



## PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE SÁTÃO

### 1. Definição

O Planeamento Estratégico é um processo de gestão que conduz à formulação de objetivos tendo em vista a seleção de planos de ação exequíveis, considerando as atuais condições internas e externas da organização e o que se espera em termos da sua evolução ou melhoria.

Na perspetiva de Carvalho (1979:16)<sup>1</sup> planeamento é “um processo por meio do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para atingir, em prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas voltadas para o futuro”.

Segundo o Manual de Apoio para aplicação do Modelo CAF, estratégia é “um plano de ação para cumprir os objetivos de uma organização” (DGAEP, 2007:223)<sup>2</sup>. A estratégia define o(s) propósito(s) ou “o conjunto de decisões e ações a adotar” de modo a antecipar oportunidades “geradoras de elevado valor percebido” (Serpa, 2011:2)<sup>3</sup> por aqueles que são o principal alvo da organização.

Um planeamento estratégico eficaz faz escolhas baseado no/ numa:

- Conhecimento de onde estamos
- Conhecimento do que pode induzir à mudança
- Previsão do impacto ambiental das mudanças
- Rigorosa e honesta autoavaliação<sup>4</sup> (James, s.d.).

Assim o planeamento estratégico implica ligar objetivos amplos a ações concretas com diferentes níveis de implementação que possibilitem a realização, em cada uma das áreas organizacionais, da missão e visão da organização, adaptando-se e transformando-se de modo inteligente, antecipando, se possível, dificuldades previsíveis, com ações que proporcionem a sua prevalência no futuro, enquanto membro do corpo social.

<sup>1</sup> Carvalho, H. M. d. (1979). *Introdução à teoria do planeamento* (2ª ed.). Brasília: Brasiliense.

<sup>2</sup> DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público). (2007). *CAF 2006 (estrutura comum de avaliação - versão portuguesa completa)*. Lisboa: DGAEP.

<sup>3</sup> Serpa, J. (s.d.). *Apostila de planeamento estratégico*. S. Paulo: Universidade Paulista.

<sup>4</sup> James, R. (s.d.). *How to do strategic planning* INTRAC - Common Ground Initiative.



## 2. Visão e Missão

Da Carta de Missão, aprovada em Conselho Geral, sai a seguinte visão e missão para o Agrupamento de Escolas:

***Construir uma escola democrática, humanista e humanizadora, aberta à diferença, eticamente irrepreensível, intelectualmente exigente e centrada na melhoria contínua.***

## 3. Princípios e Premissas Básicas

O Planeamento Estratégico do Agrupamento de Escolas de Sátão deve considerar um conjunto de princípios e premissas básicos a ser respeitados para que todos os procedimentos nele incluídos tenham coerência, consistência e sustentabilidade. Assim, são princípios fundamentais de atuação, aqueles que dimanam diretamente do Código de Procedimento Administrativo:

- ***serviço público,***
- ***legalidade,***
- ***justiça,***
- ***imparcialidade,***
- ***igualdade,***
- ***proporcionalidade,***
- ***colaboração e boa fé,***
- ***informação e qualidade,***
- ***lealdade,***
- ***integridade,***
- ***competência e responsabilidade***<sup>5</sup>.

Estes princípios definem por si mesmos **um quadro ético de atuação** nos organismos da administração pública, da qual o agrupamento faz parte e que deve concretizar através das ações de cada um dos seus membros.

Além destes princípios, outros, igualmente fundamentais para o cumprimento do plano estratégico do agrupamento, enumeram-se de seguida:

- ***Democraticidade***<sup>6</sup>, ***Participação e Corresponsabilidade***<sup>7</sup>,
- ***Economia***<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Decreto-Lei nº 442/91, de 15/11 alterado pelo Decreto-Lei nº 6/96, de 31/01

<sup>6</sup> Define o estilo da participação dos diversos membros do agrupamento, quer dentro dos grupos que os representam, quer nos órgãos de gestão (seja ela intermédia ou de topo).

<sup>7</sup> Aponta a necessidade do envolvimento de todos os setores da vida escolar e a sua partilha na responsabilidade pelo bom funcionamento, organização e resultados obtidos pelo agrupamento.

<sup>8</sup> Determina a definição de critérios de utilização de recursos humanos, materiais e financeiros com eficácia e eficiência, melhorando a qualidade dos serviços prestados e dimensionando a utilização dos mesmos em função do superior interesse da totalidade da comunidade escolar.



- . Informação atempada<sup>9</sup>,*
- . Comunicação eficaz<sup>10</sup>,*
- . Autorreflexão<sup>11</sup>,*
- . Simplificação<sup>12</sup>,*
- . Exequibilidade<sup>13</sup>,*
- . Entreaajuda<sup>14</sup>.*

Estes princípios não são os únicos, mas permitem identificar os critérios que devem estar inerentes às decisões estratégicas e às ações concretas em cada setor.

#### **4. Etapas do Planeamento Estratégico**

A planificação estratégica que se segue deve ser avaliada semanalmente, nas reuniões da equipa de apoio à diretora, trimestralmente nas reuniões do Conselho Geral, anualmente pela divulgação dos resultados da monitorização efetuada pela equipa de apoio à diretora em articulação com o relatório da equipa de autoavaliação.

A consolidação da mesma deve ser atingida nos 4 anos de duração do mandato da diretora (2013 – 2017).

A planificação apresentada parte do diagnóstico registado no Projeto de Intervenção da Diretora e pressupõe diversas etapas de implementação para que se possam rever e ajustar as ações, após avaliação periódica do seu impacto na comunidade escolar.

---

<sup>9</sup> Determina o direito a exigência de uma informação clara e atempada a todos os membros e setores da vida escolar, de modo a não haver perdas de tempo e a promover a resolução de problemas em tempo útil, bem como a realização de tarefas em prazos exequíveis.

<sup>10</sup> Implica a criação de circuitos de informação que sejam claros para todos os intervenientes, de modo a diminuir os efeitos negativos de uma certa entropia que sempre existe nas organizações .

<sup>11</sup> Define como necessidade de uma organização a existência de momentos e hábitos de autorreflexão em todos os agentes e em todos os setores, de modo a melhorar ações e procedimentos, bem como conceitos e métodos de organização do trabalho.

<sup>12</sup> Determina que se um procedimento pode ser mais eficaz se for mais curto e envolver menos etapas de realização, que se utilize esse mesmo procedimento em vez de outro mais complexo e demorado. Define, ainda como prioridade, a redução e eliminação de formalismos inúteis e morosos que impedem a organização de fluir com mais rapidez e menos inércia.

<sup>13</sup> Planificar ações e medidas exequíveis no tempo e de acordo com as condições reais de trabalho dos diferentes agentes envolvidos.

<sup>14</sup> Define o indicador de qualidade do clima de relações humanas existente entre os diversos setores de atividade dentro do agrupamento, entre os estabelecimentos escolares e entre as lideranças intermédias.

A Figura 1 seguinte apresenta esquematicamente as etapas do Planeamento Estratégico do Agrupamento de Escolas de Sátão.



Figura 1 – Esquema das etapas do processo de implementação do Planeamento Estratégico

A cada uma destas etapas correspondem ações e decisões concretas:

- a) **Diagnóstico:** levantamento de constrangimentos e oportunidades. Os constrangimentos apontam as áreas de mudança e as oportunidades apresentam os pontos fortes da organização, que nos permitem tomar decisões e sustentá-las tendo em conta padrões de comportamento organizacional já consolidados.
- b) **Compromissos:** definição dos objetivos e metas que queremos atingir no final dos 4 anos de mandato.
- c) **Estratégias:** indicação das ações e medidas a tomar para atingir os objetivos e metas definidos.
- d) **Operacionalização:** articulação dos recursos humanos, materiais e financeiros em ações concretas que devem corresponder às estratégias definidas.
- e) **Monitorização:** registo das evidências produzidas em ações e metas do plano estratégico, de modo a poder fazer o seu reajuste.
- f) **Avaliação :** comparação da qualidade do serviço e do clima organizacionais relativamente ao início do processo e em face dos objetivos e metas; consideração da adequação entre os objetivos/metapas, as ações desencadeadas e os resultados produzidos.

A figura indica que este é um processo em constante mudança e adequação.

#### 4.1. Diagnóstico

O Quadro1 indica as áreas que podem ser consideradas como pontos fortes (oportunidades) e pontos fracos (constrangimentos).

Áreas de ação	Constrangimentos	Oportunidades
<b>Resultados Académicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de redução da diferença entre a Classificação Interna Final e Classificação de Exame.</li> <li>- Necessidade de melhorar a classificação do agrupamento nos <i>rankings</i> dos exames nacionais.</li> <li>- Necessidade de reforçar a coordenação pedagógica</li> <li>- Necessidade de melhorar os resultados da avaliação interna para os alunos do ensino básico nas disciplinas de Matemática, Português, Inglês e História.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boas respostas de apoio educativo, às crianças e jovens do agrupamento, nomeadamente àquelas com NEE.</li> <li>- Taxas de aproveitamento elevadas.</li> <li>- Bons equipamentos de apoio ao desenvolvimento das atividades letivas.</li> <li>- Boa <i>Ratio</i> entre o nº total de professores/educadores e o nº total de alunos.</li> </ul>
<b>Resultados Sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de uma prática transversalmente coerente na aplicação do Regulamento Interno tendo em conta o combate à indisciplina e a melhoria do ambiente de trabalho em todas as turmas.</li> <li>- Necessidade de sinalização / intervenção mais rápida e eficaz nos casos problemáticos no âmbito sócio-económico, familiar e pedagógico.</li> <li>- Necessidade de estabelecer com instituições parceiras ações que visem motivar e responsabilizar os EE das crianças em risco de abandono escolar para a importância da frequência da escola.</li> <li>- Necessidade de dar maior visibilidade social aos projetos desenvolvidos no agrupamento, nomeadamente aqueles relativos à solidariedade.</li> <li>- Necessidade de monitorizar o percurso formativo e profissional dos alunos que terminam o 12º ano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A eficácia das medidas disciplinares aplicadas na diminuição dos comportamentos indisciplinados.</li> <li>- Existência da experiência de organização de um quadro de mérito para os alunos.</li> <li>- Boas relações com as instituições parceiras.</li> <li>- Boa adesão da comunidade escolar aos projetos de solidariedade.</li> <li>- Os alunos gostam da escola.</li> <li>- Os Encarregados de Educação têm uma boa imagem da escola.</li> <li>- Os professores vêm a escola como um local de realização profissional e pessoal e valorizam as boas relações existentes na comunidade escolar.</li> </ul>
<b>Reconhecimento da Comunidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de incrementar contactos e relações com as entidades parceiras.</li> <li>- Necessidade de formalizar protocolos face à cooperação já existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação de confiança e cooperação existente com as entidades parceiras, a diversos níveis: apoio financeiro e social, formação, prevenção e saúde e, ainda, a disponibilização de estágios na formação em contexto de trabalho.</li> <li>- Envolvimento dos Encarregados de Educação nas atividades abertas e desenvolvidas no agrupamento.</li> </ul>



<p><b>Prestação do Serviço Educativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Necessidade de articulação dos horários para facilitar o trabalho cooperativo entre docentes do mesmo grupo/ departamento.</li><li>- Necessidade de valorização da dimensão artística e estética das atividades desenvolvidas na escola.</li><li>- Necessidade de reforçar o empenho dos alunos na superação de dificuldades de aprendizagem e no desenvolvimento de hábitos de estudo.</li><li>- Necessidade de redimensionar e reorganizar formas de apoio tendentes a vencer os resultados dos alunos nos exames nacionais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existência de algumas articulações do currículo quer a nível departamental, quer a nível disciplinar, através da organização conjunta de visitas de estudo, de concursos, de artigos, de exposições, da comemoração de dias festivos...</li><li>- Muitas atividades desenvolvidas com os alunos têm em conta a realidade local (aspetos físicos, humanos, sociais e culturais).</li><li>- Sensibilidade da comunidade docente para o estabelecimento de estratégias conducentes à melhoria das condições de aprendizagem dos alunos.</li><li>- Cooperação de técnicos especializados no apoio às estratégias de combate ao insucesso e abandono escolar.</li><li>- Diversidade de estratégias e modalidades de apoio educativo (individual e em grupo) e a colaboração com os EE na superação das dificuldades de aprendizagem dos alunos.</li><li>- Existência de atividades de reforço curricular para reduzir as dificuldades encontradas pelos alunos nalgumas disciplinas.</li><li>- Utilização de diversas metodologias ativas e experimentais no trabalho dos professores com os alunos.</li><li>- Utilização de diversas formas de avaliação do percurso escolar dos alunos ao longo do ano.</li><li>- Aperfeiçoamento contínuo dos critérios e instrumentos de avaliação dos alunos.</li></ul>
--	--	---

<p><b>Liderança e Gestão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de melhorar aspetos do funcionamento global do agrupamento, nomeadamente aqueles ligados com equipamentos e recursos, alimentação, transportes, comunicação e segurança.</li> <li>- Necessidade de melhorar a gestão de conflitos e de aumentar o respeito pelas normas do RI.</li> <li>- Necessidade da criação de um regimento interno para cada estabelecimento escolar.</li> <li>- Necessidade de continuar a dinamizar a construção de instrumentos de monitorização das atividades de avaliação interna.</li> <li>- Necessidade de divulgação/ comunicação a toda a comunidade dos critérios e práticas organizacionais sobre o planeamento e a estratégia definidos para o agrupamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoal competente que prima pela simpatia e atenção, mantendo boas relações humanas.</li> <li>- Serviço prestado é considerado globalmente de boa qualidade.</li> </ul>
----------------------------------	--	---

Quadro 1 – Diagnóstico Organizacional

## 4.2. Planificação Estratégica

A Planificação Estratégica do Agrupamento tem em conta os recursos existentes para as ações definidas, no sentido de responder aos objetivos que se encontram presentes nos Compromissos enumerados na Carta de Missão.

Esta Planificação Estratégica pretende-se flexível e aberta às mudanças emergentes do quotidiano e às necessidades que o dia-a-dia do agrupamento for sentindo.

Entendemos que os compromissos definem objetivos e metas prioritárias de âmbito suficientemente amplo a poder enquadrar as adaptações que se afigurarem fundamentais em cada momento para o agrupamento. Por isso, os quadros que se seguem a cada compromisso indicam as estratégias, a operacionalização e a monitorização a efetuar, sendo, no entanto, suscetíveis de alteração.

## A. 1º COMPROMISSO

Construção de um bom clima relacional baseado no trabalho, na cooperação e no respeito pelas leis em vigor.

Áreas	Estratégias	Operacionalização	Monitorização
<b>Relações Humanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de relações abertas e acolhedoras para com todos os membros da comunidade escolar e educativa.</li> <li>- Estabelecimento de práticas de avaliação das relações humanas pelos diferentes setores da vida escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas aos estabelecimentos escolares</li> <li>- Reuniões com Assistentes Técnicos</li> <li>- Reuniões com Assistentes Operacionais</li> <li>- Reuniões com os Coordenadores de Estabelecimento</li> <li>- Entrevistas e auscultação individual dos membros da comunidade escolar</li> <li>- Visita aos postos de trabalho e diálogo com os seus responsáveis</li> <li>- Reuniões por setores</li> <li>- Ações de formação na área das relações humanas direcionadas para AO e AT</li> <li>- Ações de formação na área da prevenção do suicídio dirigidas a Pais/ EE e a professores</li> <li>- Envolvimento da comunidade escolar nas atividades abertas do agrupamento</li> <li>- Inquérito no final do ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapa de visitas aos estabelecimentos de ensino</li> <li>- Agenda de reuniões com AT e AO</li> <li>- Registos das Entrevistas e da auscultação individual dos membros da comunidade escolar</li> <li>- Inquérito à comunidade escolar</li> <li>- Plano de Formação do agrupamento</li> <li>- Mapa de atividades desenvolvidas nos dias da Escola Aberta e no passeio de encerramento do ano letivo</li> <li>- Análise dos Resultados do Inquérito.</li> </ul>
<b>Relações de Parceria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diálogo estratégico com os diferentes parceiros da comunidade escolar e educativa para delinear linhas de ação conjuntas a médio e longo prazo</li> <li>- Valorização e incremento dos contactos e relações com as entidades parceiras, formalizando protocolos de cooperação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões e contactos com membros da comunidade local (CMS, Juntas de Freguesia, Unidade de Saúde, CPCJ, NLI)</li> <li>- Protocolo a elaborar com a Casa do Povo para a cedência de instalações, tendo em vista o funcionamento de um CAO nas instalações da Escola Básica Integrada de Ferreira de Aves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenda da diretora e demais membros da equipa de apoio à diretora.</li> <li>- Existência do protocolo e a criação do CAO.</li> </ul>
<b>Regulamento Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação do Regulamento Interno de forma a garantir o respeito pelas pessoas e pela escola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanção dos comportamentos indisciplinados de acordo com os regulamentos existentes e tendo em conta as características das faltas cometidas bem como dos alunos em causa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registo de sanções atribuídas.</li> <li>- Registo de sanções por turma elaborado pelos DT no final do ano, por período de ocorrência.</li> </ul>



<b>Mérito</b>	- Valorização pública do mérito de todos os membros da comunidade escolar	- Comemoração solene do Dia do Reconhecimento do Mérito - Prémio atribuído aos 50 melhores alunos do 7º ao 10º ano	- Divulgação na página do agrupamento de ações meritórias desenvolvidas pelos alunos ao longo do ano
<b>Trabalho em Equipa</b>	- Promoção do trabalho em equipa em todos os setores escolares	- Criação de equipas de trabalho nos diversos setores (AO, AT, Lideranças Intermédias, grupos de trabalho para articulação curricular e entre ciclos, equipa multidisciplinar, eq. de revisão do PEA, do RI, de autoavaliação...)	- Identificação das equipas existentes. - Verificação do seu plano de ação. - Relação das ações desenvolvidas com a visão e missão do agrupamento.
<b>Regulamentos</b>	- Criação de um regimento interno para cada estabelecimento escolar.  - Regularizar o funcionamento de áreas onde se verifique um vazio funcional	- Dinamização do trabalho junto dos coordenadores de estabelecimento para elaborar esse regimento.  - Elaboração de regulamentos para o funcionamento das salas de estudo e para o cumprimento de sanções que envolvam a ida para a sala de estudo e biblioteca	- Existência do Regimento Interno dos Estabelecimentos escolares.  - Regulamento e organização do serviço na página <i>on line</i> do agrupamento

Quadro 2 – Concretização do cumprimento do 1º Compromisso

## B. 2º COMPROMISSO

Promover a participação efetiva dos diversos intervenientes na vida escolar, nomeadamente na construção do PAA.

Áreas	Estratégias	Operacionalização	Monitorização
<b>Participação</b>	- Elaboração e construção do PAA por toda a comunidade educativa  - Divulgação do empenho escolar nas atividades de solidariedade.	Inserção das atividades propostas ao longo do ano pelos diferentes atores institucionais no PAA.  - Publicitação na página <i>on line</i> do agrupamento das atividades de solidariedade que foram desenvolvidas.	- Avaliação das atividades do PAA - Inquérito à comunidade educativa  - Verificação da existência dessa publicitação na página <i>on line</i> do agrupamento.

Quadro 3 – Concretização do cumprimento do 2º Compromisso

### C. 3º COMPROMISSO

Articular o funcionamento organizacional de modo a produzir um sentido partilhado da missão do agrupamento.

Áreas	Estratégias	Operacionalização	Monitorização
<b>Articulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do PEA e do RI tendo em vista a sua articulação com a visão e missão do agrupamento.</li> <li>- Promoção de uma autêntica articulação entre o PAA e o PEA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunião das Equipas de revisão do PEA a fim de rever o mesmo e articulá-los com a visão e missão do agrupamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação do PEA e do RI revistos em Conselho Geral.</li> <li>- Comparação entre atividades do PAA e visão e missão do Agrupamento no PEA, através da ficha de avaliação do PAA já construída e, caso seja necessário, revista.</li> </ul>
<b>Corresponsabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corresponsabilização de todos os intervenientes na melhoria das práticas organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões periódicas com as lideranças intermédias (Coordenadores de Equipas de Trabalho, de Departamento, de Estabelecimento, Chefes dos AO dos estabelecimentos, Chefe da Secretaria).</li> <li>- Elaboração de circuitos mais eficazes de informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registos das reuniões (memorandos)</li> <li>- Relatórios de atividades elaborados no final do ano.</li> <li>- Construção do manual de qualidade do agrupamento.</li> <li>- Divulgação desses circuitos a toda a comunidade em diversos locais, nomeadamente na página <i>on line</i> do agrupamento.</li> </ul>
<b>Articulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão dos documentos internos tendo em conta a sua simplificação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos documentos produzidos e produção de documentos que veiculem a articulação com a visão e missão do agrupamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inquérito à comunidade.</li> <li>- Confrontação dos resultados de implementação desses documentos, nomeadamente no que se refere às ações previstas no PAA e no Plano de Formação.</li> </ul>
<b>Construção da melhoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha direta e indireta de sugestões que visem simplificar e tornar eficazes os processos organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de caixas de sugestões e sua distribuição pelas escolas do agrupamento.</li> <li>- Criação de uma caixa de sugestões eletrónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificação da existência de caixas de sugestões.</li> <li>- Verificação da existência da caixa de sugestões eletrónica.</li> <li>- Verificação da publicitação das sugestões na página <i>on line</i> do agrupamento.</li> <li>- Verificação da sua implementação.</li> </ul>

<b>Planificação Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção de um plano estratégico para o agrupamento.</li> <li>- Divulgação do planeamento estratégico do agrupamento a toda a comunidade educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovado em reunião da equipa de apoio à diretora após aprovação da Carta de Missão em Conselho Geral.</li> <li>- Publicação da Planificação Estratégica na página <i>on line</i> do agrupamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência da Planificação Estratégica.</li> <li>- Existência de meios de monitorização das suas atividades.</li> <li>- Divulgação na página <i>on line</i> do agrupamento</li> </ul>
---------------------------------	---	---	--

Quadro 4 – Concretização do cumprimento do 3º Compromisso

#### D. 4º COMPROMISSO

Promover a autorreflexão em todos os domínios da vida organizacional e a melhoria contínua dos resultados dos alunos e da organização.

Áreas	Estratégias	Operacionalização	Monitorização
<b>Análise de Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha dos dados dos resultados escolares e elaboração de uma primeira abordagem estatística.</li> <li>- Elaboração de um Relatório de Análise dos Resultados Escolares em cada período letivo.</li> <li>- Análise de resultados escolares produzida em grupo curricular e transmitida aos coordenadores de departamento e ao CP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilização desses dados para análise em grupos curriculares na página <i>on line</i> do agrupamento.</li> <li>- Disponibilização do Relatório de Análise dos Resultados Escolares na página <i>on line</i> do agrupamento.</li> <li>- Marcação de reuniões de grupo para análise dos resultados escolares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência dos dados na página <i>on line</i> do agrupamento.</li> <li>- Existência do Relatório de Análise dos Resultados na página <i>on line</i> do agrupamento.</li> <li>- Existência dessas reuniões, leitura das atas das mesmas e registo das sínteses de departamento em ata do CP.</li> <li>- Recolha elaborada pela equipa de apoio à diretora.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação das recomendações da diretora em CP aos professores/educadores nos diferentes grupos curriculares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcação de reuniões de departamento para divulgação das recomendações vindas da diretora relativamente a medidas a adotar para melhorar os resultados escolares.</li> <li>- Confrontar atas com Planos de Turma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitura das atas de departamento e de grupo, para verificar se estas refletem o pensamento do grupo acerca dos resultados obtidos em cada período escolar, bem como as estratégias que serão implementadas.</li> <li>- Os Planos de Turma devem conter as alterações de estratégias definidas pelas disciplinas, caso isso seja necessário, em cada turma.</li> </ul>

<b>Intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinalização e Intervenção rápida nos casos problemáticos de âmbito sócio-económico, familiar e pedagógico.</li> <li>- Detecção precoce de dificuldades de aprendizagem e intervenção eficaz em tempo útil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões com equipa dos serviços especializados de apoio educativo.</li> <li>- Reuniões com as técnicas dos gabinetes que apoiam o agrupamento.</li> <li>- Reuniões com DT/ EE/ membro da CPCJ no sentido de articular ações conjuntas para melhoria dos resultados escolares e prevenção do abandono escolar.</li> <li>- Reunião com equipa de Saúde escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenda de reuniões da diretora e registos elaborados</li> <li>- Registos de distribuição dos serviços conforme o pedido é de referenciação ou de apoio individual.</li> <li>- Memorandos das decisões tomadas e implementação das mesmas.</li> </ul>
<b>Oferta Formativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificação da oferta formativa e das parcerias educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auscultação dos alunos do 9º ano em relação aos cursos pretendidos no 10º ano.</li> <li>- Parceria com o CAO na dinamização de atividades formativas para os seus utentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização da rede escolar tendo em conta responder maximamente aos interesses manifestados pelos alunos, de acordo com os recursos humanos e materiais existentes no agrupamento.</li> </ul>
<b>Autoavaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de procedimentos de autoavaliação institucional e de melhoria contínua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmicas de autoavaliação e monitorização desenvolvidas em cada ano pela equipa de autoavaliação através de inquéritos e outros instrumentos de recolha da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório produzido pela equipa de autoavaliação.</li> <li>- Verificação da existência do Plano de melhoria e ações de melhoria</li> </ul>
<b>Avaliação do Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de uma avaliação do desempenho centrada em competências (AO e AT)</li> <li>- Promoção de uma avaliação do desempenho docente centrada no ensino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar conhecimento aos avaliados dentro dos prazos legalmente definidos das competências avaliadas e dos resultados da avaliação</li> <li>- Elaboração de um mapa de funções dos AO e dos AT, que permita acompanhar a evolução do seu trabalho.</li> <li>- Informação dos avaliados sobre o processo de avaliação e sua calendarização</li> <li>- Esclarecimento de dúvidas atempadas e informadas</li> <li>- Dinamização e organização do processo em tempo útil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichas de avaliação de desempenho em ordem.</li> <li>- Cumprimento dos prazos de realização das tarefas da avaliação e da entrega dos relatórios de autoavaliação.</li> <li>- Registos em dossier próprio para cada ano letivo.</li> </ul>

Quadro 5 – Concretização do cumprimento do 4º Compromisso

## E. 5º COMPROMISSO

Conservar, reparar e requalificar as instalações escolares tendo em vista a melhoria dos serviços prestados e das condições de saúde, trabalho e segurança.

Áreas	Estratégias	Operacionalização	Monitorização
<b>Intervenções</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de espaços físicos que carecem intervenção e melhorias.</li> <li>- Reorganização dos espaços e serviços escolares.</li> <li>- Garantir o respeito de normas de higiene e segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de prioridades das intervenções a fazer:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* bar dos alunos</li> <li>* biblioteca da EBFL</li> <li>* casas de banho dos rapazes e das raparigas do pavilhão 2</li> <li>* polivalente da ESFRoV</li> <li>* portões dos JI (articulando com a CMS)</li> <li>* Polidesportivo da EBFL (em articulação com o ME)</li> <li>* Unidade de Apoio à Multideficiência</li> <li>* telhados dos pavilhões na ESFRoV</li> <li>* casas de banho da sala dos professores</li> <li>* Portas das salas de aula do Pav. 2</li> <li>* Instalação de uma Cozinha pedagógica</li> </ul> </li> <li>- Reorganização das salas de estudo.</li> <li>- Criação de uma sala de línguas.</li> <li>- Alteração do horário da papelaria.</li> <li>- Centralização do serviço de fotocópias.</li> <li>- Aquisição dos equipamentos de higiene e segurança necessários ao bom funcionamento dos estabelecimentos escolares e das aulas.</li> <li>- Visitas aos estabelecimentos escolares do agrupamento.</li> <li>- Fazer as intervenções necessárias ou promover que estas sejam feitas por quem de direito, de acordo com as vistorias efetuadas aos estabelecimentos do agrupamento.</li> <li>- Facilitar e organizar a formação ou reciclagem dos AO dos bufetes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- checklist das intervenções ocorridas em cada ano escolar</li> <li>- Verificar plano de ocupação plena e regulamento das salas de estudo</li> <li>- Verificação da sua existência</li> <li>- Confirmação do horário de funcionamento da papelaria.</li> <li>- Verificação da existência de uma só reprografia.</li> <li>- Verificação da sua correta utilização por AO dos bufetes e cantinas, e pelos alunos dos cursos de restauração.</li> <li>- Reuniões com a CMS no sentido de dar conhecimento dos resultados das vistorias aos estabelecimentos escolares e jardins de infância do agrupamento, bem como dos pedidos que são feitos nas visitas aos estabelecimentos. (Ver agenda da diretora).</li> <li>- Previsão da ação de formação no Plano de Formação do Agrupamento.</li> <li>- Registo da realização da ação.</li> </ul>

Quadro 6 – Concretização do cumprimento do 5º Compromisso

## F. 6º COMPROMISSO

Desenvolver estratégias de formação que abranjam todos os membros da comunidade escolar, criando hábitos de autoformação permanente.

Áreas	Estratégias	Operacionalização	Monitorização
<b>Plano de Formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração do Plano de Formação do Agrupamento.</li> <li>- Inserção de ações de formação direcionadas para os diferentes setores da vida do agrupamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação do Plano de Formação do Agrupamento nos órgãos próprios, bem como da avaliação das suas atividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Formação inserido no PAA e divulgado na página <i>on line</i> do agrupamento.</li> <li>- Registo de realização das atividades no Plano/Agenda da equipa de apoio à diretora.</li> </ul>

Quadro 7 – Concretização do cumprimento do 6º Compromisso

## G. 7º COMPROMISSO

Gerir os recursos humanos, financeiros e materiais do agrupamento de forma a combater o abandono escolar, a minimizar o impacto da pobreza no sucesso escolar e a resolver atempada e eficazmente os problemas organizacionais.

Áreas	Estratégias	Operacionalização	Monitorização
<b>Solidariedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação e alargamento do pequeno-almoço económico a toda a comunidade escolar e à duração do tempo letivo.</li> <li>- Responder prontamente quando existe conhecimento de problemas de grave carência alimentar e económica, com os apoios que legal e socialmente forem possíveis de obter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunião com as AO dos bufetes para explicar o que se espera deste serviço e como vai funcionar.</li> <li>- Articulação dos DT com o SASE.</li> <li>- Articulação com o NLI e o NLACJR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ver agenda da diretora</li> <li>- Inquirir responsável dos bufetes para conhecer a adesão à medida e quem são os seus utentes.</li> <li>- Decisão rápida após entrada dos pedidos de revisão do escalão do aluno.</li> <li>- Realização das ações que forem definidas nas reuniões de articulação.</li> </ul>
<b>Controle de Danos e Perdas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle e verificação dos balanços dos bufetes para evitar e reduzir as perdas e danos.</li> <li>- Controle e verificação do economato e a cantina da EBFL para evitar perdas e danos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunião com as AO dos bufetes e a responsável administrativa dos mesmos para explicar os procedimentos necessários ao controle manual e diário das entradas e saídas.</li> <li>- Verificação e, se necessário, aperfeiçoamento do registo das entradas e saídas – solicitar ao AT / AO responsável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificação junto da responsável dos bufetes de como decorre o processo;</li> <li>- Fazer o balanço comparativo com o mês anterior e/ou com o ano anterior.</li> <li>- Verificação junto da responsável dos bufetes de como decorre o processo;</li> <li>- Fazer o balanço comparativo com o mesmo mês do ano anterior.</li> </ul>

<b>Impacto da Formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar o grau de empregabilidade dos alunos que concluíram o 12º ano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefonemas aos alunos ou famílias dos mesmos para conhecer o seu percurso de vida após a conclusão do 12º ano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de um relatório sobre os dados obtidos.</li> </ul>
<b>Eficácia e Eficiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar os serviços de forma a melhor rentabilizar os recursos humanos e materiais.</li> <li>- Monitorizar os apoios educativo de modo a garantir a sua eficácia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção do manual de qualidade na área administrativa e do funcionamento organizacional.</li> <li>- Definir circuitos claros para as tarefas onde se verifique desarticulação.</li> <li>- Definir circuitos de comunicação claros e eficazes.</li> <li>- Criação de um registo do nome dos alunos propostos para APA em cada período escolar;</li> <li>- Definição de um circuito de comunicação mais eficaz entre os professores que dão os APA's e os respetivos DT dos alunos, de modo a envolver e responsabilizar os EE pelas faltas destes alunos aos APA's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência do manual de qualidade.</li> <li>- existência de circuitos funcionais, avaliados através de um inquérito à comunidade sobre os circuitos de comunicação.</li> <li>- Análise dos resultados da monitorização efetuada</li> </ul>

Quadro 8 – Concretização do cumprimento do 7º Compromisso

A Diretora

Helena de Fátima Gonçalves de Castro

Sátão, 3 de fevereiro de 2014