

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

2017-2021



Conteúdo

Introdução	2
1. Planeamento Estratégico e seu significado	3
2. Valores da Visão e Missão	12
3. Diagnóstico- Análise SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)	5
3.1. Resultados Escolares.....	5
3.2. Resultados Sociais	7
3.3. Reconhecimento da Comunidade	8
3.4. Prestação do Serviço Educativo.....	9
3.5. Liderança e Gestão	10
3.6. Funcionamento dos Serviços.....	11
4. Linhas Orientadoras do Projeto de Intervenção	14
4.1. Impacto no Projeto Educativo	14
4.2. Operacionalização das Metas do Projeto de Intervenção.....	15
5. Compromissos da Diretora.....	18
6. Estratégias e Operacionalização	19
5.1. Resultados Escolares.....	19
5.2. Resultados Sociais.....	20
5.3. Reconhecimento da Comunidade	21
5.4. Prestação do Serviço Educativo.....	21
5.5. Liderança e Gestão.....	22
5.6. Funcionamento dos Serviços.....	22
6. Monitorização e Avaliação.....	22
7. Notas Finais.....	23
Bibliografia	23



Introdução

“In our current age of rapid social, economic and technological change, including urbanisation, globalisation and information overload, human beings are more than ever seeking orientation and meaning. In this situation, education is the potential key to individual empowerment, cultural prosperity, social cohesion and economic development” (Roberto Carneiro).¹

O potencial da educação para a emancipação social de pessoas e comunidades está mais do que referenciado na bibliografia nacional e internacional, bem como em todos os documentos das Organizações das Nações Unidas. O Relatório do Desenvolvimento Humano de 2016 refere que, apesar dos enormes progressos da humanidade nos últimos 25 anos, um terço da população do mundo vive em baixos níveis de desenvolvimento. A equipa das Nações Unidas concluiu da necessidade de definição de estratégias locais, contextualizadas para o alcance de objetivos de maior desenvolvimento humano.

Convencida de que está nas nossas mãos mudar o rumo da nossa história pessoal e coletiva, estabeleci este Planeamento Estratégico apoiada em diversos documentos e reflexões produzidas ao longo do tempo, quer internamente, quer externamente, aproveitando os diferentes olhares sobre a escola, de modo a enriquecer e tornar mais eficaz o Projeto de Intervenção. Estamos juntos neste Agrupamento para ter esta forma de pensar e atuar:

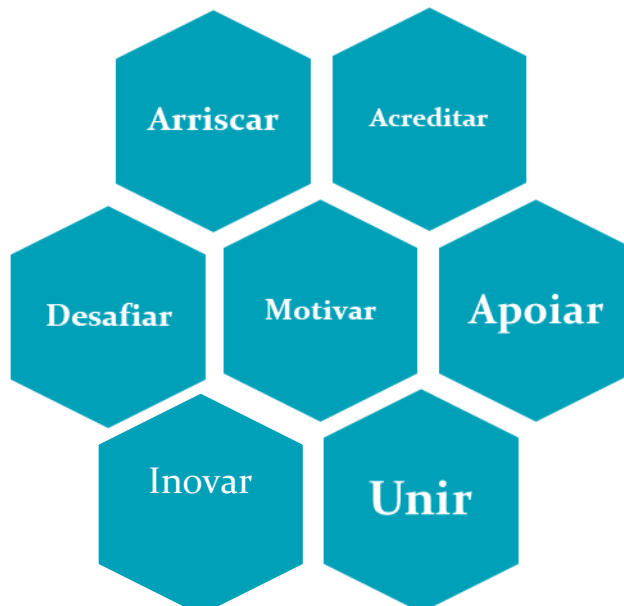


Figura 1 – Espírito do Agrupamento de Escolas de Sátão

¹ Carneiro, R. (2013). Living by learning, learning by living. International Review of Education, Vol 59, p. 353-372.



- **Motivar** – a fazer e a fazer melhor, valorizando o investimento pessoal e coletivo;
- **Apoiar** – as iniciativas e as ideias que pretendem desenvolver alunos e projetos educativos;
- **Unir** – as pessoas em torno das metas do Agrupamento, das Turmas, das Pessoas;
- **Desafiar** – a fazer diferente quando isso significa fazer melhor; a experimentar novas ideias; a pensar “fora da caixa”;
- **Arriscar** – partir para a ação, mesmo quando isso implica a incompreensão e enfrentar algumas dificuldades, em prol dos alunos e do seu sucesso;
- **Acreditar** – no potencial de desenvolvimento de cada pessoa; nas possibilidades escondidas na aparente impossibilidade;
- **Inovar** – tendo a coragem de mudar o que tem de ser mudado, nomeadamente a inércia organizacional do “sempre se fez assim”, que gera insucesso e sem sentido nas práticas organizacionais.

Estou convencida que estas atitudes são a chave da melhoria contínua e do sucesso da organização das escolas e do seu funcionamento, das pessoas e das suas relações, e que têm potencial para envolver a comunidade e levá-la a participar no empenho do Agrupamento pelo sucesso dos alunos. Elas explicam a orientação do planeamento estratégico e do projeto de intervenção.

1. Planeamento Estratégico e seu significado

Na certeza de que só as organizações resilientes, capazes de desenvolver estratégias adaptativas, inovadoras e transformacionais podem resistir e sobreviver ao longo do tempo, define-se um Planeamento Estratégico.

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)² 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)³. 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)⁴ por aqueles que são o principal alvo da organização.

Um planeamento estratégico eficaz faz escolhas baseado no/ numa:

² Carvalho, H. M. d. (1979). Introdução à teoria do planeamento (2ª ed.). Brasília: Brasiliense.

³ DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público). (2007). CAF 2006 (estrutura comum de avaliação - versão portuguesa completa) . Lisboa: DGAEP.

⁴ Serpa, J. (s.d.). Apostila de planeamento estratégico. S. Paulo: Universidade Paulista.



- Conhecimento de onde estamos
- Conhecimento do que pode induzir à mudança
- Previsão do impacto ambiental das mudanças
- Rigorosa e honesta autoavaliação⁵ (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.

O Agrupamento de Escolas de Sátão é uma organização educativa que representa o Estado no seu dever de proporcionar a todos os cidadãos o direito à educação consignado nos artº 43, 73,74 e 75 da Constituição da República Portuguesa. Como parte integrante dos organismos da Administração Pública da Educação está sujeito às diretrizes definidas na Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/1986, de 14/10, republicada e renumerada na Lei 49/2015, de 30 de agosto).

As exigências cada vez maiores que recaem sobre a escola no sentido de garantir a igualdade de oportunidades de aprendizagem a todos os alunos, bem como de prover ao seu sucesso escolar e pessoal exigem uma planificação cuidadosa e pormenorizada das ações organizacionais em todos os seus níveis, de modo a alcançar a máxima eficácia e eficiência dos procedimentos técnicos e pedagógicos. É a isso que nos propomos com o presente documento.

O Planeamento Estratégico do Agrupamento é, por isso, um documento aberto, ainda que obedeça a etapas que devem ser respeitadas, tendo em vista a sua melhoria contínua e a adequação à visão e missão, às metas e objetivos da organização por parte das decisões e ações que se operacionalizam neste território educativo.



Figura 2 – Esquema das etapas percorridas pelo Planeamento Estratégico

⁵ James, R. (s.d.). How to do strategic planning INTRAC - Common Ground Initiative.



A cada uma destas etapas correspondem ações e decisões concretas, apoiadas na Visão e Missão:

a) **Diagnóstico:** baseado numa análise SWOT permite fazer o 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/metras, as ações desencadeadas e os resultados produzidos.

Para que as decisões e ações possam ser aperfeiçoadas ao longo do tempo, far-se-á um constante reajustamento deste documento durante os 4 anos de mandato, conforme a avaliação efetuada no final de cada ano letivo.

2. Diagnóstico- Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Esta análise pretende uma breve descrição das áreas de ação da escola que necessitam de melhoria e daquelas que devem ser reforçadas. As fontes de apoio para a elaboração desta análise foram os resultados do último estudo PISA, do Infoescolas, o site conjunto da Fundação Francisco Manuel dos Santos/Expresso/CNE, o Atlas da Educação de 2015, o Relatório de Avaliação Externa produzido pela IGE, os Relatórios de Análise dos Resultados Escolares e os Relatórios de Autoavaliação produzidos pelo Agrupamento. Os dados serão divididos por áreas/setores da ação escolar.

2.1. Resultados Escolares

Os Resultados Escolares são a área principal de medição da intervenção da escola na vida dos alunos. É, por isso, necessário acompanhar e monitorizar esses mesmos resultados, refletir continuamente sobre eles, a fim de encontrar estratégias de ação cada vez mais capazes de superar as dificuldades encontradas.



FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">- Desde 2012 a 2017, a taxa de retenção no ensino secundário baixou de 48% para 36%.- A taxa de retenção no 10º ano passou de 20% em 2012 para 10,8% em 2017.- 11% dos alunos que chegam ao 10º ano já tiveram pelo menos uma retenção.- 13% dos alunos matriculados no 11º ano já tiveram pelo menos uma retenção.- Verificou-se uma evolução positiva na percentagem de alunos que conclui o 12º ano sem retenções no 10º e no 11º ano (percursos diretos de sucesso) que passou de 38% em 2013/14 para 70,7% em 2016/17.- Na prova de aferição de Português no 8º ano (2016), 78% dos alunos conseguiram realizar as atividades propostas.- Nas provas de aferição de Português (2016) no 5º ano, 88% dos alunos conseguiu.- Em todas as provas de aferição no 2º ano (2016) a maioria dos alunos conseguiu realizar as atividades propostas (68% em Português, 71% em Estudo do Meio e 92% em Matemática).- A escola está a monitorizar os seus resultados escolares e a refletir sobre eles de modo a implementar estratégias de melhoria contínua dos processos de ensino-aprendizagem e dos processos de avaliação.	<ul style="list-style-type: none">- Continua abaixo dos 70% a taxa de conclusão do ensino secundário.- A taxa de sucesso perfeito no 10º ano ainda é de apenas 70,7%.- Os percursos diretos de sucesso, no 9º ano, mantendo-se em linha com a média nacional, encontram-se em 43% dos alunos.- Nas escolas do Agrupamento cerca de 21,5% no 7º ano já tem pelo menos uma retenção no seu percurso escolar.- Na prova de aferição de Matemática, no 8º ano (2016), apenas 29% dos alunos conseguiu.- Atitude de indiferença dos alunos face às provas de aferição.- No 5º ano, 15% dos alunos já teve pelo menos uma retenção.- Na prova de aferição de Matemática do 5º ano (2016), 24% conseguiram realizar as atividades propostas.- A taxa de retenção no 2º ano ronda os 12%.- As notas atribuídas pela escola aos alunos do ensino secundário na avaliação interna das disciplinas submetidas a exame estão desalinhas para baixo comparativamente às escolas de contexto socioeconómico semelhante.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">- A maioria dos alunos portugueses que participaram no PISA:<ul style="list-style-type: none">* gostam da escola* sentem-se felizes e integrados* dão-se bem com os professores* acreditam que os professores garantem quase todo o apoio possível.- A escolaridade dos pais está a aumentar, em particular a das mães.- A formação contínua dos professores tem melhorado a sua preparação para enfrentar as mudanças sociais e culturais.- O pré-escolar tem-se universalizado a todas as crianças do Concelho.- Em 2003 verificou-se um aumento de 68% das escolas inseridas em meios económicos e sociais desfavorecidos que superaram as	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none">- A retenção em Portugal continua a ser uma das variáveis mais diferenciadoras dos sistemas de ensino. Em Portugal, ultrapassa os 30% o número de alunos que ficaram retidos pelo menos uma vez ao longo do seu percurso escolar (o dobro da média da OCDE).- São os alunos mais vulneráveis economicamente que também mais falham na escola.- A evolução do ESCS (Estatuto Sócio Económico e Cultural) dos pais continua a ser negativa (-0,39).- Os alunos continuam a ficar ansiosos na hora dos testes e da entrega das notas.- Do relatório de avaliação externa ressalta a seguinte chamada de atenção: “A reflexão do Agrupamento acerca dos resultados escolares



expectativas na literacia matemática (PISA).

- Em 2015, pela 1ª vez, Portugal superou a média dos países da OCDE nos três domínios testados: matemática, ciências e leitura.
- A percentagem de alunos com baixos desempenhos tem vindo a cair e o número de jovens que demonstram competências mais avançadas tem vindo a subir.
- Existência de um projeto de voluntariado para o ensino da leitura e da escrita a adultos de etnia cigana analfabetos ou sem nível de ensino.

identifica como razões explicativas para as situações de menor sucesso, nomeadamente nas taxas de conclusão, as práticas de ensino e os procedimentos de avaliação exigentes, razões que, sem outra contextualização, não permitem compreender o efetivo impacto dos processos de ensino nos resultados menos conseguidos dos alunos”.

- A existência de uma comunidade cigana que está a aumentar, sem que as suas condições de vida estejam a ser melhoradas.

2.2. Resultados Sociais

Os Resultados Sociais são um domínio com forte impacto no sucesso escolar porque implicam a corresponsabilidade pela educação dos diferentes agentes da comunidade educativa e escolar.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">- No Agrupamento, por força da implementação de uma cultura de trabalho e de respeito uniformizada a todos os agentes educativos, tem vindo a diminuir a indisciplina.- No ano letivo 2016/17 verificou-se uma diminuição gradual dos comportamentos indisciplinados ao longo do ano bem como se verificou a eliminação quase por completo dos comportamentos considerados muito graves.- Entre 2014/15 e 2016/17 o número de participações disciplinares diminuiu ao longo dos três anos.- O Agrupamento já possui uma dinâmica de participação em projetos e atividades de solidariedade.- O Agrupamento valoriza o mérito e a excelência distinguindo publicamente os alunos que atingem excelentes resultados académicos e também aqueles que se revelaram excecionais na superação das suas dificuldades, no desporto, em ações de voluntariado...- A oferta formativa diversificada permite aos alunos terem mais opção na escolha do seu percurso formativo.- A Medida 2 do Planeamento Estratégico de Promoção do Sucesso Escolar, que permitiu	<ul style="list-style-type: none">- Do Relatório de Avaliação Externa ressalta-se que “os alunos não são (...) envolvidos na elaboração e discussão dos documentos organizativos, dos quais revelam apenas conhecer o regulamento interno”.- O nível de ensino onde existe maior indisciplina é no 3º Ciclo, sendo esta uma causa de insucesso escolar.- Poucos alunos que frequentam o ensino profissional desejam prosseguir estudos.



<p>criar uma Rede de Mediadores para o Sucesso Escolar e incluiu a Câmara Municipal e a EPIS nas iniciativas de promoção do sucesso escolar tem permitido uma redução substancial das retenções e o conhecimento e intervenção nas situações de risco e pobreza mais atempados e eficazes.</p>	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">- Aumento de uma cultura de corresponsabilização pelo direito à educação alargada à comunidade envolvente por parte do mundo empresarial e da sociedade civil.- Reforço da articulação entre entidades locais na garantia do direito à educação.	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none">- O elevado desemprego e a pouca oferta de emprego levam a que os alunos desistam da conclusão do 12º ano, quando atingem 18 anos, com o intuito de começar a trabalhar, quase sempre no estrangeiro.

2.3. Reconhecimento da Comunidade

Diversos são os fatores de reconhecimento da comunidade, estando o Agrupamento cada vez mais capacitado para envolver a comunidade local, regional, nacional e internacional nos seus processos de ensino-aprendizagem. Há, no entanto, domínios a melhorar.

<p>FORÇAS</p> <p>Segundo o relatório de avaliação externa “a abertura ao exterior, a exigência do ensino ministrado, o trabalho dos diretores de turma, o conhecimento dos critérios de avaliação e regras de comportamento, bem como as relações de amizade entre pares e as atividades de enriquecimento curricular realizadas são áreas que evidenciam maiores índices de satisfação”.</p> <ul style="list-style-type: none">- O mesmo relatório identificou as áreas da ação da escola que mais promovem a valorização do saber: “a diversidade da oferta formativa, a adesão a projetos nacionais e locais, o envolvimento dos encarregados de educação dos alunos mais novos nas atividades inscritas no plano anual, a valorização do desempenho escolar, traduzida na atribuição de prémios de mérito (Quadro de Excelência) para os alunos com melhores resultados escolares no final de cada ciclo de estudos e atribuídos em cerimónia pública”.- O relatório de avaliação externa também reconhece que os projetos e parcerias estabelecidos concorrem para o desenvolvimento da comunidade local.	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">- De acordo com o último relatório de avaliação externa, os alunos do 2º e 3º ciclos do ensino secundário são os menos satisfeitos com a escola.- Ainda de acordo com o mesmo relatório “instalações e o conforto das salas de aula, o serviço de refeitório, a utilização frequente de computador em sala de aula, o comportamento dos alunos em sala de aula e a circulação da informação são os aspetos que revelam, em regra, menor grau de satisfação”.
--	---



OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>- Existência de projetos nacionais e internacionais que potenciam um trabalho articulado entre a escola e a comunidade local, vem melhorar o impacto da escola sobre a comunidade.</p>	<p>- As dificuldades de integração das comunidades ciganas, habitualmente situadas em faixas de pobreza e exclusão, que leva a uma desconfiança face à escola e aos seus processos de ensino, avaliação e disciplina.</p>

2.4. Prestação do Serviço Educativo

A prestação do serviço educativo é a essência da escola. Para ela confluem todos os recursos e todas as energias existentes. Da sua qualidade depende a imagem da escola, quer internamente, quer externamente.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>- O Agrupamento introduziu medidas de promoção do sucesso escolar apoiadas na colaboração entre docentes, nomeadamente a coadjuvação e o desdobramento nalgumas disciplinas.</p> <p>- Do Relatório de Avaliação Externa realça-se o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none">* “A existência de testes comuns permite garantir a coerência entre ensino e avaliação e aferir as aprendizagens produzidas”.* “Os recursos humanos e materiais são rentabilizados de forma criteriosa para a recuperação e acompanhamento dos alunos”.* “A dimensão prática e experimental e a metodologia de projeto são relevantes, quer em contexto de sala de aula, nomeadamente nas disciplinas específicas do ensino regular (ensino secundário) e na variante profissional, quer noutras iniciativas promovidas pelo Agrupamento”.* “As ferramentas tecnológicas e digitais disponíveis são utilizadas de uma forma contínua pela generalidade dos docentes, o que permite promover práticas inovadoras e metodologias ativas de abordagem aos conteúdos programáticos e de disponibilização de informação e materiais, nomeadamente para os alunos”.* “Destacam-se as dinâmicas das quatro bibliotecas escolares, com planos de ação abrangentes em diferentes dimensões da leitura e das literacias (...) e no apoio às atividades de ensino e de aprendizagem, desenvolvidas de forma sistemática ao longo	<p>- O Relatório de Avaliação Externa afirma que:</p> <ul style="list-style-type: none">* “o trabalho de equipa dos docentes ainda não se reflete decisivamente na exploração de práticas inovadoras de diferenciação pedagógica, nomeadamente em contexto de sala de aula, para responder a necessidades específicas dos alunos relativamente a conhecimentos não adquiridos”.* “não é efetuada a supervisão da prática letiva a partir da observação de aulas (...) enquanto iniciativa para promover a identificação de problemas de lecionação e o apoio à sua resolução, a partilha de práticas científico-pedagógicas e o acompanhamento e desenvolvimento profissional dos docentes”. E quando é efetuada, ocorre de modo pouco visível à comunidade envolvente.* “A reflexão sobre os resultados (...) ainda não suporta uma melhoria sustentada de resultados, nomeadamente das taxas de conclusão”.



<p>do ano letivo e, algumas delas transversais a toda a comunidade escolar, que têm impulsionado a qualidade do serviço educativo prestado”.</p> <p>* “A valorização da dimensão artística é uma das prioridades do Agrupamento para a formação integral das crianças e dos alunos”.</p> <p>- O Agrupamento tem uma real preocupação com as respostas a dar aos alunos com NEE, quer em termos de distribuição do serviço docente, quer em termos organizacionais. Disso são exemplo as parcerias externas com a ASSOL, a APPACDM e a APCV e outras organizações e empresas locais, nomeadamente para os PIT dos alunos com CEI.</p>	
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>- Aumento da autonomia das escolas na definição de procedimentos e medidas de promoção e melhoria do sucesso escolar.</p> <p>- Formas de flexibilização do currículo alargadas a todas as escolas.</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>- Redução dos recursos humanos atribuídos às escolas, em particular na área da Educação Especial.</p> <p>- Dificuldade em olhar para os procedimentos de supervisão pedagógica tradicionais como oportunidade de desenvolvimento profissional.</p>

2.5. Liderança e Gestão

A área da liderança e gestão é aquela que aponta os caminhos da vida organizacional, sendo responsável pelo sucesso ou insucesso das organizações. Daí a importância cada vez maior da liderança partilha e da corresponsabilidade dos atores nas ações organizacionais. A liderança é também um fator importante na construção da comunidade e nas dinâmicas culturais nela implantadas.

<p>FORÇAS</p> <p>- Existência de uma equipa de direção coesa e centrada na melhoria contínua;</p> <p>- Existência de boas relações entre as lideranças intermédias e os membros da comunidade escolar;</p> <p>- Lideranças intermédias respeitadas e que conhecem as suas competências;</p> <p>- Do Relatório de Avaliação Externa ressaltam-se as seguintes ideias:</p> <p>* “O bom clima relacional, a participação efetiva de todos os intervenientes na</p>	<p>FRAQUEZAS</p> <p>- Ainda não é realizada uma avaliação do Projeto Educativo, senão indiretamente através da avaliação do PAA.</p> <p>- Ainda não está assegurada a participação de alunos e pessoal não docente nas equipas de elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno.</p>
--	--



<p>melhoria dos resultados, a criação de hábitos de autoformação, a partilha do sentido de missão e o combate ao abandono escolar são os elementos chave que enformam o essencial da ação educativa”.</p> <p>* “O empenho e a motivação da maioria dos docentes e não docentes no desempenho das respetivas funções, sincronizados com os diversos patamares de liderança, refletem-se no bom ambiente relacional e profissional”.</p> <p>* “A direção tem prevenido e gerido conflitos, nomeadamente no que respeita à indisciplina”.</p> <p>* “Releva-se a abertura, dinamismo e ligação à comunidade, através do estabelecimento de parcerias e protocolos”.</p>	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>- Do Relatório de avaliação externa realça-se o seguinte:</p> <p>* “A interligação com a autarquia, enquanto parceiro privilegiado, tem-se mostrado muito positiva ao nível das competências que lhe estão cometidas e das necessidades do Agrupamento”.</p> <p>- A sensibilidade dos parceiros locais para a importância da atividade da escola.</p>	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <p>- Dificuldades Financeiras, decorrentes da forma como nos últimos anos têm sido entregue às escolas as verbas do Orçamento de Estado.</p> <p>- Legislação Contabilística extremamente complexa e impeditiva da resolução célere de problemas e necessidades.</p> <p>- Burocracia governativa que impede a intervenção e melhoria de espaços escolares onde é urgente intervir.</p> <p>- Alterações legislativas constantes que dificultam a estabilidade da governação do Agrupamento.</p>

2.6. Funcionamento dos Serviços

Esta área de atuação é um dos aspetos que contribui para espelhar o nível de excelência da organização, visível no empenho e no brio dos atores organizacionais.

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Grande parte do pessoal não docente interessado e motivado para a formação, a inovação e a mudança.2. Serviços globalmente bem organizados.	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dificuldades na implementação de novas práticas e metodologias de trabalho – resistência à mudança.2. Divulgação ainda insuficiente das dinâmicas organizacionais a todos os setores
--	--



<p>3. Aumento da participação e iniciativa do pessoal no sentido das propostas de soluções de melhoria.</p> <p>3. Clima de escola propício ao debate, ao diálogo e à proposta de melhorias.</p>	<p>da atividade escolar.</p> <p>3. Insuficiente disseminação do sentido de autoavaliação e de corresponsabilização pela melhoria.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1. Abertura às escolas de uma margem de autonomia para gerir os currículos e recursos;</p> <p>2. Existência de parcerias que possibilitam a formação gratuita do pessoal docente e não docente.</p> <p>3. Projetos Erasmus + que proporcionam à escola aprendizagens e divulgação das suas melhores práticas, motivando à melhoria interna.</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>1. Autonomia curricular não acompanhada por um suporte financeiro que permita intervir nos espaços escolares e promover a melhoria com rapidez.</p> <p>2. Burocracia que muitas vezes lentifica ou mesmo impede os procedimentos de melhoria.</p>

3. Valores da Visão e Missão

Os valores da visão e missão são o que fundamenta a ação de uma organização. Eles orientam e dão sentido aos caminhos escolhidos pelos diversos intervenientes organizacionais no sentido de desenvolverem uma ação comum e consertada em prol da comunidade humana que por eles é servida e diretamente implicada nessa mesma ação comum.

Deste modo, eles devem ser claramente compreendidos por todos os agentes corresponsáveis na sua execução quotidiana, bem como exigem a convergência dos objetivos pessoais com os objetivos comunitários.

Do mandato anterior recuperamos a síntese da visão e missão definidas para o Agrupamento de Escolas de Sátão, continuando a ter como lema:

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

Explicitam-se os valores presentes neste lema, de modo a clarificá-los para todos os intervenientes:

- Uma **escola democrática**, onde cada um está consciente dos seus direitos e deveres e tem voz para participar na melhoria do ambiente e das relações, segundo os **princípios da boa fé** e da **corresponsabilidade**.

- Uma **escola humanista e humanizadora**, onde os processos de ensino-aprendizagem, a construção do conhecimento, a prestação de serviços diversos e as relações entre as pessoas assentam na **proteção da dignidade da pessoa e dos seus direitos fundamentais**, segundo o **princípio do máximo desenvolvimento de todos e cada um** e de uma **dimensão comunitária de partilha dos bens e dos talentos, de colaboração e entreajuda**.



- Uma **escola aberta à diferença**, onde cada um encontra **espaços e respostas adequadas às suas necessidades de desenvolvimento** e onde a **diversidade de situações e condições pessoais é encarada como uma oportunidade de enriquecimento**.

- Uma **escola eticamente irrepreensível**, onde todos os que se cruzam na comunidade transmitem entre si um **sentido profundo de respeito mútuo**, de **cuidado com a natureza e os recursos comuns**, seguindo um **princípio de dar o seu melhor em prol do outro**, participando ativamente na **construção de um mundo melhor para todos**.

- Uma **escola intelectualmente exigente**, onde todos os seus agentes **procuram honestamente as melhores formas de pensar e atuar**, **acolhem a inovação** de procedimentos sem medo perante o desafio de mudar ideias e práticas instaladas, **promovem e participam na autoavaliação** organizacional e **colaboram** com o esforço de melhoria contínua.

Tendo em conta que o Agrupamento é pertença da Administração Pública, rege-se pelos mesmos princípios éticos que a ela subjazem: serviço público, legalidade, justiça, imparcialidade, igualdade, proporcionalidade, colaboração e boa fé, informação e qualidade, lealdade, integridade, competência e responsabilidade⁶.

Além destes princípios, outros, igualmente fundamentais para o cumprimento do plano estratégico do Agrupamento, enumeram-se de seguida: **Democraticidade**⁷, **Participação e corresponsabilidade**⁸, **Economia**⁹, **Informação atempada**¹⁰, **Comunicação eficaz**¹¹, **Autorreflexão**¹², **Simplificação**¹³, **Exequibilidade**¹⁴ e **Entreajuda**¹⁵.

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

⁷ 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).

⁸ 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.

⁹ 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 dos alunos e da totalidade da comunidade escolar.

¹⁰ Determina o direito à 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.

¹¹ 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.

¹² Define como necessidade de uma organização a existência de momentos e hábitos de autoanálise 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.

¹³ 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.

¹⁴ Planificar ações e medidas exequíveis no tempo e de acordo com as condições reais de trabalho dos diferentes agentes envolvidos.

¹⁵ 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.



Definem-se, assim, os pressupostos base de todas as decisões estratégicas em cada um dos setores/ áreas de atuação do Agrupamento.

4. Linhas Orientadoras do Projeto de Intervenção

O Projeto de Intervenção apresentado ao pessoal docente e não docente no início do ano letivo 2017/2018 aponta as seguintes linhas gerais de atuação:

1. Compromisso com a Qualidade: procurar melhorar em cada dia e em cada uma das nossas práticas e procedimentos.

Objetivo: Envolver as pessoas na consecução do Planeamento Estratégico, partilhando a responsabilidade, o poder e o sucesso.

2. Orientação para Resultados: avaliar continuamente onde estamos e para onde queremos ir e verificar se estamos a conseguir alcançar as nossas metas.

Objetivo: Integrar e articular os documentos orientadores da gestão do Agrupamento de modo a alcançar com eficácia as metas pretendidas.

3. Interculturalidade: compreender a escola como espaço aberto ao mundo e à diversidade cultural e integrar nas práticas docentes esse princípio de valorização da diversidade.

Objetivo: Reconhecer que a escola é um catalisador de cultura da comunidade local e por isso tem responsabilidade no seu enriquecimento participando em projetos e ações de abertura a diferentes modos de viver e de pensar.

4.1. Impacto no Projeto Educativo

A Escola tem como missão Formar os alunos para a Vida e fazê-lo através do Conhecimento e da Reflexão Crítica, lançando mão das Tecnologias e proporcionando uma construção da Identidade Pessoal, Comunitária e Nacional.

Uma vez que está publicado o Perfil do Aluno à saída do ensino secundário e que são do conhecimento público as competências a desenvolver para o Século XXI, todos os documentos e ações dos agentes educativos devem dar resposta às metas aí definidas, privilegiando o Agrupamento de Escolas de Sátão a formação de jovens:

- Capazes de pensar e agir em contextos complexos;
- Resilientes aos obstáculos do quotidiano e do desenvolvimento;
- Responsáveis pelas relações que estabelecem consigo mesmos, com os outros e com o meio ambiente;
- Responsáveis pela melhoria do mundo.

Considera-se possível desenvolver estas competências assentando a ação educativa numa consistente formação da consciência ética das crianças e jovens, em que estes descubrem e desenvolvem, num espírito de cidadania ativa:



- o respeito por si e pelos outros
- o respeito pelo meio ambiente
- o planeamento do seu projeto de vida a curto, médio e longo prazo
- um projeto de vida inclusivo, aberto ao bem comum
- a perseverança nos compromissos de vida.

Deste modo, o Agrupamento irá promover o **Sucesso Pessoal** dos alunos, reduzindo o efeito de contextos sociofamiliares e económicos desfavoráveis ao sucesso académico.

O Agrupamento possui um conjunto de medidas que permitirão, pela sua articulação, promover o Sucesso Pessoal dos alunos. São elas:

- a articulação com a Rede Social
- a referenciação e a intervenção precoce
- o diálogo com as famílias
- as medidas de apoio em sala de aula (desdobramento e coadjuvação em disciplinas-chave)
- a flexibilização do currículo
- a prevenção e o combate à pobreza através da Rede MESE (mediadores para o sucesso escolar)
- a Inclusão Cultural e a Solidariedade, para com alunos com NEE ou outras
- a abertura à comunidade convocando os parceiros para as iniciativas a desenvolver .

Para a consecução do Sucesso Pessoal dos Alunos, o Agrupamento irá promover o **Sucesso Académico**, como uma das formas mais eficazes de emancipação social nomeadamente para os alunos das classes mais desfavorecidas. Esse sucesso é promovido, entre outras medidas, pela análise e melhoria contínua das metodologias e dos resultados escolares. Tal melhoria é conseguida através da aposta em três domínios de atuação docente e não docente:

- **Formação:** Humana e relacional; Didática e currículo; Competências para o século XXI e Inovação Pedagógica.
- **Reflexão:** em Conselho Pedagógico, em grupo disciplinar/curricular, em departamento, em equipas, e a nível pessoal.
- **Colaboração:** em Conselhos de Turma, em grupo disciplinar/curricular, em departamento, interdisciplinar, comunitária.

4.2. Operacionalização das Metas do Projeto de Intervenção

As metas são atingidas na medida em que for possível uma **gestão sustentável** dos recursos materiais, dos serviços, dos espaços, do ambiente natural e das Pessoas. As pessoas são o centro da ação pedagógica, educativa e gestonária do Agrupamento. São elas o garante da qualidade do



sucesso da organização e o sucesso da organização é também o sucesso das pessoas que nela trabalham. Este sucesso geral tem como princípio de atuação que cada um é sempre responsável por si e pelos outros.

Por Gestão Sustentável, do ponto de vista financeiro, queremos referir-nos ao seguinte conjunto de critérios:

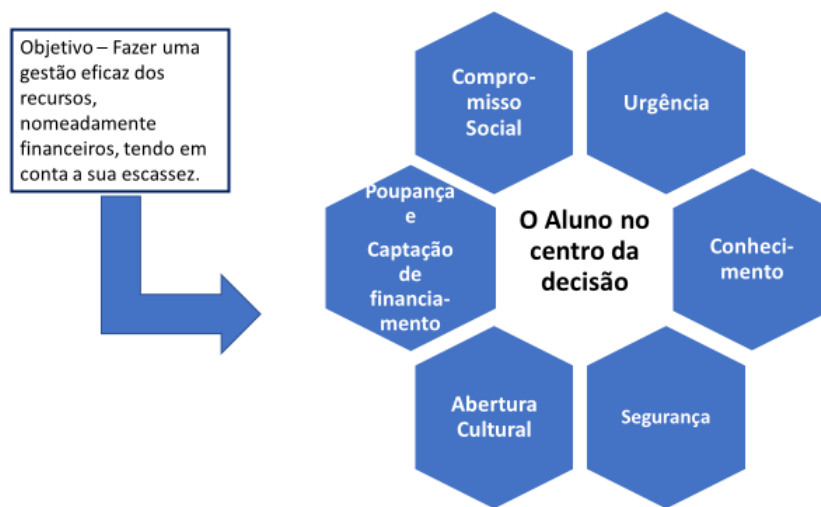


Figura 3 – Critérios de Sustentabilidade

- **Compromisso Social** – as decisões são tomadas tendo em vista eliminar ou minimizar obstáculos de ordem sociofamiliar ou económica que ponham em risco o sucesso escolar dos alunos;

- **Urgência** – decide-se uma aquisição de bem ou serviços olhando para a necessidade urgente de obtenção de equipamentos ou de manutenção dos mesmos e dos espaços escolares, tendo em vista a realização das funções para as quais existe a escola;

- **Segurança** – as decisões de investimento são tomadas tendo em vista a garantia de segurança de todos os membros da comunidade escolar;

- **Conhecimento** – as decisões são tomadas sempre que a tomada de conhecimento exige melhorias imediatas no funcionamento, nas relações humanas, nos procedimentos pedagógicos e avaliativos, ou outros que fazem parte do quotidiano escolar;

- **Abertura Cultural** – o investimento neste domínio é considerado prioritário tendo em conta as competências exigidas aos alunos no século XXI, o perfil desejável para o aluno no final do ensino secundário e a construção de uma cidadania ativa por parte das novas gerações;

- **Poupança e captação de financiamento** – o Agrupamento deve envidar todos os esforços no sentido de uma gestão rigorosa dos gastos, a fim de obter financiamento para as intervenções necessárias em espaços, equipamentos e serviços. Além disso, as boas relações e a boa imagem dos serviços prestados pela comunidade devem proporcionar o apoio financeiro das



entidades próximas da escola e de outras cuja ação possibilite ajudar a escola ao seu autofinanciamento.

A operacionalização de todas as atividades de gestão de recursos humanos tem dois grandes objetivos:

- Aprofundar o espírito de entreatajuda
- Melhorar a qualidade dos serviços prestados.

A forma de organizar a gestão sustentável dos serviços do Agrupamento baseia-se no seguinte esquema:

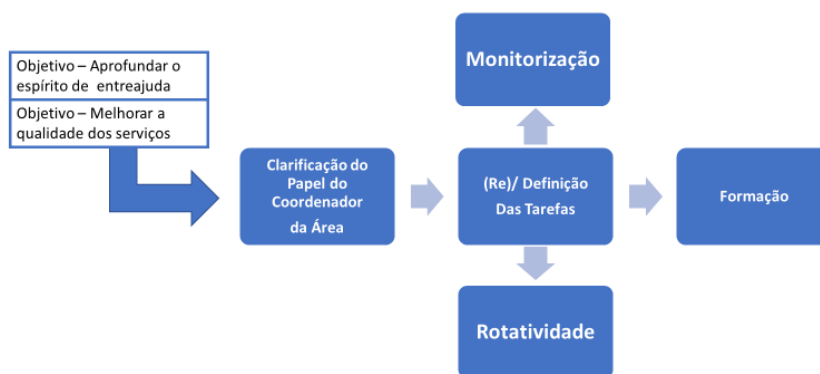


Figura 4 – Processos da Gestão Sustentável dos Recursos Humanos

As gestão sustentável das pessoas requer, em primeiro lugar, uma clarificação do papel do Coordenador da Área, isto é, das competências das lideranças intermédias. Esta clarificação, além do diálogo constante entre diversos intervenientes requer Formação. Além disso, a definição e redefinição de tarefas no sentido de ajustar os serviços prestados será feita tendo em conta a necessidade de rotatividade das pessoas, a fim de promover a aprendizagem organizacional, e os resultados da monitorização/ acompanhamento feitos aos diferentes serviços e projetos. Daí a importância da autoavaliação, quer a nível pessoal, quer a nível organizacional.



5. Compromissos da Diretora

Sendo a Diretora reconduzida no cargo, dar-se-á continuidade aos compromissos já assumidos, conforme indicação que se segue.

Compromissos	Conteúdo
1º	Construir um bom clima relacional baseado no trabalho, na cooperação e no respeito pelas leis em vigor.
2º	Promover a participação efetiva dos diversos intervenientes na vida escolar, nomeadamente na construção do PAA.
3º	Articular o funcionamento organizacional de modo a produzir um sentido partilhado da missão do Agrupamento.
4º	Promover a autorreflexão em todos os domínios da vida organizacional e a melhoria contínua dos resultados dos alunos e da organização.
5º	Conservar, reparar e requalificar as instalações escolares tendo em vista a melhoria dos serviços prestados e das condições de saúde, trabalho e segurança.
6º	Desenvolver estratégias de formação que abranjam todos os membros da comunidade escolar, criando hábitos de autoformação permanente.
7º	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.



6. Estratégias e Operacionalização

As estratégias que se seguem são suficientemente amplas, apoiadas nos documentos de avaliação interna e externa, assumem-se como ações a desenvolver ao longo dos 4 anos de mandato, inseridos nas áreas também submetidas à avaliação interna e externa, para facilitar o seu acompanhamento e monitorização.

6.1. Resultados Escolares

Ações	Operacionalização	Monitorização	Compromissos
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da taxa de conclusão no ensino secundário - Aumento do sucesso perfeito no 10º ano - Aumento da percentagem de percursos diretos de sucesso no 9º ano para próximo dos 50% 	Distribuição de serviço de modo a garantir a melhoria contínua e sustentada das taxas de conclusão.	Análise sobre os resultados escolares feita no final de cada período letivo e no final do ano	4º e 7º
Diminuição do nº de alunos retidos ao longo do ensino básico	Implementação de medidas preventivas de acompanhamento individualizado e diferenciação pedagógica em situações de risco	<p>Análise sobre os resultados escolares feita no final de cada período letivo e no final do ano</p> <p>Análise de percursos individuais de alunos (por exemplo no projeto EPIS)</p>	4º e 7º
Motivação dos alunos submetidos a provas de aferição para o estudo e revisão das suas aprendizagens como forma de preparação para as provas	Diálogo e acompanhamento permanente aos alunos no sentido da sua corresponsabilização pelos resultados obtidos nas provas de aferição	Análise dos resultados das provas de aferição com os grupos de alunos (RIPA e REPA)	4º, 6º e 7º
Diminuição do desfazamento entre o Agrupamento e as escolas de contextos semelhantes na avaliação interna das disciplinas	Formação de professores, entre pares, na área da diversificação das metodologias de avaliação.	Análise dos Resultados Escolares por turma e recurso à plataforma Infoescolas, caso existam dados atualizados	4º, 6º e 7º



submetidas a exames nacionais			
Aumento do impacto dos processos de ensino-aprendizagem no sucesso escolar dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de professores, entre pares, na área da diversificação das metodologias de avaliação. - Aulas em coadjuvação e desdobramento - Apoios individualizados 	Análise dos Resultados Escolares por turma ao longo do ciclo.	4º, 6º, 7º

6.2. Resultados Sociais

Ações	Operacionalização	Monitorização	Compromissos
- Promoção da participação dos alunos na vida escolar e na elaboração dos documentos orientadores da vida escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Ativação da associação de estudantes - Convite aos alunos para integrarem as equipas de elaboração dos documentos orientadores da vida escolar 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos comprovativos da existência da associação de estudantes - Presença dos alunos registada nos próprios documentos 	1º, 2º, 3º
- Diminuição da indisciplina nos níveis de ensino onde se tem verificado com mais intensidade (2º e 3º Ciclos)	<ul style="list-style-type: none"> - Formação aos DT sobre o Manual de Procedimentos Disciplinar - Atuação imediata em situações de indisciplina - Envolvimento das autoridades em situações mais graves 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório anual da equipa multidisciplinar - Monitorização da indisciplina feita por período letivo - Registos de comunicação e envolvimento das autoridades 	1º, 3º, 4º, 6º
Motivação dos alunos do ensino profissional ao prosseguimento de estudos	<ul style="list-style-type: none"> - Informação nas turmas sobre a possibilidade e o interesse do prosseguimento de estudos 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos percursos dos alunos pós-secundário e reflexão em Conselho Pedagógico 	3º, 4º, 7º
<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição do abandono escolar precoce - Diversificação da oferta formativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação atempada das situações de risco de abandono - Intervenção imediata em articulação com a CPCJ - Criação de percursos adequados às características dos alunos em causa - Acompanhamento em proximidade de famílias e 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos Resultados Sociais através da estatística da conclusão e do número de alunos que anula a matrícula sem concluir o ensino secundário/profissional 	3º, 4º, 7º



	alunos em risco		
--	-----------------	--	--

6.3. Reconhecimento da Comunidade

Ações	Operacionalização	Monitorização	Compromissos
Aumento do grau de satisfação dos alunos do 2º e 3º ciclos	- Diálogo e acompanhamento dos alunos para melhor responder às suas necessidades – Por exemplo, reuniões com os delegados de turma	Registo das reuniões Atas de CP com a indicação das medidas adotadas no sentido de responder a solicitações dos alunos	1º, 2º, 3º, 7º
Melhoria do conforto dos alunos nos espaços e acessibilidades	- Melhoria dos espaços exteriores e interiores das escolas	Divulgação na página do Agrupamento e nas atas do CP	2º, 3º, 4º, 5º, 7º
Controlo diário dos refeitórios escolares	- Visita sistemática aos refeitórios escolares e controle da qualidade dos alimentos	Registos na plataforma da DGestE	2º, 3º, 4º, 7º
Alfabetização da Comunidade Cigana adulta	- Dando continuidade ao programa iniciado no ano letivo anterior (2 tardes semanais para aprender a ler, escrever e contar)	Registos em atas do CP e CG	1º, 2º, 3º, 4º, 7º

6.4. Prestação do Serviço Educativo

Ações	Operacionalização	Monitorização	Compromissos
Melhoria dos impactos do ensino-aprendizagem, para garantir uma melhoria sustentada dos resultados	- Promoção do trabalho colaborativo entre docentes na sala de aula - Reflexão sistemática sobre os resultados escolares a nível de grupo e departamento	- Sumários dos docentes, atas de grupo e departamento - Análise dos Resultados escolares por turma/disciplina - Relatórios dos resultados escolares ao longo dos três últimos anos	1º, 3º, 4º, 7º



6.5. Liderança e Gestão

Ações	Operacionalização	Monitorização	Compromissos
- Implementação de metodologias de monitorização e avaliação do Projeto Educativo	- Construção de instrumentos de monitorização e avaliação do Projeto Educativo	- Análise estatística das atividades do PAA, identificando os domínios fortes e fracos de realização do Projeto Educativo	1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º
- Promoção da participação da comunidade escolar na elaboração e discussão dos documentos orientadores do Agrupamento	- Convite à participação de diferentes representantes da comunidade escolar nas equipas do PE, RI e Autoavaliação do Agrupamento	- Relatório final de análise dos documentos identifica os intervenientes - As Convocatórias para as reuniões de trabalho identificam os intervenientes	1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º
- Implementação de metodologias de audição da comunidade escolar	- Reuniões com delegados de turma - Diálogo com as turmas - Reuniões com AT e AO - Caixa de Sugestões	Uma parte deste trabalho será necessariamente informal, mas as reuniões marcadas terão convocatórias com respetivas presenças	1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º

6.6. Funcionamento dos Serviços

Ações	Operacionalização	Monitorização	Compromissos
- Promoção da reflexão interna dos serviços no sentido de encontrar soluções de melhoria	- Reuniões por setores - Diálogo contínuo com as lideranças intermédias	- Registo em memorandos das decisões tomadas	1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º

7. Monitorização e Avaliação

A monitorização global do Planeamento Estratégico é feita ao longo do ano pela direção e pela equipa de autoavaliação.

No final do ano é apresentado um relatório elaborado pela diretora com a avaliação do Planeamento Estratégico, apresentado ao Conselho Geral na forma de uma *checklist* de ações realizadas e não realizadas com a respetiva justificação.



8. Nota Final

Sendo o presente Planeamento um documento em ação, está aberto a todas as reestruturações que as alterações circunstanciais, internas e externas, assim o exigirem.

Bibliografia

Carneiro, R. (2013). Living by learning, learning by living: The quest for meaning. International Review of Education, Vol. 59, p. 353-372

Carvalho, H. M. d. (1979). Introdução à teoria do planeamento (2ª ed.). Brasília: Brasiliense.

DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público). (2007). CAF 2006 (Estrutura Comum de Avaliação - versão portuguesa completa) . Lisboa: DGAEP.

DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público). (2013). CAF Educação (Estrutura Comum de Avaliação - versão portuguesa completa) . Lisboa: DGAEP.

James, R. (s.d.). How to do strategic planning INTRAC - Common Ground Initiative.

Lei nº 46/1986, de 14/10, republicada e renumerada na Lei 49/2015, de 30 de agosto

Relatório do Desenvolvimento Humano. (2015). Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Santos, Marcos O. (2011). Texto sobre Planeamento Estratégico Aplicado às Organizações sem fins lucrativos. Universidade de Évora

Serpa, J. (s.d.). Apostila de planeamento estratégico. S. Paulo: Universidade Paulista.

NOTA: A foto de capa, bem como as figuras utilizadas no texto são de autoria própria.