



PROJECTOS EDUCATIVOS

PARA UM MODELO DA SUA ELABORAÇÃO

AUTORES: SUSANA BATISTA, EVA GONÇALVES, RITA ROSA E MARCO TRIGO



TÍTULO

Projectos Educativos – para um modelo da sua elaboração

EDITOR

Projecto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência

AUTORES

Susana Batista, Eva Gonçalves, Rita Rosa e Marco Trigo

REVISÃO

Eva Gonçalves, Susana Batista

PAGINAÇÃO E CAPA

Teresa Cardoso Bastos Design

PROPRIEDADE

Projecto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência

IMPRESSÃO**TIRAGEM**

500 Exemplares

Lisboa, Janeiro de 2012



ÍNDICE

3 | INTRODUÇÃO

4 | O PROJECTO EDUCATIVO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

4 | Definição do Projecto Educativo na legislação

5 | Gestão estratégica nas Escolas

7 | MODELO DE ELABORAÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO

9 | SUGESTÕES PARA CONSTRUÇÃO DAS DIMENSÕES DO PROJECTO EDUCATIVO

9 | Identidade da Unidade de Gestão Escolar

11 | Diagnóstico

13 | Linhas Estratégicas

13 | Áreas de Intervenção

14 | Objectivos Estratégicos

14 | Definição de Benchmarks

15 | Projecto Curricular de Escolas, Plano Anual de Actividades, Projecto Curricular de Turma

15 | Monitorização e Avaliação

17 | SUGESTÕES FINAIS

18 | BIBLIOGRAFIA TEMÁTICA

20 | ANEXOS

INTRODUÇÃO

Este relatório pretende contribuir para a sugestão de um modelo de elaboração do Projecto Educativo para as escolas e agrupamentos da Rede ESCXEL. Depois de uma linha de investigação do CESNOVA se ter dedicado à análise deste documento – particularmente sobre a relação escola/ comunidade, mas acabando por reflectir sobre toda a sua estrutura – e do interesse manifestado por parte das escolas e dos professores pela clarificação conceptual e pelas formas de elaborar o Projecto, procurámos reunir aqui um conjunto de sugestões e orientações nesse sentido.

No plano das políticas educativas, a definição de “Projecto Educativo” remete para a explicitação da orientação educativa, as metas e as estratégias do estabelecimento escolar por três anos, distinguindo-se de outros documentos importantes: o Projecto Curricular de escola (que adequa o currículo nacional ao contexto da escola), o Plano Anual de Actividades (outro documento de planeamento que a partir do Projecto Educativo define objectivos, acções e recursos a desenvolver) e o Regulamento Interno (que define o modo de funcionamento da escola, bem como os direitos e deveres dos seus membros). No âmbito da autonomia das escolas e das suas novas competências, este documento assume particular importância igualmente no plano da análise organizacional e enquanto instrumento de gestão, servindo dois propósitos: o da construção de uma identidade colectiva e o da planificação da acção escolar. Assim, assume-se como um instrumento organizacional construído colectivamente, levando à identificação de consensos entre os diversos grupos envolvidos e de orientação segundo objectivos e metas comuns.

Antes de proceder à clarificação do modelo proposto, optámos por num primeiro momento enquadrar o Projecto Educativo na temática da gestão estratégica, referindo a principal legislação que o sustenta e como os conceitos desta área podem ser aplicados à escola.

Numa segunda parte, especificamos as cinco dimensões propostas, concluindo cada ponto com um Quadro Resumo das tarefas a realizar e exemplos claros. Alguns deles são remetidos para anexo, e a bibliografia temática pode constituir-se como um bom ponto de partida para aprofundar algum dos pontos. Finalmente, nas sugestões finais, propomos um índice do PE, reunindo a informação em cada passo, num todo coerente.

É importante sublinhar que as ideias apresentadas não constituem um modo único e imperativo de elaborar o documento, mas servem antes de guias e suporte às equipas responsáveis por esta tarefa. Mais do que impor um modo de fazer, pretende-se uniformizar aqueles conceitos mais importantes e facilitar esse trabalho, fornecendo sempre que possível exemplos ilustrativos. As definições apresentadas são resultado de uma leitura crítica e reformulações de fontes variadas.

O PROJECTO EDUCATIVO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

a) Definição do Projecto Educativo na legislação

O termo de Projecto Educativo (PE) começou a aparecer na legislação educativa portuguesa por volta dos anos oitenta, no seguimento da chamada “Reforma” na regulamentação de ensino do país iniciada pela Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86 de 14 de Outubro). As orientações inerentes às medidas tomadas desde então, que pressupõem uma maior flexibilização do funcionamento da gestão escolar, traduzem uma alteração do modo de conceber a instituição escolar e atribuem-lhe novas responsabilidades e competências. Entre as tendências mais vincadas, destaca-se a *autonomia* das escolas, aliada ao surgimento de um conjunto de documentos em forma de projectos essenciais a nível estratégico e organizacional.

No **Decreto-Lei nº43/89** de 3 de Fevereiro, o PE aparece identificado com a própria questão da autonomia. Assim, “*entende-se por autonomia da escola a capacidade de elaboração e realização de um projecto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo*” (DL nº43/89, artigo 2º, ponto 1).

Segundo Costa ([1997] 2003) este decreto reflecte sobretudo uma dimensão político-simbólica de justificação e legitimação da importância do PE no quadro da Reforma Educativa, não deixando de lado, porém, a sua dimensão mais instrumental - seja através da materialização formal da autonomia da escola ou do seu vínculo a outros documentos cruciais de gestão e planificação escolar (idem), como por exemplo os planos anuais de actividades ou os regulamentos internos. A definição explícita do que é o PE é no entanto um pouco vaga, remetendo para a enunciação de prioridades de desenvolvimento pedagógico, planos de actividade e regulamentos internos (artigo 2º, ponto 2).

Vendo o PE como o instrumento privilegiado na operacionalização das mudanças introduzidas pela Reforma, a legislação delimita as áreas de autonomia das escolas - cultural, pedagógica, administrativa e de gestão financeira (DL nº43/89) - e traça o percurso que o documento deve tomar^D.

A necessidade e obrigatoriedade legal dos PE são expressas já na década de noventa, quando o **DL nº172/91 de 10 de Maio** consubstancia as orientações político-normativas expostas na estrutura organizacional e funcional das escolas. No **Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio**, para além de se redefinirem os principais instrumentos do processo de autonomia (Capítulo I, Artigo 3º) sublinha-se a valorização da identidade de cada instituição escolar e da sua comunidade educativa (Preâmbulo)^D.

Apesar da publicação destes decretos permanece uma indefinição conceptual, falta de clarificação e incoerência do que deve conter este documento na própria legislação, levando alguns autores a afirmar que o percurso de construção do PE a nível da produção legal tenha sido “pouco articulado” (Costa, 2004) e contribuído, de certa forma, para a sua inoperância a nível de cada escola. A definição apresentada, mais completa que a anterior, esclarece apenas a autoria do documento, o seu limite temporal e de forma breve o teor dos conteúdos que deverá contemplar: “*Projecto Educativo - o documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo as quais a escola se propõe a cumprir a sua função educativa*” (Artigo 3º).

Esta definição será retomada no artigo 9º do **Decreto-Lei nº 75/ 2008 de 22 de Abril**, que trata mais especificamente da participação e responsabilização dos actores implicados na vida escolar, nomeadamente do seu papel nos órgãos de direcção da escola.

Por entendermos que o vocabulário empregue na definição dos pontos a incluir no PE remete para a questão da gestão estratégica dos estabelecimentos de ensino procuraremos no ponto seguinte esclarecer alguns dos seus conceitos-chave e estabelecer algumas considerações quanto à sua aplicação ao contexto escolar. De facto, como refere Costa (2003, p.1326), “do projecto educativo de escola será de esperar [...] um papel *estratégico* na melhoria das organizações escolares”.

b) Gestão estratégica nas Escolas

O campo da gestão estratégica tem vindo progressivamente a ser aplicado na gestão da educação e das organizações escolares. Enquanto documento de importância crucial ao nível da planificação (identificação de grandes metas, prioridades de desenvolvimento e linhas de actuação), o PE assume-se como um ponto de referência na orientação das tarefas de planificação escolar e um dos instrumentos mais importantes ao nível da gestão estratégica. Importa, antes de apresen-

tarmos um modelo de elaboração do documento em questão, passarmos em revista alguns dos principais pressupostos e conceitos da gestão estratégica, reflectindo igualmente na sua aplicação no contexto escolar.

Tradicionalmente, a “gestão” surge aliada à questão do “planeamento” e, mais concretamente, à noção de “planeamento estratégico” (Estêvão, 1998). Este refere-se, segundo Costa ([1997] 2003), à análise do ambiente da empresa, integrando factores ambientais e de contexto, tendo em vista a constituição de um futuro desejado e a tomada de decisão permitindo a adaptação, modificação e actuação sobre o contexto da empresa, através de uma adequada organização de recursos para atingir os objectivos propostos no intervalo de tempo definido. É um planeamento (em que se concebem objectivos que se pretendem atingir no futuro e os vários modos de o concretizar) que é estratégico, no sentido em que assenta num conjunto de decisões e acções calculadas que asseguram a coerência da organização e procedem à mobilização dos seus recursos.

Dessa forma, estratégia implica um compromisso e especifica *o que fazer*, em sintonia com os valores e objectivos que se pretendem para a organização – é um modelo de intervenção da organização de forma a garantir a sua funcionalidade e o alcance da qualidade tendo em conta as exigências do contexto (Costa, [1997] 2003) –, ao passo que o planeamento clarifica *como fazer* (Estêvão, 1998). No fundo, a estratégia implica a definição de uma vantagem e competência distintiva da organização em relação às demais, bem como das suas finalidades estratégicas (idem).

Apesar da dificuldade em definir de forma clara o que se entende por “gestão estratégica”, entende-se por este conceito um “*processo global* que visa a eficácia, integrando o planeamento estratégico (mais preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão [...] é um processo contínuo de decisão que determina a *performance* da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização” (Estêvão, 1998: 5). A gestão, envolvendo e mobilizando todos os actores, caracteriza-se pela implementação de pequenos passos, testando a sua viabilidade e promovendo mudanças ou readaptações necessárias para atingir os grandes objectivos propostos (Dess e Miller, 1997).

A reflexão sobre em que medida a gestão estratégica se pode aplicar às organizações escolares torna-se crucial no quadro da autonomia e das competências acrescidas às instituições escolares. Por um lado, é claro que a escola é uma organização muito particular, tendo como finalidade a formação integral do ser humano (Azevedo, 2003 cit. por Dias e Melão, 2009), não podendo ser analisada como uma organização empresarial que tem como fim o lucro (Silva, 1999), mas tendo consciência do seu papel e importância na formação e constituição da sociedade. Por outro lado, há certos pontos em comum que a gestão da organização escolar partilha com a gestão de outros tipos de organização e que tornam possível a apropriação dos conceitos de planeamento e gestão estratégicos no universo escolar. Essa apropriação faz ainda mais sentido neste contexto da autonomia, fazendo desse exercício difícil da reflexão e actuação estratégica uma actividade estimulante e capaz de fornecer elementos para uma gestão mais eficiente (Estêvão, 1998).

A visão a longo prazo no futuro das organizações escolares assenta assim na construção de uma diferença estratégica, numa marca distintiva em relação às demais (seja na garantia de um clima de segurança e confiança, na oferta de determinadas opções curriculares, num regime de disciplina e exigência, etc.), claramente identificadas num projecto de escola. Este é o documento que clarifica os conceitos aqui apresentados, visto que é nesse local que se definem a missão, valores e objectivos das escolas, especificando os objectivos, prioridades e decisões estratégicas depois do diagnóstico efectuado. O PE torna possível pensar no futuro da escola enquanto organização e na possibilidade de introduzir mudanças, tornando-o não apenas um instrumento de concretização da autonomia mas sobretudo uma componente de gestão estratégica.

Esse processo vai implicar um olhar sobre o estado actual da organização (diagnóstico ou análise estratégica) seguido de uma prospectiva do seu estado futuro (do que se quer atingir – visão, objectivos – mediante o que se entende ser a missão da escola e apoiado pelos seus princípios e valores) e da procura de respostas e recursos adequados à sua concretização, traduzíveis em acções concretas.

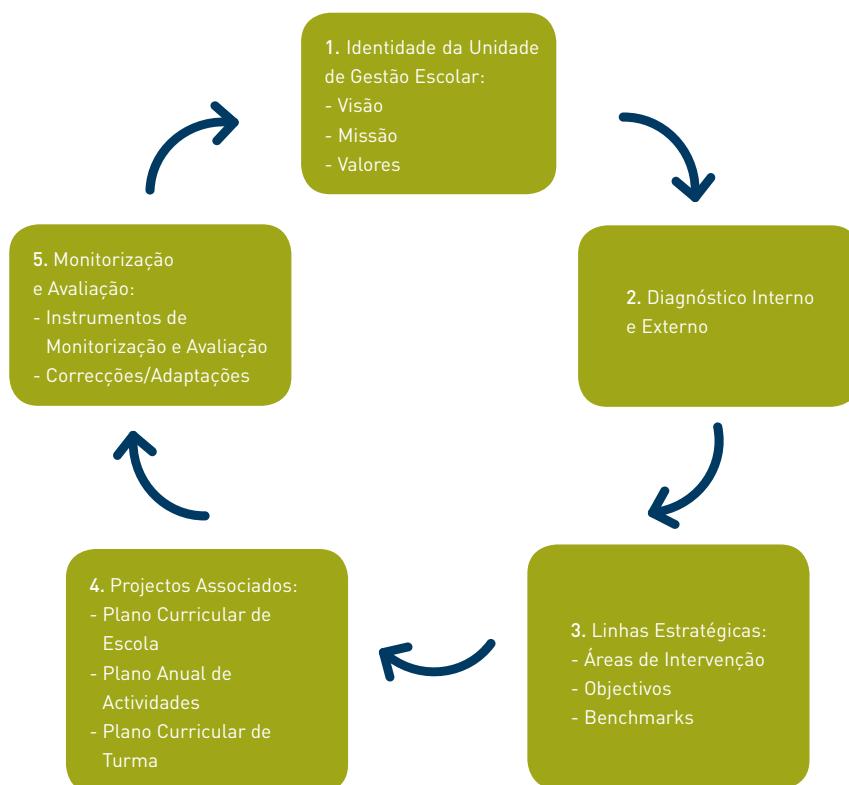
MODELO DE ELABORAÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO

O PE é um documento elaborado para ser aplicado durante três anos lectivos, mas que deve ter sempre uma lógica cíclica na sua construção uma vez que a escola continua a existir após a vigência do prazo, logo, continua a desenvolver a sua acção com novos desafios ou desafios readaptados. Nesse sentido apresentamos um ciclo de gestão estratégica a desenvolver e não uma linha estanque e temporalmente delimitada(Figura 1). Cada uma das dimensões que propomos como constituintes no processo de construção de um PE tem a sua importância no ciclo de gestão estratégica de uma escola.

A identidade escolar deve estar espelhada no PE, pelo que “o documento do projecto deve ser sintético e ter uma forma adequada a uma divulgação alargada. Ele resume aquilo que a escola pretende ser e o que está a realizar para o conseguir: é o seu cartão de apresentação” [Canário, 1992: 117, cit. em Costa, [1997] 2003: 53]. Para construção ou definição da identidade escolar, devem começar por ser definidas a visão e a missão da unidade de gestão escolar. Na visão definimos a grande finalidade da instituição, ao referir qual o seu papel na comunidade envolvente, sobretudo na vida dos alunos; no fundo, define o grande objectivo político da escola ou agrupamento. De forma a complementar o seu “cartão de apresentação” deve também ser indicada qual a sua missão, o que passa por definir o seu propósito na comunidade local e traçar um perfil de saída pessoal e escolar para os alunos do final de cada ciclo educativo da unidade de gestão escolar. Esta identidade, ao justificar a existência da instituição e das suas linhas estratégicas, servirá então como pilar para a construção destas e dos objectivos gerais do PE. Finalmente, é importante identificar os valores do estabelecimento que devem ser partilhados pelos actores constituintes da comunidade escolar – professores, direcção, outros funcionários, alunos, pais, famílias, parceiros – no sentido de promover o sentimento de pertença à instituição e, dessa forma, funcionarem como motores de execução do PE. A participação de todos os actores educativos é uma necessidade incontornável para que as acções e planos a implementar sejam exequíveis.

Figura 1: Modelo da elaboração do Projecto Educativo

António Nóvoa (1995) afirma que “mais do que nunca, os processos de mudança e de inovação educacional passam pela compreensão das instituições escolares em toda a sua complexidade técnica, científica e humana. (...) As escolas consti-



tuem uma territorialidade espacial e cultural, onde se exprime o jogo dos actores educativos internos e externos; por isso, a sua análise só tem verdadeiro sentido se conseguir mobilizar todas as dimensões pessoais, simbólicas e políticas da vida escolar, não reduzindo o pensamento e a acção educativa a perspectivas técnicas, de gestão ou de eficácia stricto sensu” (p. 16). Dessa forma, a fase do Diagnóstico interno e externo é crucial para se ter conhecimento da escola e da comunidade escolar e que expectativas os seus actores – professores, directores, outros colaboradores da escola, alunos, suas famílias, empresa, comércio local, IPSS e outros – demonstram ter para com a “sua escola”. Consideramos a Análise SWOT uma ferramenta adequada para inventariar as forças e fraquezas internas de cada escola e as ameaças e oportunidades que poderão existir para o seu trabalho na comunidade escolar e no contexto nacional e, assim, melhor compreender a realidade escolar existente no momento de desenvolver o PE e os seus objectivos e acções concretas de forma adequada.

Descobertas as vantagens e as desvantagens ou barreiras a ultrapassar da unidade de gestão escolar e tendo sempre em conta a sua identidade enquanto instituição, podem ser definidas as grandes linhas estratégicas – conjunto de decisões institucionais estratégicas que pretendem abordar os problemas detectados e manter o carácter identitário da unidade de gestão escolar. São as respostas complexas que devem promover inovação, melhorias ou mudanças em toda a organização. Devido à complexidade de uma escola ou agrupamento, propomos uma divisão de linhas estratégicas por áreas de intervenção distintas: pedagógica/ relacional, equipamentos e recursos e organizacional.

A definição das grandes linhas estratégicas, indicado o público-alvo directo a quem se dirigem cada uma, juntamente com a definição do grande objectivo estratégico a atingir com cada área, os indicadores com que se poderá monitorizar o cumprimento desse objectivo e os planos ou acções de concretização do mesmo, são a forma adequada para se chegar à redacção dos benchmarks, essenciais para o processo de monitorização dos objectivos definidos para cada uma das áreas de intervenção estratégica. Com os benchmarks são definidas metas temporais as quais devem ser avaliadas, num processo de monitorização que permita desenvolver acções de correcção ou de adaptação dos planos, programas e acções previamente definidos de forma a garantir que no final do período de vigência do PE os grandes objectivos estratégicos sejam atingidos. É importante construir os instrumentos de monitorização e de avaliação correctos de forma a minimizar a existência de falhas no processo.

Os documentos incluídos no ponto 4 – Plano Curricular de Escolas, Plano Anual de Actividades e Plano Curricular de Turma – são parte integrante do ciclo apresentado no modelo anterior. Para total coerência dos documentos da escola sugerimos que sejam construídos de acordo com as linhas gerais traçadas no Projecto Educativo.

SUGESTÕES PARA CONSTRUÇÃO DAS DIMENSÕES DO PROJECTO EDUCATIVO

Identidade da Unidade de Gestão Escolar

Podemos encarar o PE como um meio para a construção da identidade da escola ou do agrupamento, tanto no processo da sua elaboração como no seu produto final. Isto porque, por um lado, implica a colaboração e trabalho em equipa entre os vários intervenientes escolares: o PE deve ser resultado de um esforço conjunto, ajudando por isso à construção e alimentação de relações de proximidade, de partilha de valores e expectativas. Em segundo lugar, porque identifica a especificidade de cada escola, o seu passado histórico, o sentido da sua acção e princípios que o orientam. Assim, os vários membros podem mobilizar-se em torno de valores partilhados.

A identidade ou carácter distintivo de uma escola ou agrupamento define o seu propósito geral. Geralmente, esse carácter antecede a elaboração do PE e é a sua parte mais estável (tem uma duração mais longa), mas poderá ser redefinido ou melhorado aquando da sua preparação. No caso dos agrupamentos, todas os estabelecimentos partilharão esta identidade ou carácter distintivo. Essa identidade é constituída pela cultura própria da organização escolar – um “sistema de integração, de diferenciação e de referência que organiza e dá um sentido à actividade dos seus membros” (Burke, 1987 citado por Nóvoa, 1995) -, mas também pela cultura externa que influencia e interfere na sua definição: afinal, a organização insere-se num contexto mais amplo (idem).

Propomos quatro pontos essenciais que guiam a acção dos actores educativos e devem figurar nesta dimensão (cf FERRECECA y EyG, 2010):

- A **história** caracterizadora da escola/agrupamento em questão, que pode definir a sua identidade presente. Os elementos figurantes neste capítulo deverão ser seleccionados levando em conta a sua pertinência para a compreensão do contexto da instituição, e afirmarem-se inclusivamente como orientadores da sua acção. Assim, e por exemplo, a menção do patrono da escola é também uma oportunidade para discorrer sobre os valores e princípios que este representa, incorporando-os na identidade institucional.
- A **visão** que a instituição tem sobre a realidade, a educação, os problemas vindouros: no fundo, é o grande objectivo estratégico-político da organização escolar. Pressupõe a reflexão sobre o futuro (escolar, pedagógico, didáctico, etc.) e a imagem que a escola/ agrupamento quer projectar para a sociedade, enquanto vantagem distintiva em relação a outras escolas. Essas aspirações e intenções para o futuro da escola são usualmente referidas de forma geral, sem especificar como serão atingidas. Podem ser expressas em frases-chave.
- A **missão** que tem na comunidade local¹ (adaptando a missão da escola em geral às necessidades específicas da comunidade onde está inserida). Esta missão define os eixos orientadores dos objectivos e planos do PE. Geralmente, definir uma missão implica estabelecer o “foco” institucional, hierarquizando as prioridades e distinguindo a escola/ agrupamento das demais e a criação de um lema ou frase que capte a essência dessa missão.
- Os **valores** subjacentes ao PE, partilhados pela comunidade escolar (professores, pessoal não-docente, alunos, pais, etc.) e que regem a acção dos actores.
- O **perfil do aluno**, de acordo com os perfis de saída dos documentos reguladores (competências essenciais e metas de aprendizagem), pode definir-se em termos de atitudes e valores, capacidades e aptidões, competências.
- O **perfil do educador**. O educador é aquele que transforma a atitude dos alunos, não apenas ensinando conteúdos programáticos, mas reafirmando valores que facilitem o desenvolvimento da sua formação integral. O **perfil do educador** deve ter em conta três qualidades: qualidade científica e intelectual (que obriga à procura constante, ao aprofundamento dos saberes, ao rigor científico, à riqueza do conhecimento); qualidade humana, pessoal e ética (que abre a pessoa à relação, ao diálogo, ao compromisso com o outro, à riqueza do motivar, do acreditar sempre, do valorizar o outro); qualidade profissional (que mantém uma boa gestão da sala de aula, que procura formação contínua, que sabe comunicar, que fomenta a alegria de ser profissional de educação na comunidade profissional de aprendizagem).

¹ Sem prejuízo das aspirações regionais e mesmo nacionais que o estabelecimento de ensino possa ter.

Para além destes pontos, que de forma “invisível” orientam a acção e as linhas do PE da escola/ agrupamento, existe um conjunto de manifestações visuais da história, visão, missão e valores da escola transmitidos aos vários membros da comunidade educativa, seja no interior da escola ou para o exterior. Estas assumem uma grande importância pois traduzem a forma como a identidade adquire visibilidade e é partilhada. Entre as várias manifestações – meio para comunicar (jornal, internet, etc.), meios simbólicos (divisas, arquitectura, etc.) ou fenómenos comportamentais (festas, cerimónias, etc.) (Nóvoa, 1995) – figura o PE, pelo que é fundamental que seja construído com a contribuição dos vários intervenientes e que possa ser consultado e divulgado pelos potenciais interessados (daí a necessidade de ser um documento curto, de fácil leitura e que concentre os pontos principais das linhas de actuação da escola).

Apresentamos aqui alguns exemplos do que se pode encontrar em cada um dos pontos da identidade da escola e que servirão para a elaboração do PE.

Quadro Resumo 1 - Identidade da Unidade de Gestão Escolar

O que fazer	Exemplos
- Redigir a história da escola/agrupamento.	- Referência/ Justificação do nome da escola; - Tradições da escola; - Alterações/ modificações desde a sua inauguração; (ver anexo 1 para exemplo mais pormenorizado)
- Indicar a Visão – grande objectivo estratégico e político da organização a longo prazo, apoiado numa ou mais vantagens distintivas	- Um clima de confiança e segurança na escola; - Uma oferta de determinadas opções curriculares; - Um regime de disciplina e exigência; - Um bom apetrechamento tecnológico; - Qualidade do ensino e aprendizagens; etc.
- Definir Missão 1. Foco 2. Lema	1. Oferecer um percurso diversificado e oportunidades de formação profissional; Oferecer um percurso de rigor e excelência; Incluir as crianças desenvolvendo capacidades. 2. “Construindo cidadãos do futuro: autónomos, participativos e competentes”; “Educar para o sucesso”; etc.
- Listar os principais valores que orientam as acções dos actores da comunidade escolar.	- Partilha, Responsabilidade, Transparência, Cidadania, Ética e Profissionalismo, etc.
- Definir Perfil do Aluno	- O perfil do aluno, muitas vezes distinto por ciclo de ensino, pode expressar-se em termos de: <i>atitudes/ valores</i> (desejo de saber, respeito pela opinião dos outros, etc.); <i>capacidades/ aptidões</i> (autonomia e responsabilidade no desenvolvimento de tarefas, saber trabalhar em equipa, etc.); <i>competências</i> (saber utilizar o audiovisual, utilizar uma língua estrangeira para o diálogo, interpretar e analisar relatórios, etc.).
- Definir Perfil do Educador	- O perfil dos educadores pode valorizar a procura de formação, a disposição para o trabalho em grupo, a abertura para novos métodos de ensino, a consciência ecológica, a importância que atribui à avaliação, etc.
- Reflectir sobre a forma como tornar visível a identidade escolar para toda a comunidade. - Pensar na melhor forma como elaborar e divulgar o PE tendo em conta o seu meio local específico e referir no próprio documento como se espera fazê-lo.	- Cartazes, Site, outros meios de comunicação, organização de festas, logótipo, etc. - Mobilizar actores através da participação em sessões de diagnóstico da escola, sugestões via preenchimento de questionário; divulgação através de apresentações sumárias, distribuições de resumos, etc.

Para além desta vertente de construção da identidade da escola, tendo em conta a sua realidade circundante e o contributo de vários actores, o PE também tem uma vertente de planificação da acção educativa. Importa neste documento definir as áreas de intervenção, os principais objectivos, etc. Esse trabalho, como vimos, começa pelo diagnóstico.

Diagnóstico

O diagnóstico implica uma caracterização do estado actual da escola ou agrupamento de escolas da forma mais pormenorizada e rigorosa possível. Nesse sentido, exige a recolha e tratamento de uma grande quantidade de dados (resultados escolares, informações socioeconómicas sobre alunos e pessoal docente e não-docente, dados sobre as características do mercado de trabalho na zona de influência da escola, etc.) provenientes de diversas fontes (relatórios, médias dos exames, documentos, etc.). Para uma caracterização mais exacta é ainda necessário ter em conta os pontos de vista dos diversos actores, de forma a poder produzir uma visão da escola o mais consensual possível.

É de considerar a constituição de uma ou várias pequenas equipas de trabalho responsáveis pelo levantamento de dados e a caracterização do estado actual da escola. Para além da desejada diversidade nessa(s) equipa(s) de trabalho, é importante privilegiar membros com as competências metodológicas indispensáveis para o exercício, bem como aqueles com capacidade negocial para poder integrar e gerir diferentes perspectivas, interesses e expectativas da parte dos vários actores consultados na recolha de informação.

A caracterização do estado actual da realidade da escola é um trabalho longo, que se traduz não só na descrição da realidade como na identificação de determinadas situações consideradas problemáticas e aquelas que podem surgir como uma oportunidade para uma acção favorável (ou seja, a análise propriamente dita dos dados e da descrição efectuada). Geralmente, incluem-se como domínios nesta análise da situação actual da escola o seu historial, a sua zona de influência, aspectos relacionados com os seus recursos humanos (pessoal docente e não-docente), os seus alunos, os recursos físicos e materiais da escola, os recursos existentes na comunidade ou questões relativas à gestão da unidade escolar. Do diagnóstico efectuado, devem resultar não só a identificação de problemas para posterior definição de áreas de intervenção como também uma primeira identificação de recursos existentes (Capucha, 2008).

Como exemplo de uma ferramenta utilizada para efectuar o diagnóstico, existe a análise SWOT, uma técnica de análise qualitativa das organizações². Esta é geralmente efectuada por uma equipa de pessoas – neste caso, poderia ser feita em conjunto com membros da direcção da escola, professores, membros da associação de pais, da autarquia e parceiros locais – e pretende identificar o conjunto de **Pontos Fortes (Strengths)**, **Pontos Fracos (Weaknesses)**, **Oportunidades (Opportunities)** e **Ameaças (Threats)**.

Para além de estimular a participação e o “pensamento de grupo”, esta técnica é utilizada como base para a gestão e planeamento estratégico, aproveitando os factores identificados que condicionam positiva e negativamente o agrupamento/ escola e distinguindo entre o seu ambiente interno (pontos fortes e fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças). Esta análise deve ser feita entre a recolha de dados e a formulação de prioridades e objectivos, uma vez que serve de suporte à tomada de decisões estratégicas (ver modelo na Tabela 1). Assim, através da análise do contexto escolar existente, do levantamento dos recursos, problemas e necessidades, justifica-se a estratégia a desenvolver.

² Que poderá sempre ser precedida ou complementada por análises mais quantitativas de dados que caracterizem o agrupamento/ escola. Para outras técnicas de diagnóstico, consultar Capucha, 2008.

Tabela 1: Modelo de análise SWOT

		Análise Interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as Oportunidades detectadas	Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	Ameaças	Tirar máximo partido dos pontos fortes para minimizar as ameaças	As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

O importante no final da sessão SWOT é a produção de uma visão conjunta. Se a experiência de cada participante é crucial, também o é a sua preparação, seja pela exploração de dados já existentes ou pela reunião prévia de informação. Importa incluir na sessão representantes de outros actores educativos para além dos professores (como alunos, pais, parceiros, etc.), de forma a ter em conta igualmente os seus pontos de vista, interesses e expectativas.

Quadro Resumo 2 – Diagnóstico Interno e Externo

O que fazer:	Exemplos
- Recolha de dados para a caracterização da escola/ agrupamento e redacção	<ul style="list-style-type: none"> - Dados do contexto (localização geográfica, dados socioeconómicos/ demográficos/ escolares do contexto, identificação de pontos de interesse para a escola); Caracterização dos actores escolares (Pessoal docente e não docente, situação profissional, nível de experiência, alunos, Associações), Caracterização do contexto organizacional da escola (edifícios e espaços, materiais, outros recursos); Identificação dos parceiros e projectos em curso. - Evolução dos resultados, níveis de (in)sucesso/ abandono nos últimos anos. - Redacção: no PE, a caracterização exaustiva poderá ser demasiado comprida, pelo que é preferível uma síntese da caracterização das principais condições e recursos existentes. - Parcerias: Identificar as parcerias correntes da escola/agrupamento, caracterizando-as o mais claramente possível (parceiro, nome da parceria, objectivo, público-alvo, modo de avaliação ...). A identificação das áreas onde existe maior carência de parcerias ou em que estas podem ter maiores potencialidades pode ser obtida através de uma pequena análise SWOT especificamente para as parcerias. <p>Nota: No caso dos agrupamentos, é desejável distribuir a cada estabelecimento uma grelha idêntica para a recolha de informação, para que a caracterização seja uniforme.</p>
- Preparação da análise/ diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos participantes (é importante representar todos os interesses e pontos de vista), do coordenador da sessão e do seu relator; - Distribuição dos dados recolhidos, de sínteses e de outros documentos importantes.

O que fazer:	Exemplos
- Sessão SWOT	<p>Proposta, discussão e listagem em conjunto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pontos fortes: Relação de proximidade professores/ alunos; estabilidade do corpo docente; equipamentos e recursos audiovisuais em condições e de acordo com necessidades; - Pontos fracos: Dificuldade na mobilização de Pais e EE; Falta de comunicação interna; Más condições dos espaços desportivos; Elevada taxa de insucesso no 10º ano; - Oportunidades: Participação num projecto de mobilidade de estudantes; Biblioteca como recurso educativo de importância; Articulação com empresas e autarquia na formulação de um plano de entrada na vida activa; - Ameaças: Elevada saída escolar precoce no concelho; Existência de outras escolas nas proximidades com currículo atractivo; Falta de equipamentos culturais na freguesia. <p>Nota: os exemplos são meramente indicativos, e não se pretende que se esgotem neles todas as variáveis da envolvente escolar.</p>
- Resumo do diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de uma listagem dos principais factores identificados na análise SWOT que condicionam positiva e negativamente a escola; - Eventualmente complementar com outra informação recolhida através de outros métodos.

3. Linhas Estratégicas

Considerando que o PE representa uma orientação concreta para acção, a definição das suas linhas estratégicas é essencial para construir o seu carácter operacional, na medida em que constituem as decisões estratégicas que, a partir dos problemas detectados aquando da realização do diagnóstico, procuram definir o que se pretende modificar (e como), mantendo o carácter identitário da unidade escolar.

É a partir desta clarificação que todos os outros planos de acção da escola, inclusive aqueles que devem figurar nos Planos Anuais de Actividades, devem ser elaborados.

a) Áreas de Intervenção

O primeiro passo na definição das linhas estratégicas da escola incide na identificação de áreas específicas de intervenção. Estas constituem grandes áreas que se deverão privilegiar no desenho da estratégia da escola, pressupondo uma hierarquização e definição de prioridades.

Existiriam diversas formas de delimitar as áreas de intervenção da escola, e muitas das delimitações que poderíamos elaborar acabariam por ter uma relação clara ou fronteiras muito flexíveis. Este exercício de definição é porém importante pois condiciona também o tipo de objectivos que se poderão delinear, e convém que sejam em número reduzido para viabilizar o plano de acção previsto.

Propomos aqui três áreas de intervenção, que expomos de seguida:

- **Pedagógica/ Relacional:** incluem-se nesta área as questões relativas aos saberes das várias disciplinas e actividades extra-curriculares, os resultados escolares, a relação professor/ aluno na sala de aula e outras relações (escola/ família/ comunidade), etc.
- **Recursos e equipamentos:** todos os meios, condições e recursos necessários ao desenvolvimento da acção educativa, seja no interior da escola ou por intermédio de parcerias. Incluem-se então edifícios e equipamentos, espaços escolares, recursos e espaços da comunidade, etc.
- **Organizacional:** é a área que se dedica à organização e gestão escolar, desde a gestão de espaços e equipamentos, recursos humanos, comunicação interna, etc.

b) Objectivos Estratégicos

Depois de definidas as áreas de intervenção, podem ser identificados os objectivos estratégicos em cada uma delas. Estes designam intenções expressas sob a forma de resultados de acções que indicam estados ou situações a que a organização pretende chegar. Devem ser exequíveis e passíveis de verificação, devendo então referir os resultados qualitativos ou quantitativos a atingir dentro do prazo estabelecido, de forma a cumprir a sua visão de futuro e a missão a que se propõe. Apoiam-se em medidas específicas e são preferencialmente hierarquizados.

c) Definição de *Benchmarks*

Para uma adequada organização de recursos materiais e humanos, uma melhor gestão de tempo e mais fácil monitorização dos objectivos a atingir, devem ser definidos *benchmarks*. A nossa proposta inclui não só a definição de metas propriamente ditas com a devida calendarização como a identificação de acções concretas (também calendarizadas), os actores responsáveis e os indicadores de êxito a atingir e que servirão igualmente para avaliar se o objectivo e respectivas acções foram concretizadas. Eventualmente, os actores que avaliam a concretização – ou não – dos objectivos podem ser também definidos à partida. Sugerimos a utilização de documentos que possam ajudar na definição das metas a atingir, por exemplo os relatórios de análise dos resultados das provas de aferição do 4.º e 6.º ano e das provas de exame do 9.º e do 12.º ano do Projecto ESCXEL.

As linhas estratégicas, os objectivos e benchmarks encontram-se assim ligados (ver exemplos para cada área de intervenção no Anexo 1):

Quadro Resumo 3 – Linhas estratégicas

O que fazer:
Definir as Áreas de Intervenção (pedagógica/ relacional, recursos e equipamentos, organizacional)
Em cada área de intervenção, listar as dimensões a considerar: Qual o elemento dentro da área de intervenção?
Identificar os grandes objectivos estratégicos no quadro de cada dimensão. Na medida do possível, esses objectivos devem ser claros, exequíveis, passíveis de verificação (pela definição de critérios de êxito) e hierarquizados.
Para cada objectivo estratégico, referir quais as metas a atingir por cada período de tempo para chegar ao resultado pretendido.
Para cada objectivo estratégico, referir quais as acções concretas a desenvolver para o cumprir e estabelecer a sua calendarização .
Especificar quais os actores responsáveis para cada tipo de acção a desenvolver
Referir quais os indicadores que podem servir para monitorizar e avaliar o cumprimento do objectivo estratégico e eventualmente indicar actores responsáveis pela sua avaliação.

4. Projecto Curricular de Escolas, Plano Anual de Actividades, Projecto Curricular de Turma

Como vimos, o PE constitui um dos instrumentos mais importantes ao nível da gestão estratégica e do planeamento estratégico, uma vez que define um conjunto de procedimentos de *como fazer* para chegar ao resultado estabelecido. O trabalho de planeamento é geralmente dividido em várias etapas e conduz ao estabelecimento de planos de acção, que no fundo definem os contornos da transição da situação actual para a nova situação.

Todos os planos que possam existir na escola (como os indicados no título) devem então estar em consonância com o que foi estabelecido com o PE – seja a nível da visão/ missão/ valores da escola como de objectivos. Ou seja, para além da operacionalização dos objectivos feita na dimensão anterior (em acções concretas a desenvolver por objectivo estratégico), e da sua necessária coerência, os outros planos e projectos desenvolvidos na escola devem estar em consonância com o PE – sob pena de haver objectivos e actividades contraditórios ou redundantes. Importa então ter em conta, na concepção do PE, “o potencial de relação sinérgica entre todas as intervenções em curso” (Capucha, 2008: 35).

5. Monitorização e Avaliação

A avaliação consiste, segundo Capucha (2008), num “processo sistemático de pesquisa, questionamento e reflexão” (p.8), através do qual se procura reflectir criticamente sobre o trabalho efectuado face às intenções propostas: avalia-se o processo ou o que resultou deste último (Freitas, 1997).

Os resultados da avaliação servem, então, tanto para apoiar a concepção e desenvolvimento do projecto como para avaliar os seus resultados ou concretizações (idem). Assim, a avaliação pode cumprir uma função reguladora/ preventiva – quando ajuda à identificação de desvios face aos objectivos propostos e propõe a construção de mecanismos de auto-correcção – e/ ou de legitimação – aferindo e valorizando os resultados produzidos. Segundo Capucha (2008), o segundo tipo de avaliação (a que chama de sumativa), incide sobretudo sobre o *impacto* do projecto – o que introduziu enquanto mudanças duráveis, traduzíveis na diferença entre a situação de partida identificada no diagnóstico e a situação de chegada – e a *realização* – grau de concretização das tarefas previstas e indicadores mais imediatos –, enquanto o primeiro (formativa e processual) tem em conta para além destas dimensões a *operacionalização* e a *concepção da intervenção*. A *operacionalização* diz respeito aos processos de gestão e organização que facilitam a execução das tarefas e, indirectamente, a concretização dos objectivos, enquanto a *concepção da intervenção* recai sobre o processo de planeamento, adequação e rigor das ideias.

No âmbito de um Projecto Educativo, a avaliação deve ser cuidadosamente preparada logo na sua concepção. A forma como formulámos os objectivos estratégicos, as respectivas metas, acções e responsáveis pela avaliação vai ajudar à avaliação contínua e final. Preparar ou planear a avaliação implica definir quem vai avaliar o quê, como, com que periodicidade e como isso será divulgado.

Há que considerar, em primeiro lugar, o que vai ser avaliado. Sendo que se procura avaliar aqui o projecto em si, não se deve confundir o objecto de avaliação com os objectivos do projecto, embora estes devam ser sem dúvida considerados (Freitas, 1997). De seguida, é necessário especificar qual o caminho que se vai seguir para a avaliação. Recomenda-se que se utilize uma avaliação contínua e que se considere as quatro dimensões propostas por Capucha (2008), não deixando de previamente definir as perguntas de avaliação ou os critérios de avaliação e os instrumentos de recolha de informação (relatórios de avaliação das actividades, inquéritos/ entrevistas aos intervenientes no projecto, grelhas de registo, sessões de reflexão, etc.). Deve também ficar claro quem são os responsáveis pela avaliação do Projecto – se uma equipa interna, avaliadores externos ou uma equipa mista.

Os resultados de avaliação – que podem ser apresentados através de relatórios³, em sessões de apresentação, etc. – servem para a tomada de decisão quanto a acções a desenvolver e eventualmente justificar medidas de reformulação (quer do planeamento, quer das acções). Daí que se recomende a avaliação contínua (ou intermédia) que resulte em propostas de alterações/ reformulações.

A avaliação constitui-se como ponto de chegada e partida do ciclo uma vez que vai remeter uma vez mais para a confrontação com o diagnóstico previamente estabelecido. A reformulação leva à redefinição de objectivos, metas, alteração de estratégias (as acções concretas) para uma aproximação ao plano inicialmente previsto ou para uma alteração do plano inicial. Assim, a avaliação não é um fim em si mesmo, mas uma parte integrante do ciclo que vai permitir ajustamentos (ver exemplos no Anexo 2).

³ Segundo Freitas (1997), um relatório de avaliação é constituído por uma introdução (que apresenta o objectivo da avaliação e as suas limitações), o aspecto essencial da avaliação (objecto, dimensões avaliadas e questões de avaliação), o plano (qual o caminho que foi seguido e os instrumentos de recolha de dados), a apresentação e interpretação dos resultados e as conclusões e recomendações.

Quadro Resumo 5 – Monitorização e Avaliação

O que fazer:
Preparar a avaliação desde a elaboração do Projecto;
Decidir o "Modelo" da avaliação (qual a(s) finalidade(s) da avaliação, qual o tipo – sumativa, formativa? – e se é feita internamente, externamente ou por uma equipa mista), ajustado ao projecto em causa;
Definir o que vai ser objecto de avaliação e quais são os critérios/ perguntas de avaliação;
Escolher o caminho para a avaliação, os instrumentos e a sua calendarização;
Recolher e analisar os dados;
Divulgar os resultados da avaliação;
Proceder aos ajustamentos/ reformulações sobretudo no caso de avaliações intermédias (através de propostas de ajustamentos de formas de fazer ou de acções); alterar os planos para avaliações finais.

SUGESTÕES FINAIS

O presente guia/manual contribuiu para a clarificação de certas dimensões essenciais a incluir no Projecto Educativo de escola/agrupamento, permitindo-nos clarificar as acções a desenvolver em cada um dos pontos por parte dos responsáveis pela elaboração do documento com recurso a quadros resumo e exemplos do contexto escolar. Sublinhamos novamente o carácter orientador e não prescritivo deste guia/manual. No âmbito do Projecto ESCXEL e face à diversidade encontrada aquando da análise dos PE das escolas parceiras, a finalidade é somente a reunião de informação, clarificação de conceitos e passos cruciais na elaboração do documento. Sugerimos vivamente a consulta e estudo da bibliografia abaixo indicada para aprofundamento e clarificação de questões aqui abordadas.

Descrevemos nas páginas anteriores um longo trabalho de preparação e organização do PE. Todos esses passos, embora importantes e necessários, não se traduzem de forma directa no documento. Como referimos no início, este deve ser claro e sucinto, de forma a permitir a sua fácil divulgação e apropriação. Não podíamos deixar de finalizar este guia, porém, sem uma referência a um possível plano do PE (entre outros possíveis). Esse integraria os seguintes elementos:

1. Capa

Designação do Projecto, Lema, Identificação da escola, Imagem (cf. Elementos/ símbolos identitários da escola)

2. Introdução

Justificação do projecto (enquadramento, referência ao projecto anterior e à sua avaliação, método de trabalho, etc.)

3. Identidade da escola

Identificação da Visão, Missão e Valores

4. Caracterização breve da escola

Resultante do diagnóstico, serve para descrever a situação inicial (meio, alunos, recursos humanos, materiais, etc.) e identificar os recursos disponíveis.

5. Áreas de Intervenção

Resulta igualmente do diagnóstico e consiste em primeiro lugar identificação dos problemas principais e dos recursos/ forças a aproveitar. Serve igualmente para a justificação das áreas a privilegiar na vigência do projecto.

6. Objectivos estratégicos

Identificação dos objectivos estratégicos, metas e acções a desenvolver.

7. Avaliação

Desenho da avaliação.

8. Divulgação

Apresentação de como vai ser feita a divulgação.

BIBLIOGRAFIA TEMÁTICA

a) Sobre os Projectos Educativos

BARBIER, Jean-Marie (1991). *Élaboration de projets d'action et planification*. Paris : Presses Universitaires de France.

BROCH, Mark-Henry, & CROS, Françoise (1992). "Elaborar um Projecto de Escola: Sim, mas Como?". Rui Canário. *Inovação e Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: Educa, pp. 135 - 173.

CENTRO NACIONAL SALESIANO DE PASTORAL JUVENIL. *Propuesta Educativa de las Escuelas Salesianas. Lineas Básicas de su Carácter Proprio*. Editorial CCS.

COSTA, Jorge Adelino (2003). "Projectos Educativos das Escolas: Um contributo para a sua (des)construção". *Educ. Soc., Campinas*, vol.24, nº85, pp.1319-1340.

COSTA, Jorge Adelino ([1997] 2003). *O Projecto educativo da escola e as políticas educativas locais – Discursos e práticas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

COSTA, Jorge Adelino (2004). "Construção de Projectos Educativos nas Escolas: Traços de um Percurso Debilmente Articulado". *Revista Portuguesa de Educação*, Universidade do Minho. Braga, vol. 17, nº 2, pp. 85-114.

ESTÉVÃO, Carlos Vilar; AFONSO, Almerindo Janela; CASTRO, Rui Vieira (1996). "Práticas de Construção da Autonomia da Escola: Uma Análise de Projectos Educativos, Planos de Actividades e Regulamentos Internos", *Revista Portuguesa de Educação*, vol.9, pp.23-57.

FERE-CECA y EyG (2010). *Proyecto Educativo Institucional. Propuesta educativa de las Escuelas Católicas III*, Madrid: FERE-CECA y EyG.

LEITE, Carlinda (2000). *Projecto Educativo de escola, projecto curricular de escola, Projecto curricular de turma: o que têm em comum? O que os distingue?*. Fátima. Texto policopiado.

b) Sobre organização escolar

BARROSO, João (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

LIMA, Licínio (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar*, Instituto de Educação e Psicologia. Centro de Estudos em Educação e Psicologia da Universidade do Minho (Dissertação de Doutoramento).

NÓVOA, António (1995). "Para uma Análise das Instituições Escolares", em Nóvoa (coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, p.13-43.

VENTURA, Alexandre, "Organização e gestão escolar – Aulas teóricas", Departamento de Ciências da Educação, Universidade de Aveiro.

c) Gestão estratégica

DESS, Gregory G., & Miller, Alex (1993). *Strategic Management*. New York: McGraw Hill.

ESTÉVÃO, Carlos Vidal (1998). *Gestão Estratégica nas Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação/Instituto de Inovação Educacional.

RICHARDSON, Bill, & RICHARDSON, Roy (1992). *A Gestão Estratégica*. Lisboa: Presença.

SILVA, Eugénio, “Gestão estratégica e Projecto Educativo” em Campinho, J. (org.). *Escola e Projecto*. Actas do Seminário. Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/ Sul: Braga.

WEIL, Michel (1995). *A Gestão Estratégica*. Lisboa: Dom Quixote.

d) Avaliação de Projectos

CAPUCHA, Luís Manuel Antunes (2008). *Planeamento e avaliação de Projectos – Guião prático*. DGIDC: Lisboa.

FREITAS, Cândido (1997). *Gestão e avaliação de Projectos nas escolas*, Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

e) Outros

CAMPINHO, Joaquim Machado (Coord.) (1999). *Escola e Projecto*. Actas do Seminário realizado em 26 de Novembro de 1999 no Conservatório de Música Calouste Gulbenkian. Braga: Centro de Formação de Associação de Escolas Braga /Sul.

ANEXOS

Anexo 1: Quadro de exemplos das Linhas Estratégicas

Área de Intervenção	Dimensões	Objectivos estratégicos	Metas	Acções concretas e calendarização	Actores responsáveis	Indicadores
Pedagógica/relacional	Dimensão A: Rendimento académico	Dimensão A: Objectivo 1: Reduzir o insucesso, baixando a retenção de x% para y%	Dimensão A: Objectivo 1: Ano 1: retenção de t% Ano 2: retenção de u% Ano 3: retenção de y%	Dimensão A Objectivo 1: 1. Rever critérios de constituição de turmas (ano 1); 2. Activar Apoios e Complementos mais cedo (ano 1); 3. Desenvolver estratégias de ensino e avaliação alternativas (ano 2).	Dimensão A Objectivo 1: 1. Direcção; 2. Conselhos de Turma e DT 3. Conselhos de Turma, Grupos Disciplinares.	Dimensão A Objectivo 1: - Taxa de insucesso da escola e por ciclo de ensino; - Avaliação dos critérios de constituição de turmas; - Avaliação dos Apoios e Estratégias de ensino sobre a taxa de insucesso. Responsáveis pela avaliação: Observatório da Qualidade; Directores de Turma
	Dimensão B: Actividades extra-curriculares	Dimensão B: Objectivo 1: Aumentar participação dos alunos nos clubes em y% (ou chegando a um mínimo de x alunos por clube)	Dimensão B: Objectivo 1: Ano 1: aumentar par t% Ano 2: aumentar para u% Ano 3: atingir os y%	Dimensão B Objectivo 1: 1. Inventariar interesses dos alunos sobre clubes e avaliar satisfação dos clubes oferecidos (ano 1); 2. Criar novos clubes segundo os interesses e disponibilidades dos professores e divulgá-los (ano 2); 3. Promover articulação entre clubes e conteúdos curriculares (ano 2); 3. Criar modos de monitorização e avaliação dos clubes (ano 3).	Dimensão B Objectivo 1: 1. Clubes, Associação de alunos; 2. Direcção, Clubes (criação), Biblioteca, Clubes, Associação de Alunos (divulgação); 3. Clubes, Coordenadores Grupos Disciplinares; 3. Direcção, Clubes.	Dimensão B Objectivo 1: - Nº de alunos que participam nos vários clubes; - Avaliação de clubes oferecidos e clubes novos; - Avaliação das actividades promovidas pelos clubes. Responsáveis pela avaliação: Clubes, Associação de Alunos, Coordenadores Grupos Disciplinares

Área de Intervenção	Dimensões	Objectivos estratégicos	Metas	Acções concretas e calendarização	Actores responsáveis	Indicadores
Pedagógica/ relacional	Dimensão C: Relação escola/comunidade	Dimensão C: Objectivo 1: Fomentar parcerias para a realização de estágios, garantindo estágios para y% dos alunos dos cursos CEF	Dimensão C: Objectivo 1: Ano 2: garantir estágios para x% dos alunos CEF Ano 3: garantir estágios para y% dos alunos CEF	Dimensão C: Objectivo 1: 1. Efectuar levantamento de possíveis parceiros (ano 1); 2. Estabelecer contactos, garantindo ganhos mútuos (ano 1); 3. Elaborar contratos (ano 2); 4. Estabelecer modos de monitorização e avaliação das parcerias (ano 2 e 3).	Dimensão C: Objectivo 1: 1 a 3. Direcção e Coordenação dos cursos profissionais; 4. Direcção, Coordenação dos cursos profissionais e parceiros.	Dimensão C: Objectivo 1: - % de alunos com estágios; - N° de parcerias efectuadas; - N° de estágios por curso; - Índice de satisfação dos parceiros. Responsáveis pela avaliação: Coordenação cursos profissionais e Parceiros.
Recursos e equipamentos	B. Equipamento/Material	Dimensão A: Objectivo 1: Renovar material/equipamento para educação física.	Dimensão A: Objectivo 1: Ano 2: Renovar material em más condições; Ano 3: Adquirir novo material/equipamento	Dimensão B: Objectivo 1: 1. Inventariar de forma rigorosa o material/equipamento em falta ou em más condições (ano 1); 2. Explorar possíveis formas de financiamento (ano 1);	Dimensão B: Objectivo 1: 1. Professores de Educação Física; 2. Direcção; 3 e 4. Direcção.	Dimensão B: Objectivo 1: - Substituição do material/equipamento em más condições; - Aquisição de equipamento novo. Responsáveis pela avaliação: Direcção e Professores de Educação Física
Organizacional	A. Formação Recursos Humanos	Dimensão A: Objectivo 1: Garantir que y% dos professores da escola realizem formação contínua	Dimensão A: Objectivo 1: Ano 2: garantir que x% dos professores realizem formação Ano 3: garantir que y% dos professores realizem formação	Dimensão A: Objectivo 1: 1. Elaborar um plano de formação para professores (ano 1); 2. Estabelecer parcerias para formação (ano 1); 3. Organizar formação (ano 2 e 3).	Dimensão A: Objectivo 1: 1 a 3. Direcção.	Dimensão A: Objectivo 1: - Número de parcerias efectuadas para formação; - Índice de satisfação da formação (professores e parceiros); - % de professores a frequentar a formação. Responsáveis pela avaliação: Direcção.

Anexo 2: Quadro de exemplos de Monitorização e Avaliação²

Objecto avaliação	CrITÉRIOS de avaliação	Instrumentos de recolha	Calendarização	Divulgação
Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Coerência interna³ - Coerência externa com outros projectos e planos da escola - Clareza ... etc 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo de discussão e reflexão - Grelha de avaliação preenchida por professores - Inquéritos/ grelhas preenchidas por vários intervenientes (ver exemplo em Silva, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquando da apresentação da proposta final do PE e antes da sua aprovação; - Depois de ser aprovado pelo Conselho Geral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como parte do relatório de avaliação final;
Concepção de intervenção	<ul style="list-style-type: none"> - Exequibilidade - Rigor - Adequabilidade - Rentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios dos projectos / actividades previstas - Inquéritos/ entrevistas aos intervenientes do projecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Definidas para cada projecto/ actividade prevista - Eventuais reformulações/ ajustamentos do planeamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Sumários distribuídos aos intervenientes de cada actividade/ projecto - Relatório global distribuído a toda a comunidade escolar.
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinência do PE - Divulgação 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo de discussão e reflexão com base no diagnóstico inicial e com dados/ informações semelhantes recentes - Inquéritos/ grelhas preenchidas por vários intervenientes (ver exemplo em Silva, 1999) 	No final da vigência do PE	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório de avaliação final; - Sessão de apresentação e discussão dos resultados. Preparação do PE seguinte (Para o caso da realização 1) : pequenos resumos divulgados no final de cada ano lectivo)
Realização	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de concretização das metas/ objectivos - Grau de cumprimento dos prazos previstos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aqueles definidos no quadro dos objectivos - Relatórios de actividades/ projectos. 	1) Nas datas previstas no quadro dos objectivos - Eventuais reformulações/ ajustamentos ao plano inicial 2) No final da vigência do PE	

(Footnotes)

- 1 As parcerias ano a ano deverão figurar somente no Plano Curricular de Escola, contendo o Projecto Educativo somente as regulares, cuja nomeação deverá ser o mais completa possível (com quem, com que objectivo, que público alvo).
- 2 Neste caso, optou-se por um modelo de avaliação que contemplasse quer avaliação formativa (contínua) quer a avaliação sumativa (final), tendo em vista não só uma regulação e prevenção dos procedimentos como uma avaliação final do Projecto e das suas concretizações. Essa avaliação seria feita por uma equipa interna à escola. Note-se que a definição do modelo de avaliação e da sua finalidade devem ser claras desde o início da construção de quadros deste tipo.
- 3 Ex: entre identidade e linhas estratégicas; entre diagnóstico e áreas de intervenção, entre objectivo estratégico, metas e acções, etc.



Av. de Berna, Edifício FCSH-ID,
3º piso, sala 3.14
Endereço Postal: Av. de Berna, 26 C
1069-061 LISBOA - Portugal
Tel.: 21 790 83 00 ext. 1488
Fax: 21 790 83 08

www.escxel.net