estável e a sua oferta educativa é diversificada; possui cursos de diferente índole, desde os científico-humanísticos: ciências e tecnologias, ciências socioeconómicas e línguas e humanidades, a cursos profissionais e cursos de educação e formação. Ministra também, o 2º e 3º ciclo do ensino básico.

No que concerne à Escola Básica José Rita Seixas urge salientar que a mesma ministra o 1º ciclo e o ensino pré-escolar, e contrariamente à escola sede possui novas instalações, fruto de uma intervenção por parte da Câmara Municipal do Barreiro.

A população do Agrupamento de Escolas Alfredo caracteriza-se por alguma heterogeneidade, dado que os alunos aí existentes provém de estratos sociais bastante diversificados, predominando os estratos sociais médio e baixo.

Daí decorre que, grande parte destes alunos se insere em contextos familiares pouco favorecidos, não só em termos socioeconómicos, como também em termos culturais.

De igual modo, ao longo dos últimos anos também temos vindo a assistir a uma maior diversidade linguística, cultural e étnica, própria de alunos oriundos de outros países e etnias diferentes. A sua integração embora nem sempre fácil tem sido no entanto, bastante apoiada quer formal quer informalmente por todos os docentes e não docentes que constituem o Agrupamento.

Os alunos com necessidades educativas especiais também têm disfrutado de apoios de professores especializados e de apoio educativo, numa perspetiva de inclusão na própria escola.

Todavia, consideramos que ainda há muito por fazer para que este processo se desenvolva de forma eficaz e eficiente com vista à inclusão destes alunos na vida ativa.

II – ANÁLISE SWOT

No que concerne à análise interna do Agrupamento optou-se por recorrer à análise SWOT, de forma a identificar os principais pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weaknesses), em termos de ambiente interno e as principais oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), em termos do ambiente externo.

Assim, face aos resultados apurados evidenciamos então, aqueles que consideramos mais significativos

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Competência pedagógica/científica do corpo docente• Quadro de pessoal docente estável• Trabalho desenvolvido pelos diretores de turma junto dos alunos, encarregados de educação, docentes do conselho de turma e órgãos de gestão• Oferta educativa diversificada• Instalações específicas (laboratórios e oficinas)	<ul style="list-style-type: none">• Número reduzido de alunos• Resultados escolares dos alunos do 2º e 3º ciclo• Número reduzido de assistentes operacionais e de assistentes técnicos• Pouca articulação entre os vários níveis de ensino, o que não favorece a sequencialidade das aprendizagens• Escasso trabalho cooperativo entre os professores do ensino

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

- **Instalações e localização da Escola Básica J. Joaquim Rita Seixas** secundário e do ensino básico
 - **Boa acessibilidade à escola sede**
 - **Centro de Recursos Educativos**
 - **Uma cultura de inclusão**
 - **Intervenção ao nível dos apoios educativos, nomeadamente junto dos alunos com necessidades educativas especiais**
 - **Rotinas de autoavaliação**
 - **Disponibilidade do pessoal não docente na execução das suas tarefas**
- Pouca autonomia das estruturas de gestão intermédia
 - Fraca participação/envolvimento dos alunos em clubes, projetos e atividades de enriquecimento curricular
 - Falta de pavilhão desportivo
 - Diminuição do interesse dos alunos pela escola e desvalorização da educação
 - Heterogeneidade nos perfis socioeconómicos e culturais dos alunos
 - Instalações necessitadas de algum tipo de intervenção, dado o seu nível de degradamento, nomeadamente instalações sanitárias dos alunos
 - Inexistência de material adequado às necessidades reais das escolas de hoje, nomeadamente material informático.

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

- **Referência da escola no concelho e concelhos limítrofes**
- **Promoção de uma oferta educativa adequada às especificidades socioeconómicas e culturais do concelho**
- **Desenvolvimento de uma rede de cooperação com as empresas e instituições educativas das proximidades**
- **Estabelecimento de parcerias com instituições/associações de carácter artístico e/ou cultural**
- **Colaboração e abertura da autarquia**
- **Articulação entre o trabalho desenvolvido pelas duas escolas do Agrupamento, no sentido do aproveitamento das sinergias existentes**
- **Aplicação planeada, criteriosa e rigorosa de todas as verbas existentes**
- **Participação de toda a comunidade educativa na elaboração de um Projeto Educativo**
- **Adesão a projetos inovadores**
- **O Centro de Formação como possibilidade real de desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente**
- **Associação de pais e Encarregados de Educação**

AMEAÇAS

- Escassos recursos financeiros
- Avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente não se traduz numa melhoria através da progressão da carreira (consignada na lei e agora “congelada”)
- Diminuição da população estudantil na freguesia do Barreiro
- Desinteresse por parte de alguns alunos relativamente à escola, decorrentes de situações socioeconómicas problemáticas
- Conjuntura nacional de crise, conducente a uma rutura com a escola e, procura por parte de alguns alunos, de empregos temporários e pouco qualificados
- Descrédito da imagem e perda progressiva da autoridade do professor

III – Missão

A nossa missão consiste em propiciar o sucesso pessoal, social e académico de todos os nossos alunos, visando essencialmente as seguintes metas educativas:

- ✓ Possibilitar ao discente o seu desenvolvimento integral enquanto ser único, através de um ambiente educativo estimulante, capaz de despertar o gosto pela descoberta do saber;
- ✓ Promover no discente a construção de valores ético-morais suficientemente consistentes, de molde a permitir aos mesmos uma participação construtiva e responsável em termos pessoais e sociais;
- ✓ Permitir aos discentes o desenvolvimento de capacidades conducentes a uma aprendizagem ativa e autónoma, capaz de propiciar a resolução adequada às várias situações-problemas quer pessoais, escolares e sociais.

Apostamos pois, nos quatro grandes pilares da educação segundo a Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI:

Aprender a ser

Aprender a conhecer

Aprender a fazer e a participar

Aprender a conviver e a habitar o mundo

O sistema educativo parece ter assim uma missão clara: permitir o desenvolvimento da personalidade dos alunos a par da aquisição de saberes e competências que assegurem a autonomia, a capacidade de julgamento e a liberdade. São estes os valores que dão legitimidade à escola.

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

A escola tem de ser uma “organização que aprende”, apta a enfrentar os desafios da mudança, da inovação e do futuro.

O Projeto Educativo (PEA) assume-se assim, como o instrumento por excelência, capaz de possibilitar o cumprimento da missão, a fim de que o mesmo seja um exemplo de participação ativa de toda a comunidade na vida do Agrupamento.

Segundo Nóvoa (2009) os líderes devem estabelecer relações de lealdade e preocupação para com os seus colaboradores, estimulando-os a darem o seu melhor na prossecução de uma missão que apela a valores compartilhados.

O PEA será o guião que cria coerência entre a visão e a missão e que, ao estabelecer elos de ligação mais fortes entre os atores internos permite favorecer o seu envolvimento, motivação e desempenho e criar condições de ensino/aprendizagem que elevem o sucesso dos alunos; ao estabelecer a ligação entre a comunidade interna e a externa está a promover a integração da escola no meio numa perspetiva de mercado que tem, interna e externamente, exigências próprias e deseja que estas suas solicitações sejam atendidas sem esquecer a qualidade.

IV – VISÃO

A visão é a idealização de uma realidade, que perspectiva um futuro diferente, uma escola que assume a mudança e vê na sua missão o ajustamento da escola às exigências de um contexto em mudança rápida.

Pretende-se que o Agrupamento de Escolas Alfredo da Silva seja reconhecido como uma organização educativa de referência e de excelência, pela qualidade ao nível do ensino, bem como pela qualidade na formação de cidadãos responsáveis e empreendedores com repercussões ao nível do desenvolvimento do concelho.

Apostamos desde modo num Agrupamento aberto e virado para o futuro, onde os vários desafios possam ser transformados em oportunidades reais.

Porque perspectivamos o futuro do Agrupamento, não podemos deixar de contemplar os seguintes valores:

Democracia – Solidariedade – Tolerância – Igualdade de Oportunidades –
Qualidade – Participação – Satisfação – Cidadania – Equidade – Exigência –
Cooperação – Responsabilidade – Partilha – Respeito – Verdade - Transparência

Visão

Valores

Vontade.

Estes três V's constituem o núcleo do *modus operandi* de qualquer Projeto Organizacional e são, efetivamente, os catalisadores dos recursos potenciais de cada organização.

V – PRINCÍPIOS ORIENTADORES DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

➤ **Princípio da Educação Integral**

Conscientes de que a exigência e o rigor são tão importantes como o clima social das relações humanas para as aprendizagens, a Escola deve ser um espaço crítico, um local de reflexão, um lugar vocacionado para o exercício do pensamento, da experimentação, do desenvolvimento de competências, do exercício da cidadania plena, um espaço de liberdade de criatividade. Deste modo importa promover o desenvolvimento integral das crianças e jovens, valorizando as aprendizagens sociais e relacionais, bem como o exercício responsável da cidadania.

➤ **Princípio da Qualidade Educativa**

A qualidade educativa traduz-se numa otimização dos recursos disponíveis, tendo em vista a maximização do impacto do resultado das aprendizagens e das atividades educativas. Queremos ser um Agrupamento rigoroso e exigente, quer na construção, desenvolvimento e avaliação do Projeto Educativo, quer na gestão dos recursos e organização da oferta educativa, no sentido de assegurar a qualidade do ensino e das aprendizagens. Pretendemos pois, acompanhar e monitorizar o percurso académico dos nossos alunos do pré-escolar ao secundário, tendo em vista a melhoria dos resultados.

➤ **Princípio da Democracia e Participação**

Apostamos num Agrupamento que promova a participação de todos os intervenientes no processo educativo, de modo adequado às características específicas dos vários níveis de educação e de ensino. Reconhecemos cada indivíduo da comunidade escolar como alguém capaz de intervir de forma responsável, solidária e crítica na Escola e na envolvente.

➤ **Princípio do Saber**

Pretendemos propiciar aos nossos alunos o desenvolvimento de conhecimentos, competências e atitudes conducentes ao êxito futuro, quer em termos académicos, profissionais e pessoais.

➤ **Princípio da Eficácia e da Eficiência**

Os órgãos de gestão bem como todas as estruturas educativas devem construir um Agrupamento, onde à eficácia, se associe uma preocupação com o respeito, o bom relacionamento e o bem-estar dos vários intervenientes, de forma a garantir um bom clima organizacional, fundamental para o bem-estar de todos os intervenientes e consequentemente êxito da organização.

Assim, para além da otimização dos recursos humanos e materiais, deve-se apostar em práticas que possam incentivar o crescimento da qualidade educativa, adequando as metodologias e os níveis de exigência às necessidades atuais da educação. A estabilidade e eficiência da gestão escolar deve garantir a existência de mecanismos de comunicação e informação.

➤ **Princípio da Equidade Social**

O Agrupamento deve proporcionar aos alunos e famílias socialmente carenciadas apoios diversos no sentido de viabilizar o sucesso escolar e desenvolvimento pessoal. Garantir a equidade no acesso e sucesso de todas as crianças e jovens na instituição escolar, é um dos nossos grandes objetivos (John Rawls, Princípio da igualdade de oportunidades).

➤ **Princípio da Inclusão e do Respeito à Diferença**

O Agrupamento deve primar pela inclusão de todos os alunos independentemente das suas condições físicas, sociais, étnicas, religiosas, linguísticas ou outras, promovendo assim uma educação assente no respeito à diferença, capaz de dar resposta às motivações e necessidades de cada aluno.

➤ **Princípio da Cooperação e da Abertura ao Meio**

Implementar a mudança na escola requer inovar na forma como a escola encara a sua relação com o meio e se é no meio interno que a escola tem de procurar os seus parceiros privilegiados para implementar a mudança, pois sem eles nada é possível, tem de aceitar também como interlocutores de primeira os parceiros externos e aceitar o facto não como intromissão mas como colaboração, responsabilização e fator de apoio eficaz no processo, chamando-os a uma colaboração responsável.

A liderança democrática privilegia a comunicação, encoraja a participação, é justa e, atende aos problemas da organização denotando preocupação com os diferentes colaboradores. Chiavenato (2003).

VI – LINHAS ORIENTADORAS

➤ **Gestão e Lideranças Partilhadas**

“ O líder não gere a organização. Pelo contrário, vai pedir a cada elemento, a cada unidade, que faça a gestão adequada. A liderança concentra-se fundamentalmente na partilha da visão.” (Lopes, A., Barrosa, L., 2009, p.110)

Atualmente as escolas exigem à comunidade uma nova cultura assente na responsabilização, valorizando o papel dos vários intervenientes no processo educativo. Em respeito aos princípios da democraticidade e participação, todos os intervenientes no processo educativo serão envolvidos a participar em todas as tomadas de decisão relacionadas com este novo modelo organizacional, nomeadamente nos domínios da organização interna e da regulamentação do seu funcionamento.

Na liderança democrática o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação. Chiavenato (2003)

O êxito na tomada de decisões no contexto escolar passa pelo conhecimento dos recursos humanos disponíveis, da sua caracterização profissional, dos laços entre eles e a escola, do seu empenho e envolvimento, em especial no que se refere ao corpo docente, não deixando contudo de reconhecer a importância que o pessoal auxiliar tem no bom funcionamento duma escola.

Segundo Lopes e Barrosa (2009, p.108)

São citados hoje casos de grande sucesso em que o líder se posiciona através de uma postura de escuta ativa, (...). Trata-se do líder que ousa confiar nas pessoas.

É com este estilo de liderança que noções como «projeto e equipa de trabalho» ganham sentido.

O gestor escolar que atua em fase de mudança tem de enfrentar todos os problemas inerentes à envolvente, interna e externa, “precisa de compreender o que se passa na escola, mais do que saber tudo o que aí se passa”.

O líder sozinho não é um líder, necessita de olhar à sua volta, mantendo a coesão dos membros do grupo em torno de princípios e valores morais que caracterizam a liderança democrática. Cunha, Rego, Cunha e Cabral (2003)

Assim, esta linha orientadora vai de encontro à visão estratégica do Agrupamento e implica a participação dos vários intervenientes na conceção de documentos orientadores ou de referência do Agrupamento, na política de gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros.

➤ **Sucesso Educativo**

A qualidade das aprendizagens é efetivamente o ponto crucial do processo educativo, pelo que será sempre tido em consideração como a nossa principal preocupação.

O Agrupamento deverá ter como incentivo para a mudança o atingir resultados elevados na preparação dos jovens para que possam enfrentar o mundo de hoje mas, sobretudo o de amanhã, dado que o mundo do trabalho não é hoje, igual ao de ontem, nem será igual ao do futuro.

Deste modo, coloca-se como preocupação fulcral a melhoria da qualidade das aprendizagens dos nossos alunos, a par de uma prática pedagógica capaz de dar resposta aos desafios que hoje se colocam na educação e em última instância na sociedade em geral.

➤ **Identidade e Coesão do Agrupamento**

Com esta linha orientadora pretende-se fundamentalmente permitir ao Agrupamento na perspetiva organizacional, uma articulação mais eficaz e eficiente de molde a permitir a melhoria da qualidade nos serviços prestados.

Como fator de relevo, destacamos de igual modo, a comunicação, já que esta é uma condição *sine qua non* da vida organizacional. A comunicação ocupa um lugar privilegiado nas organizações, condicionando a sua existência e eficácia. A eficácia de

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

uma organização depende da segurança, rapidez e exatidão das suas comunicações – quer na relação com o meio exterior quer ao nível das interações que se estabelecem no seu interior.

A comunicação nas organizações visa a prossecução de dois objetivos fundamentais:

Disponibilizar a informação necessária para que as pessoas se orientem nas tarefas que têm que cumprir;

Promover a motivação e satisfação no trabalho, bem como a cooperação, para assim assegurar o espírito de equipa.

Outro fator de realce é a imagem do Agrupamento e respetivo impacto na comunidade.

Assim, hoje exige-se às escolas que, através da sua gestão, promovam ações que visem divulgar o PEA, quer a nível interno quer a nível externo, a fim de agregar os esforços dos diversos atores em torno do Projeto, que se deseja seja de toda a comunidade educativa. Estamos então, na área do marketing e este será tanto mais importante quanto a escola desejar promover a sua autonomia e pensar em termos de eficácia orientada para a envolvente. A qualidade será o seu trunfo e a divulgação, a sua grande oportunidade.

Finalmente, a avaliação interna assume-se como algo de imprescindível no sucesso educativo do Agrupamento.

➤ **Integração e Igualdade de Oportunidades**

Nesta linha orientadora, o enfoque vai para a oferta educativa, inclusão e relações com a comunidade.

Através de uma auscultação à envolvente o Agrupamento deve propiciar um leque suficientemente abrangente capaz de dar resposta às necessidades e anseios da mesma.

“ Toda a organização é o produto da forma como os seus membros pensam e agem.

Mude a forma como as pessoas pensam e interagem e poderá mudar o mundo”

(Senge et al., 1994)

LINHA ORIENTADORA 1 – GESTÃO E LIDERANÇA PARTILHADAS

Objetivos Estratégicos (OE):

- Estabelecer os princípios e documentos orientadores do Agrupamento
- Definir a estratégia do Agrupamento
- Gerir os recursos do Agrupamento
- Melhorar a qualidade do serviço prestado

Plano de Ação/Estratégias a implementar	Metas	Indicadores de Medida
Implementar uma gestão participada assente numa cultura de colaboração e partilha		
<ul style="list-style-type: none">Refletir nos documentos orientadores da escola, sobre a visão, missão e valores da Organização	Otimização do desempenho das estruturas intermédias	Abrangência e atualidade dos documentos Número de documentos divulgados
<ul style="list-style-type: none">Divulgar a missão, visão, valores e objetivos estratégicos a toda a comunidade escolar	Envolvimento das estruturas intermédias na elaboração e prossecução do Projeto Educativo	Clareza das informações
<ul style="list-style-type: none">Elaborar/atualizar os documentos	Consolidação de objetivos e motivações	Qualidade e número de sugestões

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

estruturantes e orientadores do comuns

Agrupamento

- Envolver toda a comunidade escolar na missão, visão, valores e objetivos estratégicos do Agrupamento
- Promover a articulação e a cooperação entre as estruturas de gestão escolar
- Envolver os docentes em todas as tomadas de decisão
- Consciencializar os alunos para os seus direitos e deveres
- Propiciar maior dinamismo à associação de Estudantes
- Estabelecer parcerias com a envolvente
- Valorizar os pais e encarregados de educação em todo o processo ensino/aprendizagem
- Reconhecer o papel crucial dos Assistentes Operacionais, Técnicos e restante pessoal não-docente na qualidade educativa do Agrupamento
- Melhorar a comunicação interna

Atribuições delegadas

Elaboração de um Plano de Atividades com base na participação de toda a comunidade educativa

Motivar as lideranças intermédias

otimizando o desempenho das funções de

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

coordenação

- Coordenar e cooperar com as estruturas de gestão curricular
- Constituir equipas coesas em função das suas motivações e objetivos
- Confiar às lideranças intermédias funções e responsabilidades que assegurem a concretização do Projeto Educativo

Coesão das equipas de trabalho independentemente da escola ou nível de ensino a que pertençam

Desempenho das equipas

Atribuições delegadas

Gerir os recursos humanos do

Agrupamento de forma racional

- Afetar pessoal docente e não docente a tarefas e funções que melhor se adaptem ao seu perfil
- Propiciar um bom clima organizacional
- Motivar as lideranças intermédias
- Distribuir o serviço com base na rentabilização das capacidades e competências de cada um, através da equidade e diálogo
- Estabelecer parcerias com serviços educativos especializados com vista à

Propiciamento de um bom clima organizacional conducente à satisfação profissional de todos os intervenientes

Número de reuniões e participantes

Número de projetos divulgados

Adequação do perfil ao cargo

Eficácia na distribuição do serviço

Desempenho das equipas Atribuições delegadas

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

envolvência dos mesmos em determinados projetos

Gerir os recursos físicos e materiais do Agrupamento, melhorando o ambiente físico

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Intervir de forma célere em situações de degradação física dos espaços e equipamentos | <p>Garantia da qualidade da ação educativa pelo cumprimento das normas de segurança vigentes</p> | <p>Cumprimento de normas de segurança dos espaços, instalações e equipamentos</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Envolver a comunidade escolar em ações de sensibilização que promovam a educação para a cidadania | <p>Garantia da dinamização das atividades</p> | <p>Grau e número de participação dos alunos nas atividades</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar os espaços existentes face às exigências pedagógicas | <p>Garantia da humanização dos espaços de molde a gerar um sentimento de pertença e de identidade</p> | <p>Número de alunos envolvidos em atividades desportivas</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar os recreios | <p>Promoção da prática desportiva</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para a melhoria dos espaços desportivos | | |

Aumentar os recursos financeiros disponíveis no Agrupamento

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerir com rigor o orçamento | <p>Consolidação da sustentabilidade do Agrupamento</p> | <p>Parcerias com retorno financeiro para o Agrupamento</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Angariar e gerar recursos financeiros próprios | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um plano de despesas | <p>Implementação de políticas de gestão</p> | <p>Rentabilização disponível financeira do</p> |

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

prioritárias em função do parecer de toda a comunidade educativa

estratégica, patrimonial, administrativa e financeira e orçamento

- Apresentar candidaturas do Agrupamento a Projetos diversificados
- Inventariar os recursos materiais

Divulgação frequente e transparente dos gastos orçamentais por rubricas

Análise de desvios face ao orçamento

Implementar uma cultura de melhoria contínua tendo em vista a eficácia e a eficiência do Agrupamento

- Elaborar o Plano de Formação do Agrupamento em função das necessidades de formação
- Planear e implementar a melhoria do Agrupamento
- Sustentar práticas de auto avaliação Promover o Benchmarking
- Criar momentos de reflexão
- Adequar os saberes e competências do pessoal docente e não docente a uma correta execução das respetivas

Aumento do grau de satisfação dos utentes em relação ao nível de atendimento e da qualidade do serviço prestado

Grau de satisfação dos utentes

Número de sugestões apresentadas

Melhoria do grau de eficiência e eficácia no Agrupamento

Número de protocolos

Qualidade dos documentos produzidos

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

funções		Número de ações realizadas
<ul style="list-style-type: none">• Melhorar o grau de satisfação dos utentes em relação ao atendimento e qualidade do serviço prestado pelos serviços do Agrupamento• Aplicação de questionários para medir o grau de satisfação dos utentes• Criar um espaço para recolha de sugestões/reclamações		
Formação Profissional		
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar um Plano de Formação que assuma a dupla dimensão de privilegiar as necessidades individuais (profissionais e pessoais) e as necessidades da organização escolar• Articular o projeto de Formação com o CFPB e a CMB• Dinamizar as ações de informação, sensibilização e formação sobre temáticas consideradas pertinentes	Concretização de uma política de formação orientada para a mudança Melhoria das competências e a qualidade do Agrupamento	Adaptação do Plano de Formação Número de formações realizadas

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

Avaliação

- | | | |
|--|---|--|
| • Melhorar o processo de auto avaliação | Potenciação de uma cultura de avaliação | Número de instrumentos de avaliação |
| • Conceber e concretizar instrumentos de auto avaliação | Promoção da qualidade da educação | Número de decisões tomadas com base nos dados da avaliação |
| • Utilizar os dados da avaliação na tomada de decisões tendentes ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do Agrupamento | | |

LINHA ORIENTADORA 2 – SUCESSO EDUCATIVO

Objetivos estratégicos (OE):

- Melhorar os resultados escolares do Agrupamento
- Promover a qualidade do sucesso escolar
- Reforçar a articulação do Agrupamento
- Promover práticas pedagógicas inovadoras
- Alargar a oferta educativa do Agrupamento
- Promover a disciplina no Agrupamento

Plano de Ação/Estratégias a implementar	Metas	Indicadores de Medida
Melhorar os resultados escolares		
<ul style="list-style-type: none">Monitorizar o progresso dos alunos em função dos resultados das aprendizagens efetuadas	Diminuição de 2 % por ano, na taxa de insucesso nas diferentes disciplinas	Indicadores do progresso dos alunos durante o ano escolar
<ul style="list-style-type: none">Realizar avaliação diagnóstica no início do ano letivo	Reforço positivo face ao posicionamento no ranking nacional	Taxa de transição por ano escolar Taxa de retenção e desistência

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

- Elaborar o perfil do aluno no final de cada ciclo de escolaridade
- Privilegiar a continuidade pedagógica dentro do mesmo ciclo de escolaridade, salvo em situações excepcionais
- Analisar comparativamente os resultados obtidos pelos alunos na avaliação sumativa, testes intermédios e exames nacionais
- Avaliar as estratégias de melhoria em termos de eficácia/eficiência
- Diminuir as taxas de insucesso e a discrepância entre a classificação interna de frequência e a classificação de exame
- Potenciar dispositivos de apoio aos alunos
- Fomentar aulas de substituição mais atrativas
- Reforçar os apoios específicos com vista à melhoria do desempenho dos alunos nas diferentes disciplinas
- Promover a aquisição de saberes visando a aprendizagem como meta

Média da avaliação interna por disciplina

Média da avaliação externa por disciplina

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

Promover as Bibliotecas Escolares

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver programas para as literacias• Reforçar o orçamento anual para as BE para aquisição de equipamentos informáticos, fundo documental, embelezamento e manutenção dos espaços físicos• Continuar o modelo de autoavaliação das BE no sentido de melhorar procedimentos e resultados• Reforçar o trabalho colaborativo com outros parceiros | Consolidação das Bibliotecas Escolares como garante da transversalidade das competências de gestão, da informação e produção de conhecimento | Número de utilizadores no âmbito da pesquisa documental

Percentagem de docentes que adere ao trabalho colaborativo com a BE |
|---|--|--|

Melhorar o sucesso escolar dos alunos e promoção do mérito e da excelência

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Sensibilizar os encarregados de educação no acompanhamento do percurso dos seus educandos• Aumentar, de acordo com metas previamente fixadas, as classificações médias obtidas nas diferentes disciplinas | Aumento anual do número de alunos na escola sede

Desenvolvimento de projetos:
- Educação para a Saúde; Educação para o Ambiente; Cidadania e Solidariedade | Classificações médias obtidas

Número de reuniões com os encarregados de educação

Número de alunos propostos para prémios de mérito e excelência |
|--|--|---|

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

- Averiguar junto dos pais e/ou encarregados de educação da existência de problemas ou de incapacidades que possam interferir no sucesso escolar dos seus educandos
- Desenvolver atividades de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem e de enquadramento escolar
- Desenvolver atividades e projetos no âmbito dos clubes
- Articular com associações de Pais e Encarregados de Educação
- Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas
- Potenciar momentos de partilha de boas práticas pedagógicas entre os docentes

Percentagem de alunos que ingressa no ensino superior

Taxas de empregabilidade

Número de alunos que aderiram às atividades extra curriculares

Implementar medidas de combate à indisciplina e ao absentismo

- Assegurar o cumprimento do Regulamento Interno de forma eficaz e adequada, fomentando a

Diminuição em 3% do número de ocorrências escritas

Número de alunos referenciados

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

conscientização/ interiorização de deveres e direitos e a participação responsável de toda a comunidade educativa

- Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente
- Responsabilizar o pessoal docente e não docente pela implementação dos mecanismos de atuação definidos para ocorrências disciplinares
- Fomentar o espírito de tolerância e a aceitação da diferença, no respeito pela pluralidade
- Implementar as assembleias de delegados de turma
- Implementar medidas de combate à indisciplina e ao absentismo
- Refletir sobre a melhor forma de adequação entre os horários escolares e os TCB
- Otimizar o Gabinete de Apoio ao aluno

Diminuição em 3% do número de processos disciplinares

Diminuição do número de alunos com elevada falta de assiduidade por faltas injustificadas

Número de faltas injustificadas

Grau de colaboração dos encarregados de educação

Número de medidas sancionatórias e disciplinares aplicadas

Efeito das medidas

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

- Atuação uniforme e rigorosa junto dos alunos, no sentido do cumprimento das regras
- Solicitar a colaboração dos pais e encarregados de educação para a resolução de alguns incumprimentos por parte dos alunos
- Intervir oportuna e atempadamente, perante os alunos que manifestem comportamentos desrespeitadores das regras estabelecidas

Educar para a cidadania

- Incentivar as dinâmicas do Agrupamento que favoreçam a formação integral dos alunos
- Promover situações que demonstrem atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania
- Promover anualmente uma cerimónia com o objetivo de fazer a entrega dos Diplomas de Mérito e de Excelência.

Alargamento e diversificação de projetos

Número de projetos em desenvolvimento

Número de alunos envolvidos

Número de alunos apoiados

Adequação da informação

Número de reuniões com os encarregados de educação

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

<ul style="list-style-type: none">• Valorizar o mérito e a excelência dos resultados escolares		Número de documentos informativos
<ul style="list-style-type: none">• Consolidar práticas de inovação pedagógicas		Resultados obtidos
<ul style="list-style-type: none">• Promover o desenvolvimento integral dos alunos com NEE		Número de atividades realizadas
<ul style="list-style-type: none">• Promover práticas pedagógicas de rigor e qualidade		Número de participantes
		Satisfação dos participantes
Reforçar a articulação curricular		
<ul style="list-style-type: none">• Reforçar a articulação entre ciclos, sobretudo nas disciplinas de matemática e Português	Melhoria da articulação entre as várias atividades a desenvolver ao longo cada ano	Grau de cumprimento dos programas e orientações escolares
<ul style="list-style-type: none">• Reforçar a articulação entre ciclos relativamente aos alunos com NEE	Preparação da transição dos alunos com NEE	Resultados obtidos
<ul style="list-style-type: none">• Promover momentos e espaços de trabalho cooperativo e colaborativo, que permitam uma adequada gestão e organização curriculares		Grau de articulação entre as várias estruturas
<ul style="list-style-type: none">• Realizar reuniões de departamento, equipas pedagógicas e outros órgãos		Número e tipologia de e temáticas abordadas reuniões realizadas

de supervisão pedagógica

- Realizar reuniões parcelares (ciclo / ano de escolaridade / projetos / outros) disciplinas / áreas disciplinares
- Promover a articulação horizontal e vertical entre as diferentes áreas disciplinares que integram os departamentos
- Promover a interação entre docentes que lecionam as mesmas disciplinas
- Criar uma visão global dos critérios de avaliação aplicados em todos os anos de escolaridade, tendo sempre em consideração as especificidades do nível de ensino e do ano de escolaridade a que correspondem

Melhorar a articulação entre as escolas do Agrupamento e os diferentes níveis de ensino

- Implementar a articulação entre as escolas do Agrupamento

Melhoria da comunicação entre as escolas Grau de articulação entre as duas escolas

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

- Promover a cooperação e a coordenação entre as escolas e os ciclos de escolaridade
- Apoiar um percurso sequencial e articulado dos alunos

Avaliação das aprendizagens

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Promover uma avaliação adequada, rigorosa e ao serviço da aprendizagem | Harmonização da avaliação das aprendizagens | Número de instrumentos de avaliação utilizados |
| <ul style="list-style-type: none">• Privilegiar a avaliação contínua | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Diversificar as modalidades e os instrumentos de avaliação | Uniformização dos documentos do Agrupamento | |
| <ul style="list-style-type: none">• Definir e divulgar critérios de avaliação | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Implementar modalidades e instrumentos de avaliação que permitam diagnosticar as dificuldades experimentadas pelos alunos e identificar progressos | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Procedimentar as práticas de avaliação pedagógica nas três modalidades: | | |

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

diagnóstica, formativa e sumativa

- Monitorizar a aplicação, por todos os docentes, dos critérios de avaliação estabelecidos pelo Conselho Pedagógico
- Aferir os instrumentos de avaliação utilizados no Agrupamento

Desenvolvimento curricular

- Definir um Plano de Atividades de Turma, baseado nas características dos alunos que constituem as turmas
 - Perspetivar o desenvolvimento curricular no âmbito dos ciclos de escolaridade
 - Valorizar o trabalho dos Conselhos de Turma
 - Valorizar o trabalho dos Departamentos Curriculares
 - Promover atividades de complemento / enriquecimento curricular, competindo ao Professor Titular / Diretor de Turma
- Valorização do modelo processual de desenvolvimento do currículo
- Percentagem de sucesso dos Planos de Atividades da Turma
- Individualização de percursos de formação, diversificando as ofertas educativas
- Definição de um Plano de Atividades integrado e adequado às necessidades dos alunos

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

a supervisão das mesmas

Articulação Escola-Família

- Corresponsabilizar a família no percurso escolar dos alunos
- Melhorar a comunicação com as famílias através do recurso às novas tecnologias
- Estimular a participação dos pais em atividades de natureza educativa
- Estimular a comunicação formal e informal entre pais e as estruturas de orientação educativa
- Envolver as famílias tendo a Associação de Pais como parte articulatória
- Promover a articulação família/escola através de reuniões periódicas

Incentivo à participação das famílias nas atividades do Agrupamento

Grau de sucesso do envolvimento familiar

Número de formações para pais

Número de reuniões efetuadas

Número de participantes

LINHA ORIENTADORA 3 – IDENTIDADE E COESÃO DO AGRUPAMENTO

Objetivos estratégicos (OE):

- Criar uma identidade do Agrupamento
- Melhorar a comunicação interna e externa
- Promover a articulação na perspetiva organizacional
- Promover a cultura de mérito

Plano de Ação/Estratégias a implementar	Metas	Indicadores de Medida
Desenvolver a imagem institucional do Agrupamento		
<ul style="list-style-type: none">Dinamizar ações que incrementem a representação positiva do AgrupamentoPromover a imagem do Agrupamento junto da comunidade	Promoção da imagem do Agrupamento, enquanto espaço social e educativo, com relevância no desenvolvimento da comunidade em que se insere	Número de atividades realizadas Número de participantes em atividades de dinamização externa Número de notícias divulgadas Adequação do logótipo aos valores e

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

<ul style="list-style-type: none"> Publicitar atividades curriculares disciplinares e não disciplinares, projetos, parcerias, protocolos, resultados escolares e participação em atividades 		<p>princípios do Agrupamento</p> <p>Número de visitantes à página web</p>
<p>Melhorar os processos de comunicação interna</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Criar circuitos de informação Intensificar a utilização das ferramentas informáticas existentes Normalizar e uniformizar documentos 	<p>Potenciação da eficácia e eficiência da gestão/circulação da informação no Agrupamento</p>	<p>Eficácia do sistema de gestão da informação</p>
<p>Divulgar o mérito e o trabalho desenvolvido no Agrupamento</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Valorizar o mérito do trabalho desenvolvido através da criação do Dia Aberto do Agrupamento 	<p>Promoção do sucesso dos alunos</p>	<p>Número de iniciativas de divulgação</p>
<p>Melhoria das interações, promovendo maior funcionalidade</p>		

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

- Realizar simulações conjuntas e de forma articulada em todo o Agrupamento, requerendo a supervisão da Proteção Civil
 - Generalizar a existência de Planos de Emergência e de Evacuação nas duas escolas do Agrupamento
 - Definir o perfil funcional dos diversos grupos de gestão intermédia
 - Incentivar e apoiar a participação formal e informal dos alunos na vida do Agrupamento
- Promoção de uma cultura de segurança da comunidade escolar
- Número de simulacros
- Número de ações de sensibilização

LINHA ORIENTADORA 4 – INTEGRAÇÃO E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

Objetivos estratégicos (OE):

- Alargamento da Oferta Educativa
- Desenvolver a Integração Escolar do Agrupamento na Comunidade
- Inclusão e Sucesso educativo
- Promover o envolvimento dos Encarregados de Educação

Plano de Ação/Estratégias a implementar	Metas	Indicadores de Medida
Diversificar a Oferta Educativa/Formativa		
<ul style="list-style-type: none">Manter a oferta educativa/formativa existente e criação de outros cursos decorrentes das necessidades da comunidade educativaRealizar a abertura de cursos que se revelem pertinentes articulando com parceiros locaisElaborar folhetos promocionais e outras formas de publicitação da Oferta Educativa da escola sede	Investimento na formação de acordo com a preferência dos alunos	Número de candidaturas efetuadas Número de inscrições/matrículas Número de atividades realizadas Número e tipos de ações de divulgação/marketing realizadas

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

Inclusão e Sucesso Educativo

- Promover em termos organizativos pedagógicos e didáticos a melhoria das condições de inclusão e sucesso educativo dos alunos com necessidades educativas especiais
 - Promover ofertas educativas diversificadas
 - Promover a inclusão educativa e social bem como a igualdade de oportunidades
 - Promover a preparação e o prosseguimento de estudos, preparando para a vida profissional e para a transição para a vida ativa
 - Monitorizar a organização e o funcionamento da Educação Especial no Agrupamento
- Implementação e desenvolvimento de boas práticas com vista à promoção do sucesso dos alunos com Necessidades Educativas Especiais
- Número de ofertas educativas e respetivo balanço final
- Monitorização da articulação com outras instituições
- Número de ações para docentes e não docentes

Integração e acompanhamento de alunos com NEE

- Promover respostas pedagógicas diversificadas adequadas às
- Salvaguarda da plena inclusão dos alunos
- Número de alunos abrangidos e resultados

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

necessidades educativas dos alunos	na comunidade	obtidos
<ul style="list-style-type: none">• Estender as respostas articulando-as com outras instituições por exemplo o Centro de Saúde• Promover a integração destes alunos na sociedade preparando-os para a vida ativa• Implementar as medidas educativas do DL 3/2008 como melhor resposta para as necessidades educativas destes alunos		Atividades desenvolvidas Parcerias desenvolvidas e resultados atingidos Número e natureza das intervenções desenvolvidas com as famílias
Desenvolvimento de parcerias com outras organizações		
<ul style="list-style-type: none">• Definir princípios enquadradores para o estabelecimento de parcerias• Estabelecer parcerias com empresas• Concretizar e articular estratégias de prevenção e de intervenção em parceria com outras instituições	Concretização de uma política de negociação e educativa com todos os atores sociais intervenientes no processo educativo Melhoria da qualidade do Agrupamento enquanto prestador de um serviço social	Número de atividades realizadas Número de parcerias / protocolos estabelecidos

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

comunitárias em várias vertentes educativas: saúde, problemas de aprendizagem, comportamentos de risco, integração social e profissional, ambiente e outras

- Envolver entidades do Concelho e de outras zonas geográficas
- Realizar iniciativas do Agrupamento abertas à comunidade
- Facultar à comunidade a utilização/aluguer de espaços

público

Consolidação da ligação do Agrupamento com a Comunidade

Consolidação de uma relação bilateral escola-meio

Abertura do Agrupamento à Comunidade

Dinamização do Agrupamento como polo de promoção da cidadania ativa

VII – Avaliação

O presente Projeto de Intervenção será alvo de uma avaliação tripartida:

- ✓ Avaliação contínua
- ✓ Avaliação Anual
- ✓ Avaliação Final

Avaliação Contínua – Este tipo de avaliação é crucial ao longo de todo o processo, dado que possibilitará aos vários intervenientes um olhar atento sobre o mesmo, no sentido de, e sempre que necessário, proceder aos devidos ajustamentos/reformulações que se considerem relevantes.

Avaliação Anual – No término de cada ano letivo, far-se-á uma avaliação, com base num relatório final de todas as atividades e ações previstas à luz do presente Projeto, no sentido de indagarmos da sua eficácia/eficiência. Pretende-se pois, detetar obstáculos à concretização do projeto, e respetivas forma de os ultrapassar.

Avaliação Final – A realizar no final do quadriénio, no sentido de fazer um balanço final do Projeto inicial.

Todavia, convém frisar que estas três modalidades de avaliação se encontram intimamente associadas e que em todos os momentos, será sempre necessário o envolvimento/auscultação de todos os elementos da comunidade educativa quer através de reuniões formais, quer informais, pois só nesta perspetiva será possível realizar uma verdadeira avaliação que se quer acima de tudo objetiva e credível, capaz de orientar o Agrupamento no caminho do sucesso dos nossos alunos.

A divulgação dos resultados destas avaliações será dirigida a todos os órgãos e intervenientes educativos, publicitada de forma adequada e sobretudo, será objeto de reflexão crítica por parte de todos aqueles que hoje intervêm no processo educativo.

CONCLUSÃO

A implementação deste Projeto só será possível com a participação ativa de todos os intervenientes da comunidade educativa, professores, pessoal não docente, alunos, pais e encarregados de educação e comunidade local.

A mudança e inovação a que a sociedade em geral e as escolas em particular estão sujeitas, leva à necessidade de uma gestão com fortes aspetos de liderança, pelo que é importante que o gestor escolar ao exercer as suas funções, não omita esta vertente e a exerça dentro de padrões éticos, sem se esquecer que faz parte do seu papel definir objetivos e estabelecer níveis de qualidade que conduzam a escola ao atingir da excelência, ou pelo menos à eficácia.

O líder educacional tem uma especificidade face a todos os outros, pois este gere outros líderes dado que, qualquer professor pode assumir o papel de líder, ainda que se trate de uma liderança informal. O líder da escola, o diretor, é pois, líder de outros líderes.

O Líder Educacional deve primar por uma liderança transformacional, democrática e participativa, que evidencie o trabalho em equipa, dado que só este estilo de liderança se poderá assumir como estratégia fundamental para a implementação de mudanças necessárias à educação do século XXI. Matos (IV Congresso Português de Sociologia)

Os desafios que se aproximam exigem líderes e lideranças participativas e acima de tudo democráticas, sem medo de assumir riscos e lidar com mudanças constantes.

A Educação do século XXI aposta na descentralização e no fortalecimento da autonomia. No entanto, como afirma Barroso (2002) não pode haver autonomia sem liderança

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

Neste sentido, Costa (2000) evidencia a importância da questão dos valores e da ética na liderança que se pretende transformacional, onde as pessoas e o diálogo assumem um papel preponderante em qualquer tomada de decisão justa, pelo que o diretor deve sempre propiciar a criação de um ambiente propício à realização da missão, apostando na partilha e na responsabilidade mútua.

Segundo Rodrigues (2011, pp.117- 233) quem lidera hoje uma organização tem obrigação de criar um bom clima de trabalho de forma a envolver os colaboradores no alcance dos objetivos propostos, pois a «satisfação profissional» encontra-se afetada pelas circunstâncias atuais de grande mudança.

Cabe ao líder, através do estilo de liderança praticado, propiciar a todos os envolvidos numa determinada missão, um bom clima organizacional, pois caso contrário, o mal-estar instala-se, sendo que, e segundo Pinto, A. e Picado, L. (2011), surgem sentimentos de desmoralização, de desmotivação ou de desencanto, cujas consequências terão repercussões psicológicas e laborais negativas, colocando a profissão docente no grupo da frente das consideradas profissões de risco.

Assim, só com o envolvimento de todos, sem nenhuma exceção será possível fazer do Agrupamento de Escolas Alfredo da Silva, um Agrupamento de sucesso, onde todos se sintam envolvidos num Projeto Comum que é de todos e para todos.



Pedras no caminho?

*Guardo todas, um dia
vou construir um
castelo...*

Fernando Pessoa

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azevedo, J. (2002). *Avaliação das escolas*. Porto: Edições ASA.

Barroso, J. (2002). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Editorial do Ministério da Educação. Retirado de <http://www.slideshare.net/matiasalves/j.barroso-p-a-r-e-c-e-rautonomiagestaod-1771-2007-m-e>

Barroso, J. (2004) *Autonomia das Escolas: Uma Ficção Necessária*. Revista Portuguesa da Educação. Universidade do Minho. Braga: 49-83. Retirado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/374/37417203.pdf>

Bolívar (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. A. Meedina (coord.): El Liderazgo en Educación. Madrid: UNED, 25-46.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (7ª edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Costa, A.P., (2012). *Liderança, Ética e Clima Organizacional*. Tese de Mestrado. Lisboa. ISCE

Costa, J. A., et al. (2000). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Ata. Universidade de Aveiro. Aveiro.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Lopes, A. e Barrosa, I. (2009). *A Comunidade Educativa e a Gestão Escolar: Um contributo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Odivelas: Edições pedago.

Nóvoa, A. (2009). *Professores : Imagens do Futuro Presente*. Lisboa: Educa.

Nóvoa, A. (2009). *Educação 2021: Para uma História do Futuro*. Retirado de <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/670>

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

Pinto, A. M. e Picado, L. (2011). *Adaptação e Bem-estar nas Escolas Portuguesas: Dos alunos aos professores*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Coisas de ler.

Rodrigues, C. (2011). *Governança de Organizações Públicas em Portugal: A emergência de modelos diferenciados*. Ramada: Edições pedago.

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

APÊNDICE 1

OFERTA EDUCATIVA

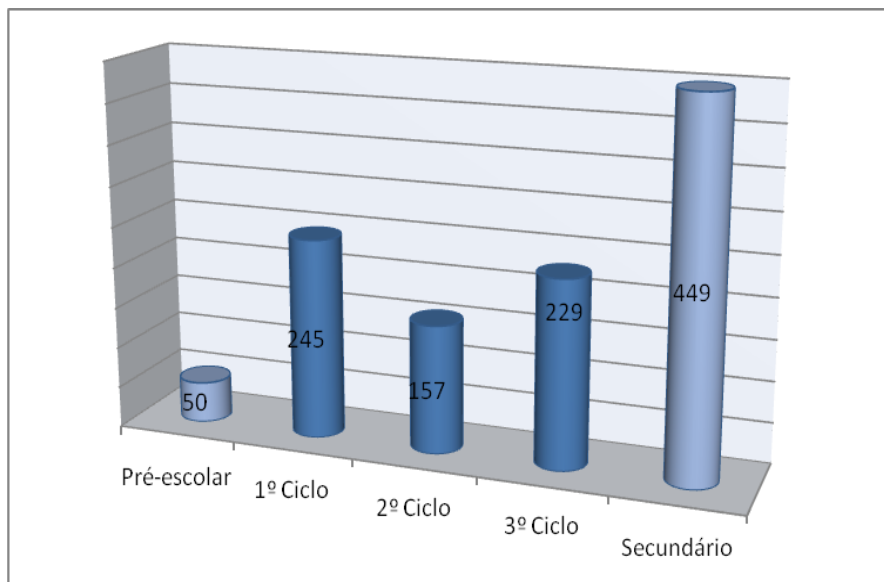
Pré- Escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino Secundário		CEF
				Regular	Profissional	Práticas técnico- comerciais – tipo 2
				Língua e Humanidades	Apoio à Infância	
				Ciências e Tecnologias	Informática de Gestão	
				Ciências Socioeconómicas	Eletrónica Automação e Comandos	

PROJETO EDUCATIVO-AEAS

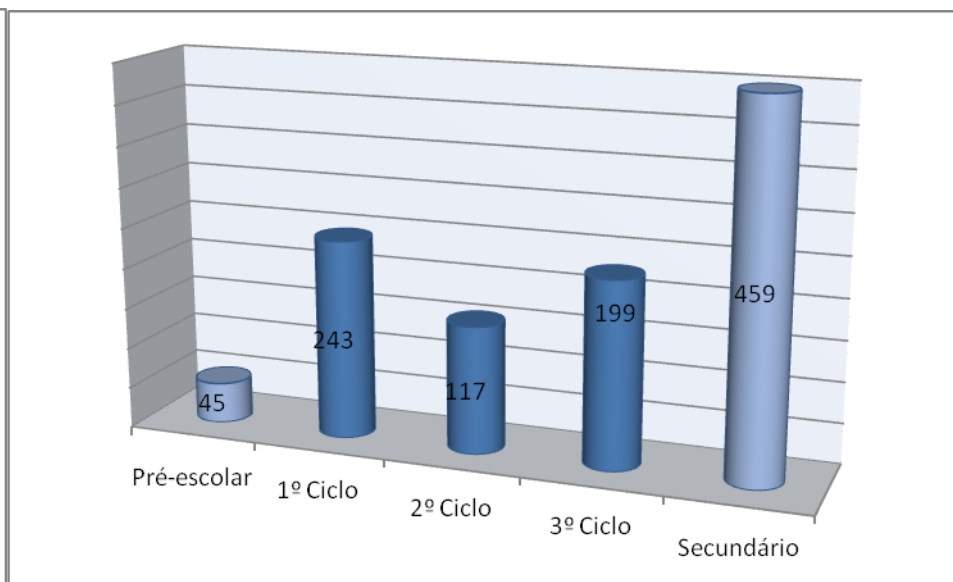
APÊNDICE 2

ALUNOS

Nº de Alunos - Ano Letivo- 2013/14



Nº de Alunos – Ano Letivo- 2014/15



PROJETO EDUCATIVO-AEAS

APÊNDICE 3

FUNCIONÁRIOS

ASSISTENTES TÉCNICOS		ASSISTENTES OPERACIONAIS	
1	Coordenadora Técnica	15	Assistentes Operacionais
6	Assistentes técnicos	8	Contrato Emprego Inserção
2	Contrato Emprego Inserção	4	Contrato Resolutivo parcial
		1	Segurança

PROFESSORES

PRÈ - ESCOLAR		1º CICLO		2º/3º CICLO/SECUNDÁRIO		Outros Técnicos	
2	Quadro- Zona Pedagógica	7	Quadro-Escola	64	Quadro-Escola	2	Educação Especial
		5	Quadro- Zona Pedagógica	4	Quadro-Zona Pedagógica	1	Psicólogo
		1	Contratado	2	Contratado		

ANEXOS