




# Projetos Educativos: Elaboração, Monitorização e Avaliação Guião de apoio



Rui Azevedo (coordenador)  
Eduardo Fernandes • Horácio Lourenço  
João Barbosa • José Manuel Silva  
Luís Costa • Paulo Simões Nunes

Projetos educativos : elaboração, monitorização  
e avaliação : guião de apoio / coord. Rui  
Azevedo. – (Recursos e dinâmicas ; 6)  
ISBN 978-972-8743-72-7

I – AZEVEDO, Rui

CDU 371

## Ficha técnica

**Título:**

Projetos educativos: elaboração, monitorização e avaliação - Guião de apoio

**Editor:**

Agência Nacional para a Qualificação, I.P.  
(1.ª edição dezembro, 2011)

**Coordenação:**

Rui Azevedo

**Autores:**

Rui Azevedo  
Eduardo Fernandes  
Horácio Lourenço  
João Barbosa  
José Manuel Silva  
Luís Costa  
Paulo Simões Nunes

**Design Gráfico:**

Modjo Design, Lda.

**Adaptação do Design e Paginação:**

Luís Rodrigo Santos

**Revisão**

ANQ, I.P.

**Execução Gráfica:**

Porta de Comunicação, Imagem, Design e Multimédia, Lda.

**Depósito Legal:****Tiragem:**

2000 exemplares

**ISBN:**

978-972-8743-72-7

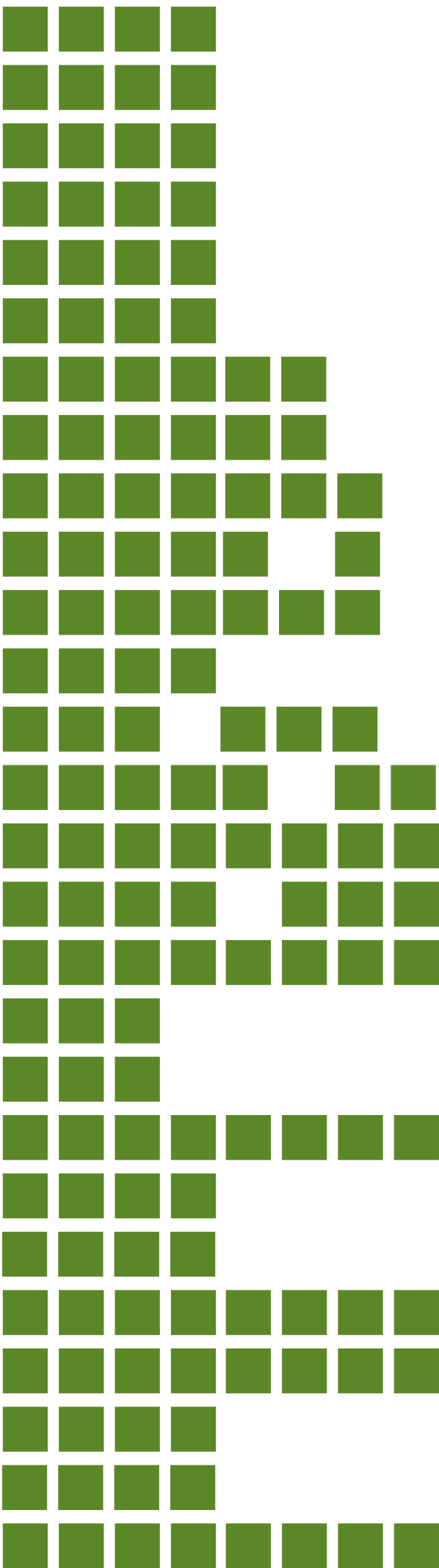
**Agência Nacional para a Qualificação, I.P.**

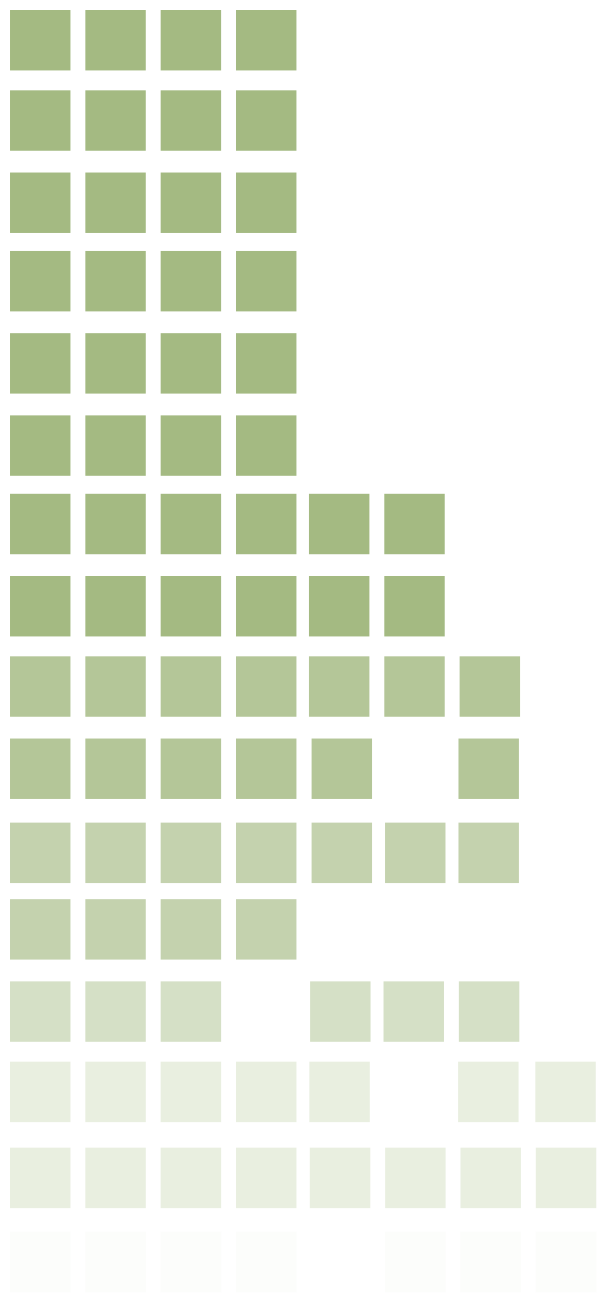
Av. 24 de julho, n.º 138, 1399-026 Lisboa Tel. 213 943 700 Fax. 213 943 799 [www.anq.gov.pt](http://www.anq.gov.pt)

<b>1. Introdução</b>	<b>7</b>
Ficha n.º 1 - Plano do guião	10
<b>2. O projeto educativo no contexto dos instrumentos de gestão e de autonomia da escola</b>	<b>11</b>
Evolução normativa	13
Cultura, clima organizacional e projeto educativo	14
Projeto educativo e liderança escolar	15
Como se distinguem e articulam o projeto educativo e outros instrumentos de gestão	16
<b>3. Conteúdos do projeto educativo</b>	<b>17</b>
Ficha n.º 2 - Conteúdos do projeto educativo	20
Ficha n.º 3 - Plano anual e plurianual de atividades	22
<b>4. O processo de elaboração do projeto educativo</b>	<b>23</b>
O projeto educativo como documento participado	25
A liderança na elaboração do projeto educativo	25
Metodologia na elaboração do projeto educativo	25
Diagrama explicativo e tempo indicativo das fases de desenvolvimento do projeto educativo	26
Ficha n.º 4 - Fases do projeto educativo	27
Ficha n.º 5 - Participação dos diferentes membros da comunidade educativa	29
Ficha n.º 6 - Recolha e tratamento de informação	31
<b>5. O diagnóstico estratégico</b>	<b>33</b>
Ficha n.º 7 - A análise interna e externa	36
Ficha n.º 8 - Diagnóstico estratégico síntese - matriz SWOT	37
Ficha n.º 9 - Matriz SWOT - exemplo	39
<b>6. A construção da missão e da visão</b>	<b>41</b>
Ficha n.º 10 - A construção da missão e da visão	44
Ficha n.º 11 - Exemplos de missão e de visão	44

<b>7. A formulação e a hierarquização dos objetivos</b>	<b>47</b>
Ficha n.º 12 - Critérios de qualidade de um objetivo	50
Ficha n.º 13 - Questões a colocar na formulação de um objetivo	50
Ficha n.º 14 - Objetivos - exemplos	51
Ficha n.º 15 - A hierarquização dos objetivos	52
Ficha n.º 16 - Hierarquização de objetivos - exemplos	54
<b>8. A definição de metas e de indicadores de verificação</b>	<b>55</b>
Ficha n.º 17 - Definição de metas e de indicadores de verificação	58
Ficha n.º 18 - Metas e indicadores de verificação - exemplos	59
<b>9. A avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade da escola</b>	<b>61</b>
Ficha n.º 19 - Avaliar o projeto educativo	64
Ficha n.º 20 - Momentos e tipos de avaliação do projeto educativo	66
Ficha n.º 21 - Critérios a considerar na avaliação	67
Ficha n.º 22 - Planificar a avaliação do projeto educativo - faseamento	68
Ficha n.º 23 - Implementar a avaliação do projeto educativo	70
Ficha n.º 24 - Avaliação do projeto educativo - exemplos	72
<b>10. A definição de estratégias e de atividades de comunicação</b>	<b>75</b>
Ficha n.º 25 - Plano de comunicação	78
Ficha n.º 26 - Divulgar o projeto educativo	80
Ficha n.º 27 - Ilustração esquemática do projeto educativo - ficha puzzle	82
<b>Anexos</b>	<b>85</b>
Anexo I - Quadro normativo	86
Anexo II - Bibliografia de referência	87
Anexo III - Glossário	88
Anexo IV - Pessoas e entidades que participaram nas reuniões do grupo de referência ou nos <i>focus group</i>	90
Anexo V - Participantes nas reuniões do <i>focus group</i>	91
Anexo VI - Notas curriculares	92





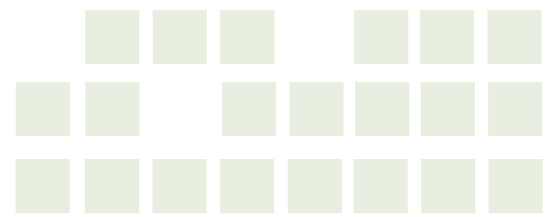


# 1. Introdução









## Introdução

O presente guião de apoio à elaboração, implementação, monitorização, divulgação e avaliação de projetos educativos é o resultado de um trabalho coletivo coordenado por uma equipa técnica multidisciplinar e com diferentes experiências no contexto do sistema educativo e formativo. Foi realizado no quadro do Protocolo de Cooperação entre a Agência Nacional para a Qualificação (ANQ, IP) e a Associação Nacional de Escolas Profissionais (ANESPO), tendo os trabalhos decorrido entre julho de 2010 e maio de 2011.

No processo de construção do guião estiveram envolvidas cerca de cem escolas, secundárias e profissionais, bem como agrupamentos de escolas.

Numa primeira fase, a equipa técnica procedeu ao levantamento, análise e diagnóstico de projetos educativos de diferentes estabelecimentos de ensino para se concentrar depois na aplicação de uma grelha de análise a seis dezenas de projetos escolhidos aleatoriamente, mas com a preocupação, por um lado, de diversidade funcional e da oferta formativa (escolas secundárias, escolas profissionais, agrupamentos de escolas, conservatório de música, escola militar e estabelecimento de ensino superior) e, por outro lado, de cobertura geográfica, abrangendo o território do continente e as regiões autónomas.

Dessa análise resultou a construção de um quadro de referência a partir do qual foi sendo construído o presente guião. Todas as etapas do processo foram sendo escrutinadas por um grupo de referência que integrou dezena e meia de escolas e agrupamentos e reuniu três vezes com a equipa técnica. Por outro lado, os resultados da aplicação da grelha de análise foram validados com dois *focus group* constituídos por representantes de vinte escolas e agrupamentos cujos projetos a equipa técnica considerou serem mais sólidos em algumas das suas dimensões.

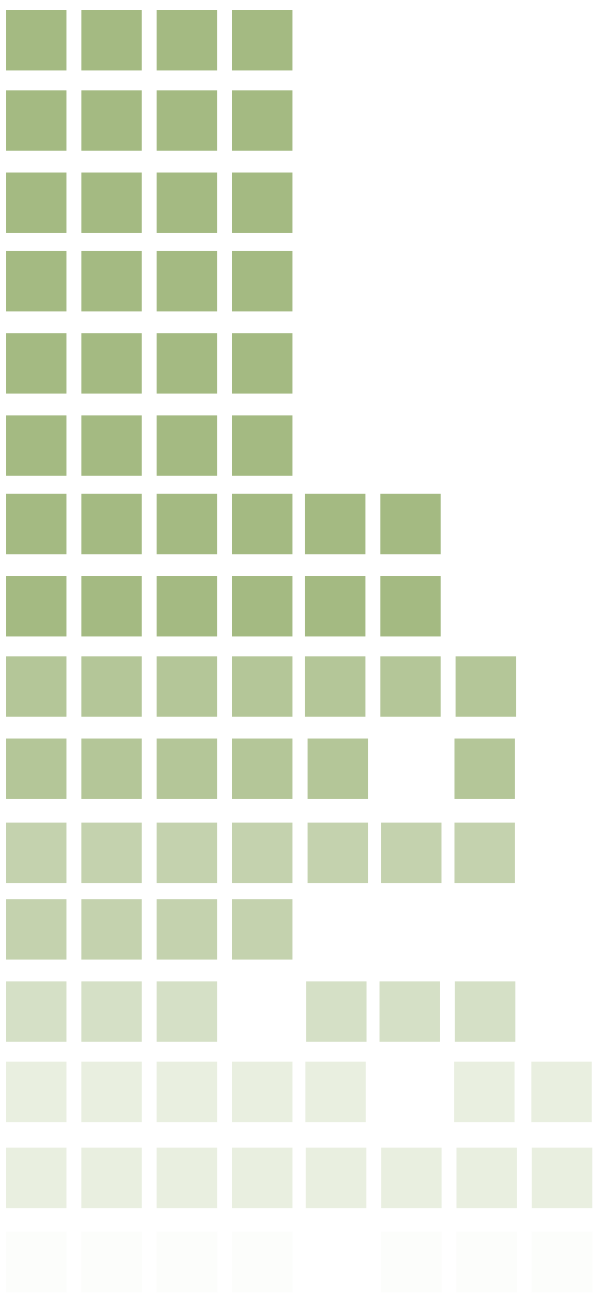
O presente guião pretende ser uma ferramenta, um instrumento de apoio destinado a toda a comunidade educativa, um guia para a ação que possa contribuir para uma aproximação consistente e sustentada à elaboração e desenvolvimento do projeto educativo.

## PLANO DO GUIÃO

Ficha n.º 1

### QUESTÕES A QUE ESTE GUIÃO PRETENDE DAR RESPOSTA:

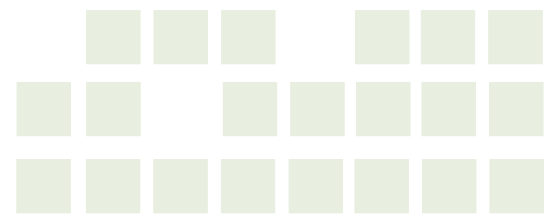
1. Para que serve o presente guião?	Capítulo 1
2. Porquê elaborar um projeto educativo?	Capítulo 2
3. O que é um projeto educativo?	Capítulo 2; Ficha 2
4. Como se articula o projeto educativo com os restantes instrumentos de gestão da escola?	Capítulo 2; Fichas 2 e 3
5. O que são a visão e a missão de uma instituição educativa? Para que servem e como se formulam?	Fichas 10 e 11
6. Quais são as principais etapas na elaboração do projeto educativo?	Capítulo 4; Ficha 2 e 4
7. Que conteúdos deverão ser incluídos no projeto educativo?	Fichas 4 e 5
8. Quem tem a responsabilidade de coordenar a elaboração do projeto educativo?	Ficha 5
9. Como assegurar a participação da comunidade educativa na elaboração do projeto educativo?	Fichas 12, 13, 14, 15 e 16
10. Como se formulam objetivos? Como se hierarquizam os objetivos?	Fichas 17 e 18; Capítulo 9, Ficha 19
11. O que são metas e indicadores de verificação? Para que servem? Como se definem?	Fichas 20, 21 e 22
12. Porquê avaliar o projeto educativo?	Capítulo 10; Fichas 25 e 26
13. Que critérios de avaliação utilizar?	
14. Quais são as etapas de avaliação do projeto educativo?	Ficha 24
15. Que estratégias utilizar para comunicar o projeto educativo e junto de que públicos-alvo?	Capítulo 10



## 2. O projeto educativo no contexto dos instrumentos de gestão e de autonomia da escola







## 2. O projeto educativo no contexto dos instrumentos de gestão e de autonomia da escola

### Evolução normativa

A conceção do projeto educativo tem acompanhado, nas últimas duas décadas, a crescente evolução e consolidação da autonomia, gestão e administração das escolas.

As primeiras referências normativas ao projeto educativo surgem com a publicação do decreto-lei n.º 553/80, de 21 de novembro, (Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo), no qual se define que *“Cada escola particular pode ter um projeto educativo próprio, desde que proporcione, em cada nível de ensino, uma formação global de valor equivalente à dos correspondentes níveis de ensino a cargo do Estado.”* [artigo 33.º, 1)]

Com a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), lei n.º 46/86, de 14 de outubro, foi conferido aos diferentes intervenientes no processo educativo – alunos, professores e famílias – um novo e importante papel no processo de participação na educação e gestão das escolas, no sentido de *“(…) descentralizar, desconcentrar e diversificar as estruturas e ações educativas, de modo a proporcionar uma correta adaptação às realidades, um elevado sentido de participação das populações, uma adequada inserção no meio comunitário e níveis de decisão eficientes.”* [artigo 3.º, g)] e *“(…) contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos, através da adoção de estruturas e processos participativos na definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias.”* [artigo 3.º, l)].

Reconhecem-se, assim, com a publicação da LBSE, espaços de liberdade para que as escolas definam um conjunto de normativos internos (projeto educativo, regulamento interno, plano curricular de escola, entre outros) que, de acordo com a sua identidade e considerando o contexto social em que se inserem, estabeleçam o seu caráter próprio e as suas especificidades.

Na sequência da LBSE é publicado o decreto-lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro, que estabelece o regime jurídico da autonomia da escola a ser aplicado nas escolas dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário e no qual se define e reforça a autonomia das escolas. Nesse contexto é definido no preâmbulo que *“(…) a autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projeto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização*

*dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere.”* Segundo o mesmo decreto-lei, a autonomia da escola define-se na *“(…) capacidade de elaboração e realização de um projeto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo.”* [artigo 2.º, 1)].

Nestes termos, o projeto educativo surge claramente como um instrumento, não só na reorganização do sistema e da administração educativa, mas também na concretização e desenvolvimento da autonomia das escolas.

A importância atribuída ao projeto educativo nos diplomas referidos anteriormente, consolida-se no conteúdo normativo do decreto-lei n.º 172/91, de 10 de maio, no qual se define o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário e em que se realça o papel do projeto educativo no modelo de direção, gestão e administração escolar, instituído no âmbito do exercício da autonomia das escolas.

Uma definição mais clara do projeto educativo surge com o despacho n.º 113/ME/93, de 23 de junho, no qual se assinala que *“(…) o projeto educativo da escola é um instrumento aglutinador e orientador da ação educativa que esclarece as finalidades e funções da escola, inventaria os problemas e os modos possíveis da sua resolução, pensa os recursos disponíveis e aqueles que podem ser mobilizados. Resultante de uma dinâmica participativa e integrativa, o projeto educativo permeia a educação enquanto processo racional e local e procura mobilizar todos os elementos da comunidade educativa, assumindo-se como o rosto visível da especificidade e autonomia da organização escolar.”*

Na sequência do despacho normativo n.º 27/97, de 2 de junho – que estabelece, a título experimental, os agrupamentos de escolas como nova forma de exercício da autonomia, gestão e administração das escolas – é publicado o decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, conhecido como regime de autonomia, o qual constitui uma clara rutura com os normativos anteriores e, de algum modo, vai definir um novo quadro conceptual no âmbito da autonomia e da administração e gestão das escolas. Logo no seu preâmbulo é referido que *“(…) a autonomia das escolas e a descentralização constituem aspetos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação”,*

acrescentando-se que o “(...) reforço da autonomia não deve, por isso, ser encarado como um modo de o Estado aligeirar as suas responsabilidades, mas antes pressupõe o reconhecimento de que, mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projeto educativo.”

Esta valorização da identidade de cada instituição escolar, assenta fundamentalmente no seu projeto educativo, o qual constitui instrumento fundamental no processo de autonomia e no seu reconhecimento enquanto instrumento no âmbito do qual a escola pode/deve “(...) tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional” (artigo 3.º, 1 e 2, regime de autonomia).

Mais recentemente, o decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, considera o projeto educativo como “(...) o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, 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 os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa;” (artigo 9.º, 1, a)

### Cultura, clima organizacional e projeto educativo

Progressivamente tem-se vindo a acentuar a tendência para encarar as escolas como agrupamentos orgânicos de profissionais – professores e outros agentes – e alunos, dotadas de identidades específicas resultantes do contexto ecológico em que se inserem, das especificidades de que se reveste o trabalho nelas desenvolvido e das interações que se estabelecem entre os vários atores, internos e externos, que nelas interagem.

Enquanto organizações, as escolas não podem ser consideradas fora do contexto onde existem e onde confluem interesses diversos designados por comunidade educativa, circunstância que concorre para que se possa afirmar que “a escola é um contexto” (Batanaz Palomares, 2003: 114).

Como consequência, cada escola desenvolve a sua própria cultura, resultado das complexas relações que se estabelecem entre as diferentes componentes pessoais, sociais e institucionais que intervêm no processo educativo.

A cultura da escola e a sua relação com os diversos elementos

da comunidade educativa, adquirem hoje, quando se discutem as questões da autonomia da escola, enorme importância.

Muitas vezes tende-se a pensar que a cultura no seio das instituições educativas é um elemento mediador que influi sobre o conjunto dos fatores que determinam o dinamismo da escola, mas também é necessário considerar que simultaneamente é influenciada por eles (Llamas, 1994: 178).

Conjuntamente com cultura, fala-se de *clima* e Gairín Sallán (1996: 360) interroga-se se não se estará perante duas faces da mesma realidade, já que os dois conceitos aludem a propriedades significativas e globais das organizações, o que torna difícil a distinção.

Alguns autores como Antúnez (1994a) inclinam-se para pensar que a cultura é uma das componentes do clima institucional e social de uma escola; outros (Llamas *et al.* 1994) defendem que a cultura é um conceito mais amplo que o de clima; este último construído, em consequência, deveria estar incluído no de cultura. (Batanaz Palomares, 2003).

Investigações mais recentes vão no sentido de tentar aclarar a questão recorrendo à metáfora do *iceberg*, admitindo que o clima pode ser considerado como a parte mais visível da cultura escolar, por estar relacionado essencialmente com comportamentos e condutas e, portanto, mais acessível ao conhecimento empírico. A cultura representa a parte submersa da organização, composta por valores e significados compartilhados pelos seus membros, enquanto o clima se reporta à parte emergente e visível (Gairín Sallán, 1996: 360).

Independentemente das especificidades está-se perante dois elementos complementares de uma mesma realidade, com influência decisiva no funcionamento das escolas e nos seus resultados. No campo educativo há numerosos estudos que demonstram que o clima escolar é uma variável importante para determinar a qualidade de uma instituição.

Relativamente ao projeto educativo, não é fácil encontrar uma opinião consensual sobre esse documento tão importante para as escolas. Das diferentes conceções que podemos encontrar no campo da literatura relativa ao assunto, salientamos a que procura associar o projeto educativo de escola ao planeamento estratégico e organizacional (Afonso: 1999). Neste contexto e citando Lotto, o autor identifica como fundamentais as suas funções: simbólica, publicitária, racionalista, política, procedimental, decisional e previsional<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> “(...) **simbólica**, que tem a intenção de gerar um ethos organizacional, substituído-se à ação; **publicitária**, visando “vender” a imagem da instituição, mostrando as suas capacidades e realizações; **racionalista**, procurando interpretar atividades passadas à luz dos interesses presentes e futuros, **política**, ao fornecer aos atores um quadro de negociação (...); **procedimental**, orientada para a criação de condições para que os indivíduos ou grupos discutam atividades, metas, etc. **decisional**, que se prende com a tomada de decisões; **previsional**, relacionada com a intenção de gerar etapas futuras para a organização.” (Afonso, 1999: 11, 12).

O projeto educativo constitui um documento fundamental para a escola, pois é nele que se define toda a orientação da atividade educativa e escolar, construída de forma partilhada, realista, motivadora e avaliável, no sentido de poder ser melhorada (Albalat: 1989). Também sobre este assunto, Costa (1991: 10) considera que o projeto educativo é o “(...) documento de carácter pedagógico que, elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola (...)”.

Em síntese, parece ser claro que o projeto educativo representa, genericamente, um verdadeiro plano estratégico para a escola e que, nesse sentido, constitui não só um quadro de operacionalização de um projeto de gestão no âmbito da autonomia, mas também o documento que consagra a sua orientação educativa.

Subscrevemos o formulado por Pedro Municio quando considera que “*los centros escolares, como otras organizaciones, se mueven en alguna dirección*” (Fernandez et al, 1996: 127). De facto, cada escola orienta a sua ação tomando em conta determinados pontos de referência e objetivos, projetando-se assim num futuro desejado. A missão e a visão que a escola tem de si mesmo, apresenta-se (deve apresentar-se) claramente expressa no seu projeto educativo.

### **Projeto educativo e liderança escolar**

A elaboração, desenvolvimento e avaliação de um projeto educativo não se concretizam sem uma liderança afirmativa que permita canalizar numa direção comum as necessidades, os interesses e as expectativas de todos quantos interagem numa organização escolar.

As escolas são organizações, têm vida própria, vão-se construindo de acordo com um tempo e um contexto, um e outro mutantes, têm os seus diversos atores, têm a sua própria história. A liderança é o motor que aciona todo o conjunto, assegura o cumprimento de um rumo coletivo e traça novas metas, indispensáveis para responder aos desafios do futuro.

Por esta razão, tende-se a falar mais de liderança e menos de líder e a considerá-la como um fenómeno complexo que engloba o líder ou líderes do grupo e as suas características, o grupo de seguidores e o tipo de relações que mantêm com o líder, a situação ou contexto problemático a superar, dinamizar ou melhorar, um projeto partilhado como elemento de união, resposta ou saída para uma situação concreta.

A liderança é o elemento dinamizador de um grupo ou de uma organização para gerar o seu próprio crescimento em função de uma missão ou projeto partilhado, neste caso o projeto educativo de uma escola ou agrupamento de escolas, certamente para melhorar a organização escolar, a qualidade do ensino e a dos serviços prestados à comunidade.

Associado à liderança, a autonomia é outro tema de inegável importância. Fundada na participação, a autonomia exige também o desenvolvimento de competências de gestão e não dispensa a emergência de formas explícitas de liderança. Na verdade, autonomia e liderança são dois elementos fortes indispensáveis ao desenvolvimento e afirmação das escolas e ao aprofundamento de projetos educativos que respondam aos interesses das pessoas e às necessidades das sociedades.

A melhoria da qualidade da educação, implícita no desenvolvimento dos projetos educativos, é outro fator indissociável da existência de uma liderança clara que harmonize os objetivos organizacionais com a pluralidade de interesses em presença e que permita responder com a eficácia desejável aos desafios progressivamente mais complexos feitos às escolas.

Para que o sucesso da concretização de um projeto educativo seja alcançado há que garantir um numeroso conjunto de fatores que não estão apenas relacionados com a liderança, mas esta é um fator crítico e tanto mais importante quanto for potenciada por práticas suscetíveis de alargar e reforçar a sua influência.

As lideranças intermédias existentes nas escolas são elementos fundamentais a ter em conta em todo o processo de planeamento e concretização do projeto educativo. Nelas repousa grande parte da responsabilidade em provocar o efeito de ressonância, veiculando ideias, aspirações, expectativas, propostas e orientações indispensáveis a qualquer processo de liderança organizacional, estabelecendo as pontes indispensáveis entre a liderança de topo e todos os atores em presença.

A construção de um projeto educativo é um processo complexo em termos organizacionais que supõe uma liderança, mas partilhada com os outros atores numa perspectiva colaborativa, geradora de consensos e de um projeto coletivo assumido por todos como uma referência.

A liderança na construção do projeto educativo tem de ser contextualizada no âmbito da autonomia progressiva da escola, do reforço da qualidade educativa e da resposta aos desafios do futuro, no quadro de uma sociedade cada vez mais complexa

e exigente que olha para a escola não apenas como uma instituição a quem compete a educação das crianças e jovens, mas também como uma organização qualificante.

### Como se distinguem e articulam o projeto educativo e outros instrumentos de gestão

Existem, por vezes, dificuldades na distinção dos diferentes documentos que orientam o trabalho e a ação educativa da escola, a saber: projeto educativo; projeto curricular; regulamento interno; plano de atividades; e relatório anual de atividades.

Cabe, assim, precisar de forma simples não só o conteúdo de cada um dos documentos, mas também o modo como eles se relacionam entre si. Nesse contexto, alguns autores definem, desde logo, dois conjuntos de documentos:

1. Documentos de caráter programático e institucional, que garantem estabilidade à escola a médio prazo e que constituem os alicerces fundamentais da sua ação educativa – projeto educativo, regulamento interno e projeto curricular de escola;
2. Documentos de caráter mais operacional e instrumental, que se articulam e concretizam na ação, o definido nos documentos anteriores – plano de atividades, relatório anual de atividades e relatório de autoavaliação.

Neste sentido e tal como já foi referido, o projeto educativo é, genericamente, o documento de planeamento institucional e estratégico da escola, onde se abordam de forma clara, entre outros, a missão, a visão e os objetivos gerais da escola que orientam a ação educativa no âmbito da sua autonomia. Podemos dizer que o projeto educativo “cria a matriz de suporte” que irá ser concretizada pelo projeto curricular e pelo plano de atividades da escola.

Complementando o projeto educativo, o regulamento interno constituirá o documento de regulação e funcionamento da escola, nomeadamente, no estabelecimento de regras e normas que marcam a convivência entre os diferentes atores da ação educativa e estabelecem a estrutura organizacional da comunidade escolar.

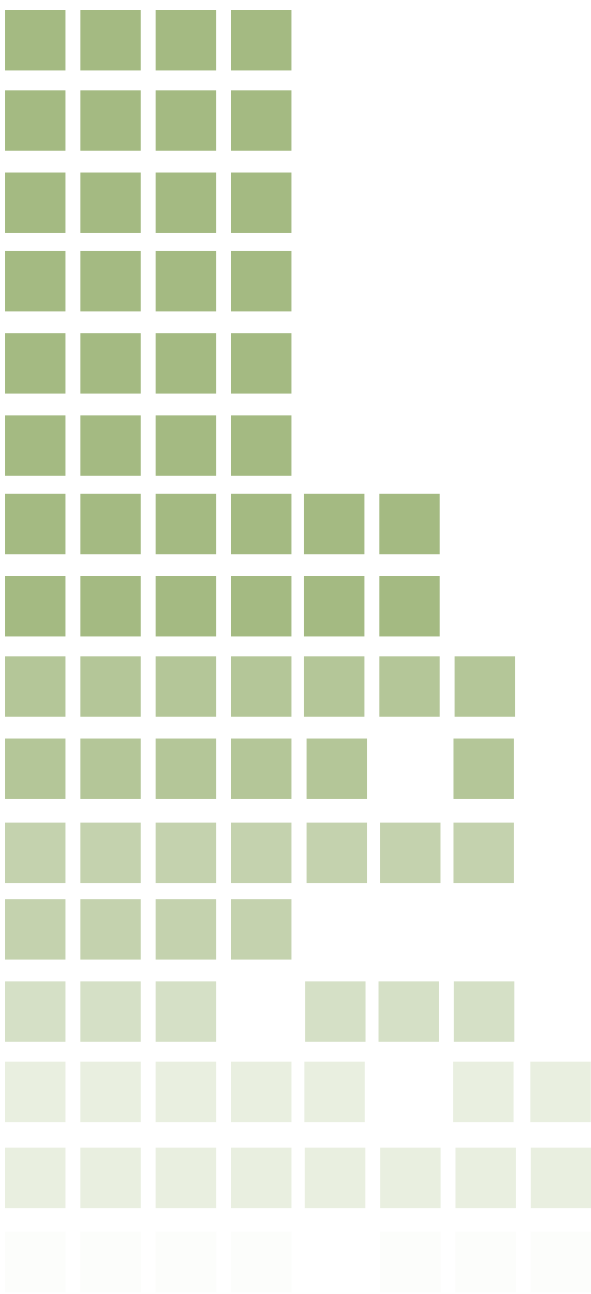
No mesmo sentido de complementaridade, o projeto curricular de escola procura articular o currículo nacional com as especificidades da escola, dos alunos e as características do meio. De facto, “... *por projeto curricular entende-se a forma particular como, em cada contexto, se reconstrói e se apropria um currículo face a uma situação real, definindo opções e intencionalidades próprias, e construindo modos específicos de organização e gestão curricular, adequados à consecução das aprendizagens que integram o currículo para os alunos concretos daquele contexto*” (Roldão, 1999: 44).

Relativamente ao plano de atividades (anual ou plurianual), ele é, por excelência, o documento de caráter operacional da ação educativa da escola. O plano de atividades traduzirá o que se pretende fazer, sendo, desse modo, a explicitação prática dos objetivos gerais definidos no projeto educativo, no qual se definem objetivos mais específicos, se calendarizam e programam as atividades e ações, se diagnosticam as condições de partida, os meios de que se dispõe e definem responsabilidades. O plano de atividades visa planificar e programar as ações que concretizem as metas definidas a “montante” (no projeto educativo).

Quanto ao relatório anual de atividades e relatório de autoavaliação, eles constituem documentos de avaliação das ações desenvolvidas na escola. Nesse contexto o relatório anual faz referência às atividades efetivamente realizadas na escola, identificando os recursos utilizados nessa realização.

O relatório de autoavaliação constitui “(...) o documento que *procede à identificação do grau de concretização dos objetivos fixados no projeto educativo, à avaliação das atividades realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e da sua organização e gestão, designadamente no que diz respeito aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo.*” [decreto-lei n.º 75/2008, 22 abril, artigo 9.º, 2, c)].

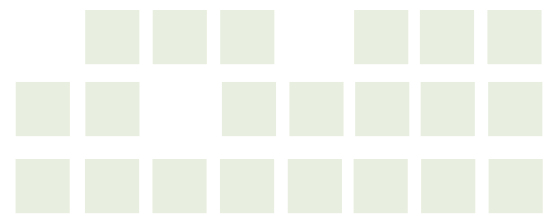




### 3. Conteúdos do projeto educativo







### 3. Conteúdos do projeto educativo

O projeto educativo visa responder a algumas necessidades fundamentais da comunidade educativa, nomeadamente de professores e alunos, dos pais e encarregados de educação, assim como do meio económico e social.

É um documento estratégico, orientador da ação do estabelecimento de educação-formação, é também um instrumento operatório de toda a ação educativa para aqueles que trabalham no seio de uma organização de educação e formação; é ainda um guia informativo, para os pais e encarregados de educação, acerca das opções escolares e profissionais para o futuro dos seus filhos; é, finalmente, para o tecido empresarial, um indicador relevante de recursos humanos disponíveis no mundo do trabalho, potenciador de emprego e do desenvolvimento económico e social local. Deve, por tudo isto, apresentar-se o projeto educativo como um documento curto, conciso e preciso, de modo a possibilitar uma leitura acessível a todos os interessados. O projeto educativo não deve reproduzir as análises e dados constantes de outros documentos, mas apenas as conclusões que se retiram deles e a sua extrapolação para o contexto social e educativo local, a fim de fornecer informação nova e útil, bem como orientações claras para todos. Não se pretende que o projeto educativo apresente uma descrição exaustiva da sua oferta, das suas metodologias, dos seus modelos organizacionais, etc. Deve, no entanto, apresentar, de um modo sucinto, como se organizam os diferentes elementos do projeto. Há conteúdos que um projeto educativo não deve excluir. Outros conteúdos são suscetíveis de abordagens diferenciadas ou mesmo opcionais.

Nas fichas que se seguem iremos referir alguns tópicos que deverão fazer parte do projeto educativo. Os conteúdos a integrar no projeto educativo podem apresentar-se de diferentes formas. No entanto, parece-nos essencial distinguir dois aspetos: os elementos que caracterizam a instituição e o meio envolvente, por um lado (o diagnóstico estratégico) e as orientações estratégicas de resposta às necessidades do meio, por outro (visão, missão, objetivos, metas e indicadores).

## CONTEÚDOS DO PROJETO EDUCATIVO

Ficha n.º 2

### 1. ELEMENTOS QUE DEVEM CONSTAR OBRIGATORIAMENTE DO PROJETO EDUCATIVO:

#### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Fichas 7, 8 e 9

É o primeiro elemento a constar do projeto educativo. Diz respeito à avaliação da instituição, assente nos instrumentos, processos e resultados, tendo em vista a implementação do projeto educativo. Em fichas próprias será abordado o modo de elaborar o diagnóstico estratégico.

#### VISÃO E MISSÃO

Fichas 10 e 11

Além das finalidades educativas definidas pela legislação e pela política governativa, há instituições que têm filosofias próprias, organizações que são dotadas de cultura específica e estabelecimentos de ensino e formação que se encontram situados em localidades com problemas particulares. Em conjunto, determinam a necessidade de uma resposta específica. No projeto educativo é essencial fazer uma breve apresentação da visão e da missão da organização. Num capítulo próprio esclarecemos como se desenvolve a missão e a visão.

#### OBJETIVOS E METAS

Fichas 17 e 18

As organizações necessitam de estabelecer objetivos e metas orientadoras da sua ação. Para que se possa avaliar do grau de execução e eficácia de um projeto ou plano é essencial comparar. Para isso é indispensável construir indicadores de medida para aferir os resultados obtidos e o grau de consecução dos objetivos. O modo de construção destes elementos é explicado em fichas próprias.

#### ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Um organigrama da organização e do modo como se processa a comunicação entre os diferentes sectores da escola é importante. Entre outros aspetos, devem ser referidos os critérios de constituição de turmas, bem como da organização dos horários de alunos e professores e do calendário escolar.

Considerando que os *curricula* da formação qualificante exigem uma organização e distribuição letivas diferenciadas relativamente à organização escolar orientada para o prosseguimento de estudos, deve também fazer-se uma breve descrição da forma de distribuição das funções docentes e da organização da componente letiva e da formação em contexto de trabalho. Estes elementos são fundamentais para que a resposta da escola possa ser eficaz face aos desafios da formação profissional.

#### REDES, PARCERIAS E PROTOCOLOS

O sucesso da educação depende, cada vez mais, da existência de parcerias com outras instituições, sejam elas operadoras de educação e formação, sejam instituições públicas locais, sejam empregadores. Em particular, o sucesso da formação qualificante está relacionado com a articulação da formação com as empresas e com outros estabelecimentos de educação e formação. A existência de redes, de parcerias de formação, de protocolos de cooperação é indispensável para o sucesso do projeto educativo. As redes podem desenvolver-se quer no plano nacional quer no plano internacional. A aprendizagem e o emprego desenvolvem-se cada vez mais num plano transnacional. A mobilidade é um instrumento que necessita de ser estimulado e desenvolvido nos jovens, para potenciar novas aprendizagens e competências.

No projeto educativo deve fazer-se uma breve referência ao tipo de redes a que pertence a instituição, bem como à existência de parcerias e protocolos de educação e formação, a fim de se aferir da pertinência do estabelecimento de novos acordos. Não se trata de apresentar uma lista exaustiva dos parceiros; deve, quando muito, fazer-se uma referência aos mais significativos. É essencial referir as orientações traçadas para o estabelecimento de redes e parcerias, quer a nível nacional quer internacional, de modo a dar a conhecer a cada um o que a instituição oferece aos jovens candidatos a frequentar a escola.

<p><b>ÁREAS E MODALIDADES DE QUALIFICAÇÃO</b></p> <p>Há escolas com oferta educativa generalista e escolas especializadas em determinadas áreas ou tipologias de formação. A definição das áreas de formação e dos cursos a desenvolver está intimamente relacionada com a qualificação dos recursos humanos e materiais, a experiência anterior, a imagem da escola no exterior e as necessidades locais, bem com a rede de oferta existente. Deve haver um cuidado grande na articulação destes fatores para apresentar uma oferta consistente e coerente. A oferta formativa, contudo, está dependente de fatores externos à escola, tais como a empregabilidade dos cursos, a oferta da rede e a autorização ou o financiamento para a abertura de novas turmas.</p> <p>A oferta formativa concreta não deve estar descrita no documento do projeto educativo, porque não é um elemento estratégico, mas a aposta numa determinada área de especialização, bem como tipologia de ensino já o é. Assim, a oferta escolar e formativa deve ser remetida para os planos plurianuais de atividade. No entanto, o projeto educativo deve prever caminhos e orientações para a oferta qualificante, ao nível das áreas de formação e tipologias em que pretende apostar, particularmente tratando-se de organizações especializadas em áreas de formação particulares.</p>	
<p><b>MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO</b></p> <p>Todos os projetos necessitam de ser avaliados para aferir o seu grau de eficácia e retroagir no sentido de estabelecer as necessárias correções e aperfeiçoamentos. Em qualquer projeto educativo deve definir-se a forma do seu acompanhamento e monitorização da execução, bem como da sua revisão. Em fichas próprias será abordado o processo.</p>	Fichas 19, 20, 21, 22, 23 e 24
<p><b>ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO</b></p> <p>Uma estratégia de comunicação é fundamental para apresentar e promover o projeto educativo junto dos diferentes segmentos de público-alvo. Com o alargamento da oferta qualificante, existem cada vez mais ofertas formativas dirigidas ao mesmo público. Muitas escolas têm o recrutamento do seu público baseado no agrupamento de escolas a que se encontram ligadas. Simplesmente, nem sempre a oferta educativa e formativa que apresentam diz respeito aos interesses desse público. Por outro lado, para que haja sucesso, a orientação escolar e profissional deve ser conduzida, de modo a encaminhar os candidatos para os cursos para que estão vocacionados e interessados, com mais garantias de empregabilidade, independentemente de serem oferta da escola ou não. Sendo assim, alguns alunos do agrupamento podem ser conduzidos para fora e, para compensar, a escola deve dirigir a sua oferta formativa para novos públicos exteriores ao agrupamento. Como divulgar e dar a conhecer a oferta formativa da escola? Existe promoção das atividades da escola e dos seus resultados para o exterior? Existem meios de comunicação interna dos projetos, das atividades, dos eventos em que a escola participa? É fundamental que a escola elabore um plano de comunicação, contendo mecanismos de comunicação, equipas de divulgação e estabelecendo estratégias para promoção da escola no exterior. Em particular, a escola deve estar presente nas feiras de educação e formação, dar visibilidade aos projetos, organizar mostras de trabalhos, em particular das provas de aptidão profissional dos cursos, de modo a que os jovens conheçam melhor as profissões e as atividades desenvolvidas em cada curso e possam avaliar a oferta existente na escola e assim tomar uma decisão mais consciente e eficaz para o seu futuro.</p>	Fichas 25 e 26
<p><b>2. ELEMENTOS COMPLEMENTARES DO PROJETO EDUCATIVO</b></p>	
<p>Há outros elementos que muitas escolas costumam colocar no seu projeto educativo, mas que, em nosso entender, são elementos complementares. Muitos constam da ficha própria da avaliação diagnóstica. Outros devem, preferencialmente, fazer parte do plano plurianual de atividades. São eles: oferta educativa e formativa, formação em contexto de trabalho, critérios de avaliação, projetos e atividades, formação dos recursos humanos, internacionalização da instituição, abertura da escola ao meio. Outras escolas, por seu lado, optam por apresentar um projeto curricular de escola onde procuram integrar estes elementos. Dado que a legislação refere explicitamente o plano plurianual de atividades, pensamos que os elementos aqui referidos devem fazer parte desse plano.</p>	Ficha 3

À semelhança do projeto educativo, o plano anual e o plano plurianual de atividades têm imperativo legal. Por isso, são documentos que acolhem alguns elementos que costumam surgir em projetos educativos, nomeadamente:

## OFERTA FORMATIVA

Dado que a oferta formativa de uma escola, em particular a que diz respeito à formação qualificante, está dependente de condições externas, como o grau de empregabilidade dos diplomados, a oferta existente, as candidaturas a financiamento disponíveis e as decisões de rede, a oferta formativa apresentada pela escola, bem como a sua organização, deve estar incluída nos planos anual e plurianual de atividades.

## FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO

A formação qualificante apresenta um número variável de horas de formação em contexto de trabalho, consoante a natureza dos cursos, sendo certo que existe uma componente obrigatória de formação nas empresas. A formação deve fazer-se toda nas empresas ou pode realizar-se uma parte em prática simulada? Deve dividir-se a formação em contexto de trabalho por mais de um ano? Em que momentos se deve realizar a formação em contexto de trabalho? O calendário deve ser igual para todos, ou pode variar, de acordo com a natureza dos cursos e o interesse dos empresários?

A resposta a estas questões é essencial para traçar o rumo a seguir pela formação qualificante. Não há uma solução única. Depende do tipo de atividade, da avaliação pedagógica de cada curso e de cada turma, das empresas e da própria atividade económica. O plano anual e o plano plurianual de atividades são os locais indicados para apresentar as respostas e soluções encontradas.

## ATIVIDADES E PROJETOS

Em conformidade com as necessidades detetadas, podem estabelecer-se orientações para os projetos a desenvolver, definindo, nomeadamente, as áreas prioritárias de intervenção, a fim de estimular a elaboração de projetos ou a participação em projetos existentes, bem como a participação em concursos nacionais e internacionais e a organização de atividades e visitas de estudo. O plano anual de atividades da escola deve estar em consonância com as orientações aqui definidas.

## FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

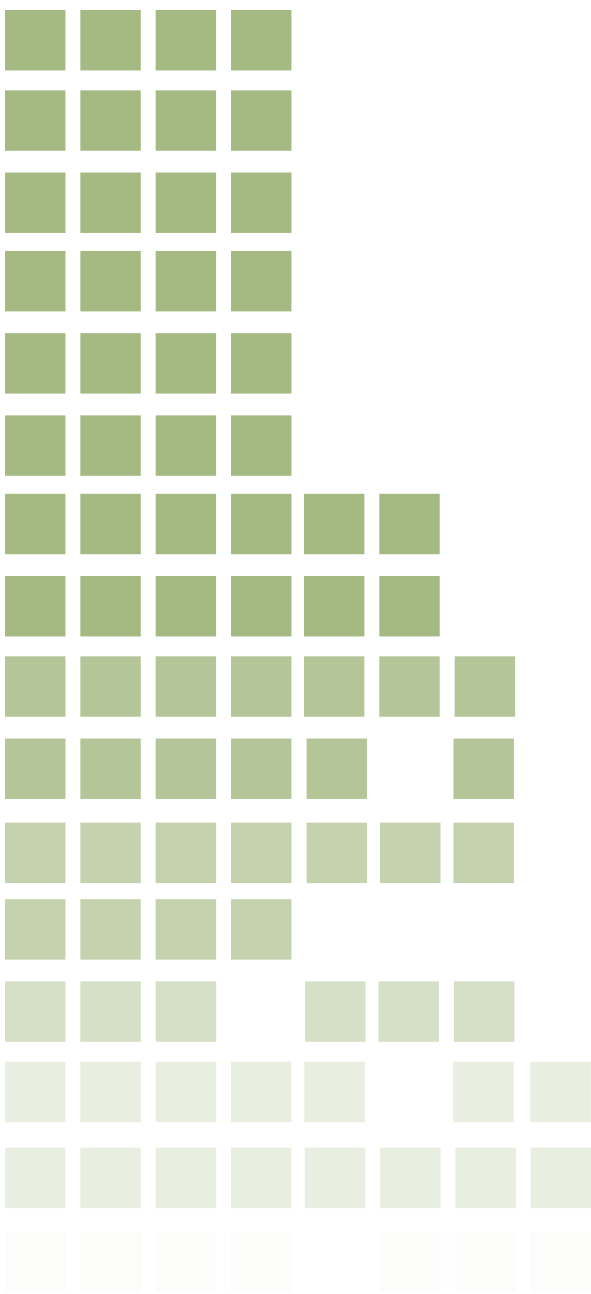
Quer o Código do Trabalho quer os mecanismos de avaliação do desempenho pressupõem a necessidade de formação dos recursos humanos. A escola deve disponibilizar meios de formação. Tem necessidades próprias que resultam das alterações curriculares, pedagógicas, tecnológicas e administrativas, bem como dos problemas próprios da instituição. Deve, por isso, elaborar um plano de formação dos seus recursos humanos. O plano deve ser plurianual, articulado com os centros de formação de associações de escolas, bem como objeto de parcerias com universidades e institutos politécnicos.

## INTERNACIONALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Existem programas europeus que financiam projetos e parcerias que, envolvendo alunos, docentes e funcionários, permitem confrontar experiências, conhecer novos sistemas educativos, adquirir novas competências, transferir inovação pedagógica e tecnológica, sensibilizar para a mobilidade transnacional, etc. Podem e devem ser aproveitados para fazer circular no espaço europeu professores, funcionários e alunos. De um modo geral, estes projetos têm a duração de dois anos. São, por isso, projetos que devem fazer parte do plano plurianual. Para além disso, há outras formas de desenvolver projetos em parceria com escolas estrangeiras. A escola deve elaborar uma estratégia com vista à sua internacionalização, como forma de aumentar a sua eficiência e o seu reconhecimento externo.

## ABERTURA DA ESCOLA AO MEIO

A escola é cada vez mais um espaço ao serviço da comunidade. Tem recursos disponíveis que podem ser utilizados pela comunidade local e ser um meio de formação da comunidade, bem como de aquisição de fontes de investimento. A escola está aberta ao meio? Promove ações para os adultos? Desenvolve atividades em parceria com as instituições locais? Chama os agentes locais para participar na formação? No seu projeto a escola deve identificar os elementos externos que podem ser facilitadores das aprendizagens e da promoção da imagem da escola no exterior e estabelecer orientações para o aproveitamento das suas potencialidades, bem como os recursos que pode disponibilizar à comunidade e o tipo de ações que se propõe promover.

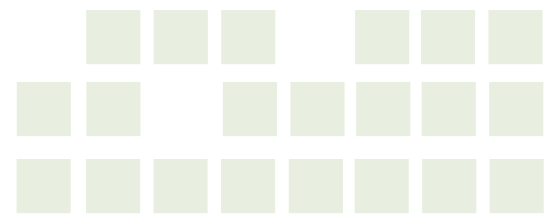


## 4. O processo de elaboração do projeto educativo









## 4. O processo de elaboração do projeto educativo

O projeto educativo deve apresentar-se, como já foi referido, como um documento estratégico, orientador da ação educativa do estabelecimento de educação-formação e como um instrumento operatório para os membros da comunidade educativa. Deve também apresentar-se como um meio de informação para quem procura frequentar ofertas educativas e formativas e empregar diplomados.

Assim, um aspeto a considerar no desenvolvimento do processo de elaboração do projeto educativo diz respeito ao próprio processo a desenvolver, à participação da comunidade e à liderança de todo o processo, à recolha e tratamento da informação, à definição dos assuntos a abordar, à reflexão e definição das linhas orientadoras e à redação final do documento.

### O projeto educativo como documento participado

Para que um projeto educativo possa ser um instrumento operatório, torna-se indispensável que o mesmo integre, no seu processo de elaboração, a mais ampla participação da comunidade educativa relativamente aos diferentes aspetos da educação e formação, nomeadamente organização escolar, relação pedagógica, recursos humanos e materiais, a fim de que todos os seus membros sintam que o projeto lhes pertence e façam dele um instrumento de trabalho contínuo. Considerando que o projeto educativo deve servir também para chamar os empregadores a colaborar no desenvolvimento do processo formativo, no sentido de melhor responder às necessidades locais de formação, devem estes ser ouvidos sobre os cursos necessários para responder a essas necessidades. Finalmente, dado que os pais e encarregados de educação necessitam de escolher a escola onde vão colocar os seus educandos e os cursos que melhor garantam o seu futuro, devem aqueles ser inquiridos no desenvolvimento do processo sobre o tipo de educação e formação que gostariam de ver para os seus filhos, a fim de que se possam conhecer as suas aspirações e preocupações.

A escola educa e forma para a sociedade. Deve, por isso, ter em conta não apenas os interesses imediatos dos alunos, mas os seus interesses futuros e, em particular, as necessidades da própria sociedade. Isso implica que deve estar atenta ao que se passa na sociedade e em particular no mundo do trabalho, de modo a compreender as mudanças que se operam no emprego e nos perfis profissionais e de formação. Para isso, é fundamental que haja colaboração externa. Os empregadores, as associações empresariais e os sindicatos representativos dos setores de

atividade correspondentes aos cursos em funcionamento na escola são fundamentais para garantir o ajustamento da oferta formativa às necessidades do mercado de trabalho.

### A liderança na elaboração do projeto educativo

O projeto educativo deve ser conduzido por uma equipa orientada sob responsabilidade direta do conselho pedagógico e/ou do diretor da escola. A equipa deve ser pequena, como forma de garantir a sua operacionalidade. O papel da equipa deve ser o de organizar a recolha da informação indispensável, proceder ao seu tratamento e análise, promover a participação dos diferentes setores da comunidade, organizar a audição dos diferentes departamentos e *stakeholders* da comunidade, para validar as suas análises e conclusões, redigir o documento final e, após aprovação, proceder ao seu acompanhamento e avaliação.

### Metodologia na elaboração do projeto educativo

A metodologia de trabalho deve ser participativa. Deve desenvolver-se numa perspetiva ascendente e descendente. Ascendente quando se trata de recolher informação e opinião, descendente quando se trata de traçar as orientações essenciais para o desenvolvimento do projeto educativo e de submeter as conclusões e linhas orientadoras do projeto a um processo de validação e aprovação. O processo deve estar centrado na auscultação da comunidade, mediante a produção de instrumentos de recolha de informação (inquéritos), de *workshops* com os diferentes membros da comunidade e de entrevistas aos *stakeholders* mais importantes, bem como de reuniões alargadas com todos para discussão e validação de conclusões.

## DIAGRAMA EXPLICATIVO E TEMPO INDICATIVO DAS FASES DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO EDUCATIVO



## FASE PRELIMINAR

**1.º MOMENTO** (constituição do grupo de trabalho e reunião da equipa do projeto educativo com a direção) – Análise do projeto educativo em vigor; discussão e definição do caminho a seguir, do modelo de projeto a desenvolver, da metodologia de trabalho a utilizar, dos recursos disponíveis, das pessoas a ouvir, dos documentos de recolha de informação a elaborar.

Exemplo:

*“No cumprimento do estipulado na legislação em vigor, foi constituído um grupo de trabalho que levou a efeito a construção deste projeto educativo. Constituída a equipa, foram garantidos os princípios de coerência entre os diferentes elementos para o percurso metodológico a adotar. O consenso estabeleceu-se em torno dos seguintes propósitos:*

- *A elaboração do projeto ser participada, no sentido da construção de uma identidade consensual, implicando os diferentes agentes educativos;*
- *O documento reunir os interesses comuns numa intenção-base de responsabilização assumida;*
- *A construção do documento funcionar como dispositivo de reflexão e de formação para os agentes educativos, potencializando atitudes de autoformação e competências no âmbito do trabalho de grupo;*
- *O documento ser um instrumento ativador da intervenção;*
- *O documento funcionar como quadro de referência para todos os elementos da comunidade educativa;*
- *O documento funcionar como um rosto, capaz de definir o que somos e o que pretendemos ser.*
- *O projeto educativo prever a autorregulação, no sentido de permitir uma constante avaliação do processo.*

*Após a definição destes objetivos, o grupo de trabalho definiu uma estratégia de ação, no sentido de toda a comunidade escolar se envolver na construção do projeto.”*

Escola Profissional de Fafe

**2.º MOMENTO** (trabalho em equipa do projeto) – Recolha de informação nas bases de dados existentes (internas e externas), análise documental, elaboração de inquéritos e outros documentos para recolha de informação.

Ficha 6

Exemplo:

*“Para avaliar a eficácia da escola na resposta às necessidades educativas e formativas locais, foram recolhidos os seguintes dados comparativos relativos aos últimos três anos, respeitantes a:*

- *níveis de sucesso dos alunos (classificações, retenções, resultados de exames, notas de estágios, provas de aptidão profissional, etc.);*
- *absentismo dos alunos e professores, procedimentos disciplinares, apoios educativos, apoios sociais, apoios psicopedagógicos, orientação escolar e profissional, etc.);*
- *formação em contexto de trabalho realizada nas empresas e na escola);*
- *integração dos diplomados da escola no ensino superior e no mundo do trabalho, por área de atividade e profissão.*

*Foram também realizados inquéritos para avaliar o grau de satisfação da comunidade educativa (professores, funcionários, alunos e encarregados de educação) com a escola e com os diferentes serviços e sectores de atividade, nomeadamente:*

- *educação e formação;*
- *organização e direção;*
- *atividades;*
- *instalações e equipamentos;*
- *serviços;*
- *comunicação.*

*Foram também realizados inquéritos junto da vizinhança e dos stakeholders para avaliar a imagem da escola no exterior.”*

Escola Artística e Profissional Árvore

## FASE DE MOBILIZAÇÃO

Disponibilização à comunidade da informação recolhida, devendo ser atualizada regularmente, para seu conhecimento e estimular a participação de todos, a realizar sobre os meios mais indicados, nomeadamente através da plataforma eletrónica da escola.

## FASE DE PARTICIPAÇÃO

Recolha de informação junto da comunidade interna e externa: recolha de inquéritos, entrevistas aos *stakeholders*, *workshops*. Ficha 7

## FASE DE SÍNTESE

Tratamento dos dados obtidos, elaboração do diagnóstico estratégico, análise SWOT, reflexão e elaboração de conclusões. Fichas 8 e 9

## FASE DE VALIDAÇÃO

Submissão dos resultados à comunidade, através de reuniões alargadas (*workshops*, reuniões de departamento, de grupo disciplinar, de funcionários, encarregados de educação, empresários, etc.). Redação final do documento através de divisão de tarefas entre os seus membros e validação coletiva.

## FASE DE APROVAÇÃO

Discussão e aprovação final do documento pelo órgão competente da escola (conselho pedagógico e/ou conselho geral e/ou direção).

## FASE DE DIFUSÃO

Publicitação do projeto educativo pelos meios mais adequados: colocação *online*, edição impressa para distribuição, ações públicas de divulgação, etc. Fichas 25 e 26

## FASE DE ACOMPANHAMENTO E DIVULGAÇÃO

Avaliação do grau de execução do projeto educativo através de mecanismos de autoavaliação, a fim de proceder aos respetivos ajustamentos no decorrer do processo, com vista à preparação da sua futura revisão. Este trabalho pode ser desenvolvido no âmbito da equipa de autoavaliação da escola, quando exista, competindo à equipa do projeto educativo proceder à análise dos resultados apresentados.

Fichas 19, 20, 21, 22, 23 e 24

Num contexto em que a formação profissional passou a integrar a oferta do ensino básico e secundário, o projeto educativo deve apresentar-se como um elemento de referência da escola para o exterior. Nesse sentido, o projeto deve conter os elementos essenciais que permitam reconhecer não só a cultura e identidade próprias da organização de educação/formação em concreto, mas também a sua estratégia tendente à execução de uma oferta curricular coerente no sentido de satisfazer as necessidades do meio económico e social em que o estabelecimento se insere.

## PARTICIPAÇÃO DOS DIFERENTES MEMBROS DA COMUNIDADE EDUCATIVA

Ficha n.º 5

No processo de elaboração do projeto educativo devem participar diferentes atores: internos e externos. São diferentes os papéis que podem representar quer no processo de elaboração, quer no processo de desenvolvimento do projeto educativo.

### DIREÇÃO DA ESCOLA

Conhece a escola no seu todo, as normas e os regulamentos, os recursos materiais e humanos disponíveis, as condições de contratação, de acesso a financiamento; possui os dados de sucesso/insucesso educativo, tem acesso privilegiado a informação governamental sobre políticas de educação e orientações de gestão e investimento, tem contactos com os órgãos do Estado e as instituições locais; pode organizar mecanismos de acompanhamento pós-formação dos alunos e de avaliação da empregabilidade dos diplomados. Desempenha o papel central no projeto educativo. Compete-lhe definir as linhas de orientação para a elaboração do projeto educativo e criar as condições para a sua implementação e acompanhamento.

### PROFESSORES

São o eixo central da atividade escolar. Manifestam competências diferenciadas que vão dos domínios teóricos e pedagógicos até às ciências práticas e experimentais. Na elaboração do projeto educativo haverá necessidade de analisar e estudar diferentes documentos disponíveis para compreensão do contexto local e das tendências de evolução da sociedade e do emprego, haverá necessidade de tratar dados e elaborar estatísticas, de refletir sobre a informação, de tirar conclusões, de extrapolar do contexto geral para o contexto local, de redigir um documento final. Compete a uma pequena equipa de professores implementar o processo. Devem ser portadores de competências diferenciadas, de modo a assegurar todas as tarefas necessárias. Além disso, devem manifestar disponibilidade e gosto pelo trabalho a desenvolver. Os restantes professores deverão dar o seu contributo para o projeto educativo quando consultados e nos termos que vierem a ser solicitados – inquéritos, entrevistas, reuniões de departamento, grupo disciplinar, *workshops*, etc.

Os professores estão organizados em departamentos e em grupos disciplinares. As reuniões de departamento e de grupo são locais privilegiados para discutir os documentos em processo de elaboração e dar o seu contributo para o desenvolvimento do projeto educativo.

### FUNCIONÁRIOS

O seu conhecimento da escola difere do conhecimento que dela têm os professores. Acompanham os alunos num contexto diferente – fora da sala de aulas e têm uma perceção diversa dos problemas da escola e dos alunos. Lidam diretamente com o exterior e, em particular, com os candidatos à frequência dos cursos. Conhecem as suas preocupações, as suas dúvidas, as suas aspirações. Possuem competências técnicas diversas das dos professores. Podem desempenhar um papel importante na elaboração do projeto educativo, quer no âmbito da participação na discussão e debate, quer no capítulo da recolha e tratamento da informação, bem como da elaboração do documento final.

Os funcionários podem também reunir em plenário ou setorialmente para discutir o projeto educativo a implementar. Os inquéritos e as entrevistas são outra forma de solicitar a participação de todos os membros do pessoal docente e não docente no processo. Uma caixa de sugestões, um fórum de discussão *online* ou um plenário são outras formas que poderão contribuir para o envolvimento de todos.

## ALUNOS, PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Os seus representantes têm assento no conselho pedagógico. Além disso, são os maiores interessados e os beneficiários diretos de um bom projeto educativo. São os melhores promotores da escola. O seu grau de satisfação e o sucesso que possam alcançar no mundo do trabalho e emprego ou no ensino superior são o melhor veículo de difusão da escola para o exterior. Os alunos podem ser ouvidos quanto a condições de estudo, condições para o sucesso, apoios educativos, interesses e aspirações. Devem ser ouvidos quanto ao seu percurso pós-formação: situação temporal, ingresso no mercado de trabalho ou no ensino superior. A escola deve criar mecanismos de acompanhamento pós-formação dos alunos. A informação obtida é essencial para se compreender o sentido da educação e formação da escola e o seu grau de adequação às necessidades de formação, locais e nacionais e a definição da oferta formativa.

Os encarregados de educação estão representados no conselho pedagógico da escola e nas associações de pais. É por via destas associações que deve ser solicitada a sua participação. No entanto, um gabinete de apoio ao aluno orientado para a inserção na vida ativa pode ser um bom instrumento para obter a participação dos alunos e compreender o caminho e sentido da educação e formação existentes.

## AUTARQUIAS LOCAIS E OUTRAS ORGANIZAÇÕES QUE PROSSIGAM INTERESSE PÚBLICO

Algumas instituições que participam no conselho geral da escola são chamadas a dar pareceres e a aprovar planos e orçamentos. Podem dar um contributo importante relativamente aos cursos a desenvolver ou a candidatar a financiamento público, ao desenvolvimento das atividades escolares, em particular das atividades extracurriculares. Podem ser parceiros no desenvolvimento de cursos e ações de formação e apoiar o desenvolvimento do plano de atividades. Não devem ser esquecidas na audição dos diferentes parceiros externos. Podem ser ouvidas através de inquéritos e de entrevistas.

## ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS, SINDICAIS E PROFISSIONAIS

As associações empresariais e os sindicatos devem estar representados nos júris das provas de aptidão dos cursos profissionais, em conformidade com a legislação em vigor. Não se deve esgotar aí a ligação destas instituições com a escola. Podem dar um contributo importante para a identificação das necessidades de educação/formação, para a definição dos cursos a desenvolver, para a adaptação da escola às mudanças tecnológicas que se operam no trabalho e no emprego. Estas instituições podem emitir pareceres sobre a pertinência da oferta de determinados cursos, sobre as tendências de emprego, sobre as carências e especificidades da formação, importantes para a definição e ajustamento do rumo da escola. Devem ter um papel consultivo na escola. Podem ser ouvidas através de pareceres sobre os cursos e as necessidades de formação, as tipologias de equipamentos, etc.

## EMPRESAS

As empresas são um parceiro indispensável para a garantia de sucesso da formação profissional. Sem as empresas não é possível organizar a formação em contexto de trabalho. Daí que o seu contributo seja essencial para o desenvolvimento do projeto educativo da escola. Podem ser ouvidas quanto ao ajustamento dos diplomados ao posto de trabalho, quanto às atitudes e competências manifestadas pelos diplomados e quanto às carências formativas dos cursos.

As empresas e as instituições locais podem estar representadas na assembleia de escola ou no respetivo conselho geral. O ideal seria criar um conselho consultivo que reunisse os principais empregadores locais, onde pudessem ser discutidos os cursos, os currículos, as tecnologias existentes, as competências essenciais, as metodologias de trabalho e, desta forma, obter-se o contributo do tecido empresarial para uma melhor articulação da oferta formativa da escola com as necessidades locais. A partir daí estão criadas as condições para que os empresários sintam que fazem parte da organização e possam dar o seu contributo. Até lá, devem realizar-se na escola pequenos encontros com os empresários ou *workshops* para validar aspetos particulares do projeto educativo, bem como reuniões particulares nas empresas para apresentação do mesmo.

A informação é um elemento determinante para um bom projeto educativo. Vivemos na era da informação, o que significa que estamos cercados de informação à nossa volta. Precisamos transformar a informação em conhecimento. Que informação nos interessa? Onde encontrar essa informação? Que informação selecionar? Como tratar a informação?

### OS DADOS DA ESCOLA

Em primeiro lugar, devemos recorrer aos registos da escola. Todas as escolas têm registos sobre sucesso educativo (classificações de frequência, classificações finais, classificações de exame), alunos que ingressaram no ensino superior, faltas, procedimentos disciplinares, etc. Estes dados devem ser tratados anualmente, de modo científico, a fim de possibilitar um processo de autoavaliação da escola. Quando exista, podemos recorrer diretamente aos resultados de autoavaliação, quando não exista, devemos recorrer aos registos da escola e proceder ao tratamento dos dados. As escolas devem possuir também dados sobre o percurso dos diplomados após a formação, de modo a aferir as condições de ingresso no ensino superior, o grau de empregabilidade dos cursos, o tempo necessário para o ingresso no mercado de trabalho, a satisfação dos empregadores, etc.

Além destes dados, é importante considerar os resultados da avaliação da escola: recursos humanos e materiais disponíveis, em particular o ajustamento dos equipamentos existentes às tipologias requeridas para cada curso ou áreas de formação, bem como a qualificação dos professores para esses cursos e o grau de satisfação da comunidade educativa com a escola em geral.

A equipa do projeto educativo deverá olhar para estes dados e interpretar o sentido de evolução da escola, de modo a orientar o seu plano estratégico com vista à melhoria dos resultados, com base nos indicadores apresentados.

### A RECOLHA DE DADOS EXTERNOS

Os dados que poderão ser úteis para o desenvolvimento do plano estratégico da escola encontram-se disponibilizados por diferentes instituições, nomeadamente:

**Ministério da Educação e Ciência e Ministério da Economia e Emprego** – Dispõem de bases de dados e de vários estudos sobre resultados escolares, abandono escolar, emprego e empregabilidade, rede de oferta formativa e o seu financiamento:

**ANQ** – Agência Nacional para a Qualificação ([www.anq.gov.pt](http://www.anq.gov.pt)), designadamente, Catálogo Nacional de Qualificações ([www.catalogo.anq.gov.pt](http://www.catalogo.anq.gov.pt))

**GEP** - Gabinete de Estatística e Planeamento ([www.gep.mtss.gov.pt](http://www.gep.mtss.gov.pt))

**GEPE** – Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação ([www.gepe.min-edu.pt](http://www.gepe.min-edu.pt))

**JNE** – Júri Nacional de Exames ([www.dgdc.min-edu.pt/JNE](http://www.dgdc.min-edu.pt/JNE))

**MISI** – Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do Ministério da Educação ([www.misi.min-edu.pt](http://www.misi.min-edu.pt))

**POPH** – Programa Operacional Potencial Humano ([www.poph.qren.pt](http://www.poph.qren.pt))

**Instituto Nacional de Estatística** – Possui dados sobre a população, nomeadamente idade, habilitações académicas, situação face ao emprego, e outros ([www.ine.pt](http://www.ine.pt))

**Instituto do Emprego e Formação Profissional** – Dados sobre as ofertas e procura de emprego e sobre o desemprego local e nacional ([www.iefp.pt](http://www.iefp.pt))

**Comissões de coordenação e desenvolvimento regional** – Têm planos estratégicos de desenvolvimento regional onde se definem as áreas prioritárias de desenvolvimento socioeconómico das respetivas regiões-plano.

**Autarquias locais** – Têm, frequentemente, planos de desenvolvimento local, informação sobre acolhimento empresarial, dinâmicas empresariais locais e informação sobre as condições sociais existentes no município.

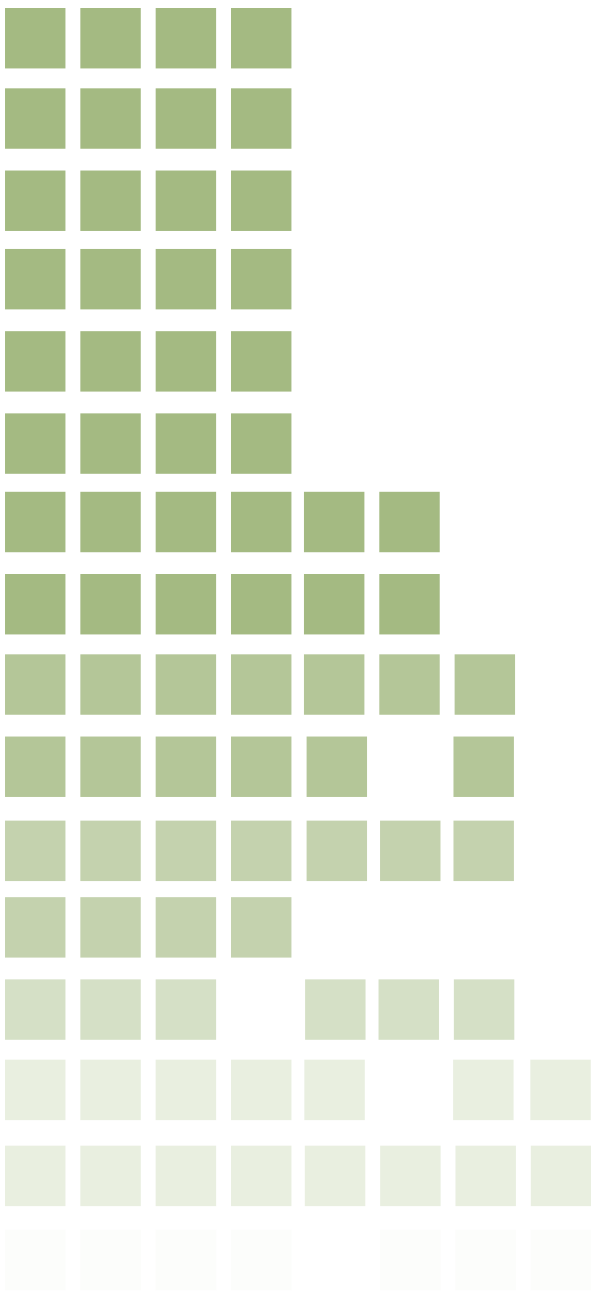
**Associações empresariais** – Têm estudos sobre a evolução das áreas de atividade, desenvolvimento tecnológico e alterações no emprego.

### O TRATAMENTO DE DADOS

Os dados recolhidos necessitam de ser tratados e analisados, mas não há necessidade de os reproduzir no projeto educativo. Estando os dados disponíveis para a equipa do projeto educativo, também estão para quem necessitar de os consultar. Devem, no entanto, ser objeto de uma análise cuidada, de modo a permitir extrair conclusões úteis para a definição do rumo a prosseguir, em particular para a estratégia de crescimento e afirmação da escola no meio económico e social local e para garantir um crescimento da procura social dos seus cursos e diplomados. A definição da visão e missão da escola, bem como dos seus objetivos estratégicos, deve ser determinada pela análise que se faz dos dados disponíveis. A disponibilização dos dados e a sua discussão com a comunidade é um fator essencial para a participação de todos na elaboração do projeto educativo.







## 5. O diagnóstico estratégico







## 5. O diagnóstico estratégico

A informação recolhida e sistematizada a partir das diferentes fontes anteriormente enunciadas é essencial para a elaboração do diagnóstico estratégico.

O diagnóstico estratégico é uma tarefa fundamental para a aplicação do planeamento estratégico com vista a orientar a ação da organização. Este apresenta-se como um instrumento de gestão imprescindível na atualidade; é o instrumento que permite orientar a organização, conduzir a liderança e controlar as atividades. O objetivo do diagnóstico estratégico é o de fornecer à equipa de gestão as informações que lhes permitam tomar decisões, agindo de uma forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem na sua área de ação. O diagnóstico estratégico concorre de forma decisiva para o planeamento estratégico; é o primeiro passo do processo de planeamento e é através dele que a organização se reúne das informações necessárias para a tomada de decisão. O diagnóstico estratégico tem por objetivo avaliar os fatores internos e externos de uma organização de modo a prever as alterações que se operam e preparar-se para agir.

Toda a organização age em interação com o meio-ambiente em que atua. O meio determina as condições de vida das organizações, por via legislativa, económica, sociocultural, política, tecnológica, etc. Para sobreviver nesse meio, a organização precisa de recursos (humanos, materiais e financeiros). A avaliação das condições oferecidas pelo meio e a resposta que a organização apresenta fazem parte do processo de avaliação diagnóstica, nomeadamente através da identificação dos seus pontos fortes e dos seus pontos fracos e através do reconhecimento das ameaças e oportunidades que do exterior condicionam o seu desenvolvimento.

Os resultados deste diagnóstico podem ser sistematizados numa matriz síntese – matriz **SWOT** (da terminologia anglo-saxónica *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). São assim delimitados quatro campos através do cruzamento entre pontos fracos e pontos fortes, ameaças e oportunidades. A leitura resultante deste cruzamento permite avaliar o nível de exposição da organização a forças exteriores e, em consequência, as manobras estratégicas a empreender para o desenvolvimento da sua ação.

<p><b>Todo o diagnóstico estratégico contempla uma análise interna e uma análise externa. No caso de uma escola, a ANÁLISE INTERNA incide na identificação dos pontos fortes e fracos, especialmente no que respeita às dimensões principais seguintes:</b></p>	Ficha 8
<p><b>Identidade e cultura da instituição</b> – Sendo certo que algumas organizações têm o seu estatuto definido por leis gerais, não deixa de ser verdade que outras há que têm estatuto e filosofia próprios e que mesmo aquelas organizações cujas finalidades são definidas pela Lei de Bases não deixam de ter uma identidade própria, uma história específica, uma cultura organizacional particular, um conjunto de recursos humanos e materiais em concreto, uma experiência prática vivida, um contexto em que atua, uma ligação afetiva com uma dada comunidade, uma predisposição especial para a educação e formação. Deve fazer-se uma breve análise da identidade e da cultura da instituição e da sua filosofia e modo de estar, das suas perspetivas pedagógicas, das suas metodologias, da sua ligação ao meio e do reconhecimento social do seu papel, com o objetivo de identificar os elementos específicos e diferenciadores da escola relativamente a outras escolas, designadamente aquelas que operam na região.</p>	Capítulo 2
<p><b>Caracterização do meio</b> – Não se pretende uma apresentação exaustiva de indicadores e gráficos, mas apenas uma breve descrição do contexto local, em particular dos aspetos demográficos, económicos e do emprego que podem contribuir para a definição de uma resposta da escola às necessidades verificadas.</p>	
<p><b>Recursos humanos</b> – Dado que existe uma grande diversidade de políticas de contratação de pessoal, pretende-se conhecer o tipo de ligação dominante dos recursos humanos com a instituição, em particular, o tipo de contratação, a antiguidade, as áreas de formação para que se encontra qualificado o pessoal: docentes (quadro estável, experiência em educação e formação, ligação ao tecido empresarial, áreas de formação para que estão qualificados); não docentes (técnicos de psicologia e orientação, de apoio e acompanhamento aos alunos, de ligação às empresas, de marketing).</p>	
<p><b>Recursos materiais</b> – Pode apresentar-se uma breve descrição do estado em que se encontram as instalações e/ou da sua necessidade de ampliação ou requalificação, bem como da suficiência ou insuficiência de equipamentos para as diferentes áreas de educação e formação – recursos materiais disponíveis (instalações qualificadas, áreas de formação com equipamentos ajustados, etc.) e recursos materiais necessários.</p>	
<p><b>Recursos financeiros</b> – Dado que existem vários tipos de organizações no sistema educativo (públicas e privadas, com contrato de financiamento ou sem contrato de financiamento), é conveniente identificar o tipo de financiamento existente, bem como os respetivos meios financeiros disponíveis e, em particular, o grau de autonomia financeira, as fontes de financiamento, a dependência de financiamentos externos, etc.</p>	
<p><b>Funcionamento global da escola</b> – Além dos aspetos de comunicação entre os diferentes órgãos da escola, é importante incidir a análise em aspetos como distribuição letiva (disciplinas e módulos), organização dos horários (carga horária semanal uniforme ou distribuição letiva consoante a carga modular), provas de aptidão profissional (caráter da prova e participação das organizações empresariais e sindicais no júri), angariação e organização da formação em contexto de trabalho (escola ou alunos), visitas ao tecido empresarial (visitas de estudo a empresas, formação participada, contactos prévios para preparação da formação em contexto de trabalho), participação das empresas na vida da escola (pareceres, seminários, formação, estágios, emprego), apoios educativos, processos de recuperação.</p>	
<p><b>Sucesso educativo dos alunos</b> – Taxas de sucesso educativo, taxas de ingresso no ensino superior, taxas de empregabilidade, taxas de empregabilidade na área de formação, tempo médio para encontrar o primeiro emprego após a formação.</p>	
<p><b>Abandono escolar</b> – Taxas de desistência, absentismo, faltas à formação em contexto de trabalho, trabalhos e projetos por apresentar, etc.</p>	
<p>A <b>ANÁLISE EXTERNA</b> considera o ambiente específico que interage e influencia diretamente a escola. Alguns destes elementos podem ser obtidos, nomeadamente, a partir de diagnósticos estratégicos locais disponíveis no âmbito de planos estratégicos promovidos pelas autarquias ou em estudos realizados por iniciativa das comissões de coordenação e desenvolvimento regional. No entanto, frequentemente, os elementos disponibilizados não correspondem completamente às necessidades de diagnóstico colocadas pela elaboração de um projeto educativo, na medida em que a perspetiva subjacente à sua construção não foi focada na escola. Torna-se necessária a recolha de elementos e análises de complementares mais específicas sobre as áreas de interesse da escola. Destacam-se, nomeadamente, os aspetos seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As características do tecido empresarial envolvente e as principais competências profissionais requeridas para o seu desenvolvimento;</li> <li>• Posicionamento, no meio envolvente, da rede de instituições parceiras;</li> <li>• A dinâmica demográfica;</li> <li>• A caracterização socioeconómica das famílias;</li> <li>• A situação local de emprego (tendências de oferta e de procura);</li> <li>• A oferta formativa de outras escolas e centros de formação da área de influência;</li> <li>• As orientações traçadas no âmbito da rede de oferta formativa;</li> <li>• A imagem externa da escola.</li> </ul>	Ficha 6

# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SÍNTESE - MATRIZ SWOT

Ficha n.º 8

## O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SÍNTESE

Toda a informação recolhida deve ser organizada e sistematizada de forma a elaborar um diagnóstico estratégico síntese utilizando um instrumento – matriz SWOT, conforme se explana seguidamente.

Ficha 7

## A ANÁLISE SWOT

Deve fazer-se de modo a poder situar a escola no contexto em que se insere, a aferir das ameaças e oportunidades que se apresentam por via da situação política, económica e social, das políticas de educação e emprego, do contexto local, da oferta educativa e formativa existente, dos recursos humanos disponíveis, dos recursos materiais, da imagem da escola no exterior, etc.

O cruzamento dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças permite construir uma matriz SWOT com a configuração esquemática que se apresenta de seguida:

ANÁLISE EXTERNA

AMEAÇAS  
(evite-as)

OPORTUNIDADES  
(proveite-as)

ANÁLISE INTERNA

PONTOS FRACOS  
(proteja-se)

PONTOS FORTES  
(valorize-os)

Os exemplos seguintes concretizam e ilustram alguns cruzamentos possíveis entre os seus quadrantes:

### AMEAÇAS E PONTOS FRACOS

**Ameaça:** “Os recursos financeiros para a aprovação de mais turmas de educação e formação de adultos são reduzidos”.

**Ponto fraco:** “A escola não tem tradição de educação e formação de adultos”.

### AMEAÇAS E PONTOS FORTES

**Ameaça:** “O valor aprovado para financiamento por turma dos cursos de educação e formação é baixo”.

**Ponto forte:** “A escola tem muitas turmas de cursos de educação e formação; a escola colocou os professores com mais experiência e melhor pagos nos cursos de educação e formação, como forma de garantir o seu sucesso”.

### OPORTUNIDADES E PONTOS FRACOS

**Oportunidade:** “Os estudos de empregabilidade apontam para carência de formação em áreas técnicas – mecânica, eletricidade, eletrónica, etc.; não há outras escolas no concelho a oferecer estes cursos”.

**Ponto fraco:** “A escola não tem instalações e equipamentos adequados para formação nestas áreas”.

### OPORTUNIDADES E PONTOS FORTES

**Oportunidade:** “Os estudos de empregabilidade indicam que os diplomados em serviços comerciais estão a encontrar emprego como vendedores; não há oferta de cursos de técnicos de vendas”.

**Ponto forte:** “A área de implantação da escola é uma forte área comercial. A escola tem instalações adequadas para cursos de vendas. A escola tem corpo docente apropriado para cursos de vendas”.

A estratégia a seguir pela escola deverá valorizar os pontos fortes, aproveitando as oportunidades existentes na envolvente externa e evitar as ameaças sobretudo se elas incidirem sobre os pontos fracos da escola.

As principais insuficiências que normalmente se registam na elaboração do diagnóstico estratégico são, em síntese, as seguintes:

- Documentos muito descritivos, frequentemente longos, sem evidência de pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças;
- Insuficiências na distinção entre pontos fortes e oportunidades e pontos fracos e ameaças;
- Diagnósticos parcelares, não abrangendo suficientemente as duas dimensões de avaliação estratégica (análise interna e análise externa);
- Diagnósticos confusos, interpretando uma ameaça (existência de oferta formativa numa determinada área ou curso) como uma oportunidade (acabando por oferecer o mesmo).

Para a elaboração de um diagnóstico estratégico ajustado às necessidades de elaboração de um projeto educativo é conveniente seguir o conjunto de passos indicativos que se apresenta:

- Proceder à recolha de informação interna sobre a situação da escola – recursos humanos, recursos materiais, oferta apresentada, identidade e cultura da escola, sucesso e insucesso obtidos, empregabilidade;
- Proceder à recolha de informação sobre as tendências de investimento público na formação;
- Proceder à análise das tendências de emprego e de evolução da sociedade (local e nacional);
- Proceder à análise do contexto local: demográfico e socioeconómico;
- Ordenar os elementos por ordem interna e externa; pontos fortes e pontos fracos.

## MATRIZ SWOT - EXEMPLO

Ficha n.º 9

### OPORTUNIDADES

- O Código do Trabalho estabelece a necessidade das empresas oferecerem 35 horas de formação anual aos seus trabalhadores;
- Vai ser instalada na região uma unidade de indústria automóvel, empregando 700 trabalhadores;
- O plano de desenvolvimento regional aponta como eixo prioritário de desenvolvimento e formação as indústrias criativas, nomeadamente, o design;
- O Governo fez uma grande aposta nas “Novas Oportunidades”;
- Não existe oferta formativa concelhia em design, eletrotécnica e eletrónica;
- O ensino obrigatório aumenta para 12 anos.

### AMEAÇAS

- O setor de construção civil está paralisado; cresce o desemprego no setor de construção civil;
- A política de redução de custos limita a contratação de formadores;
- O concelho apresenta indicadores de natalidade inferiores à média nacional e um decréscimo demográfico de 2% ao ano;
- Há excesso de oferta formativa em informática;
- Há mais escolas públicas e privadas a apresentarem oferta formativa de nível IV;
- Os alunos deixam de ter subsídio de deslocação.

## CONDIÇÕES DA ESCOLA PARA RESPONDER ÀS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

### PONTOS FORTES

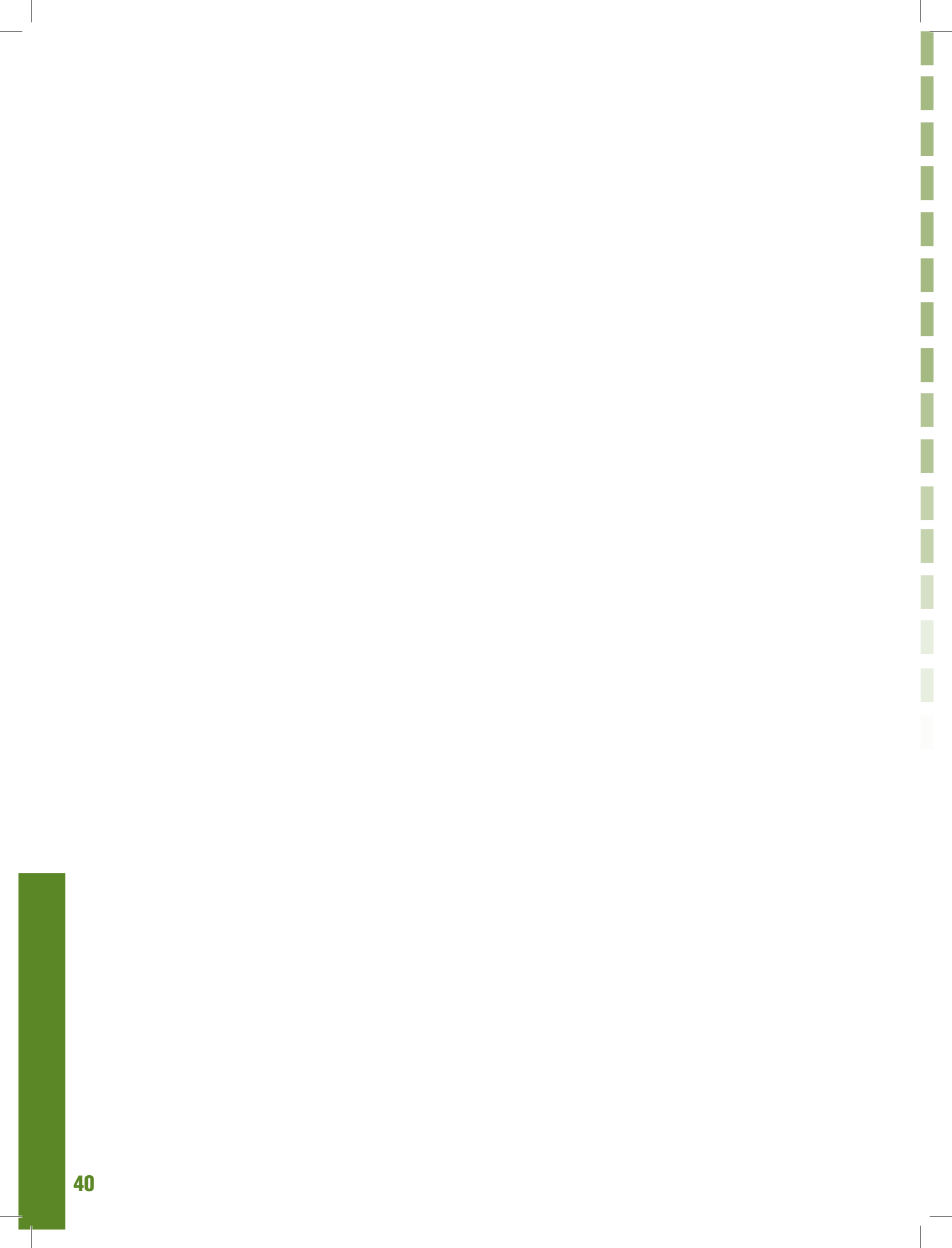
- A escola tem larga experiência no capítulo da formação de adultos e está bem equipada nas áreas de formação de construção civil, eletrotécnica e informática;
- A escola tem recursos humanos adequados para cursos nas áreas de eletrotécnica e informática;
- A escola tem boas ligações com o tecido empresarial local;
- A escola tem uma boa imagem no exterior;
- A escola tem elevada procura para os cursos de prosseguimento de estudos.

- A escola tem experiência de formação na área da construção civil e um curso de “medições e orçamentos”;
- A escola apresenta um elevado volume de formação nos cursos profissionais;
- A maioria dos professores da escola é do quadro.

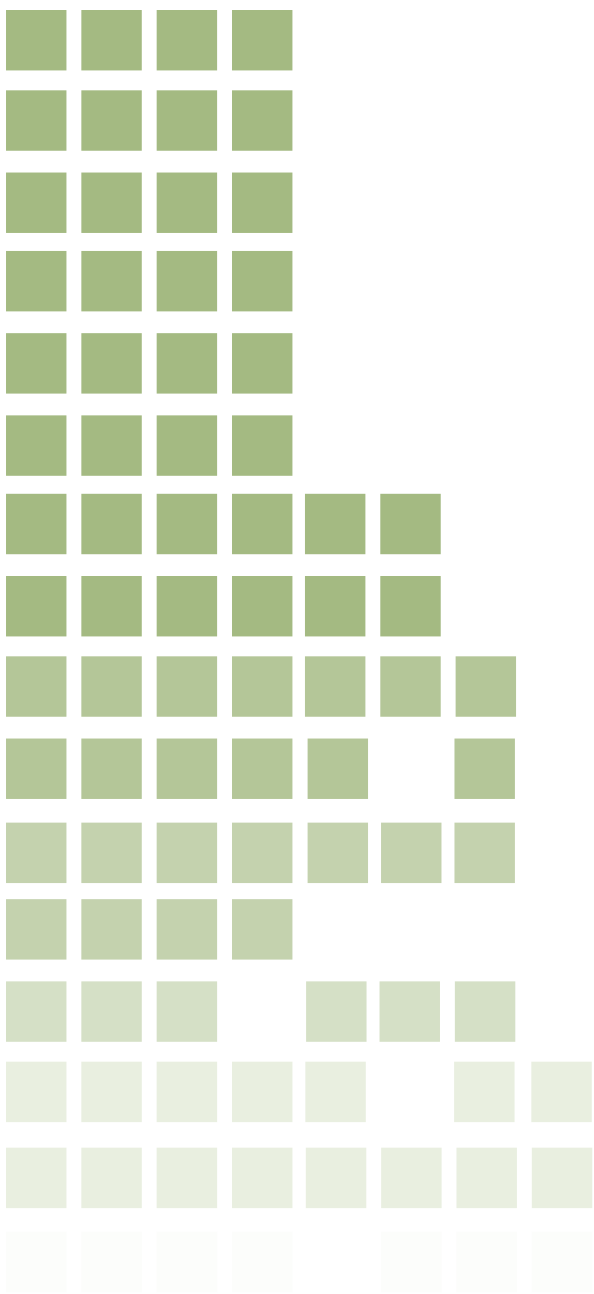
### PONTOS FRACOS

- A escola não tem condições para crescer no número de turmas;
- A escola não tem condições para investir em equipamentos;
- A escola não tem equipa para a organização da formação em contexto de trabalho dos alunos;
- A escola não tem elementos de acompanhamento dos alunos pós-formação.

- A escola só tem arquitetos e engenheiros como formadores da área da construção civil;
- Tem diminuído a procura dos cursos de informática;
- Os alunos são de baixa condição social.



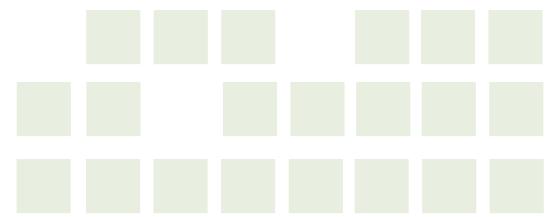




## 6. A construção da missão e da visão







## 6. A construção da missão e da visão

A necessidade de formular a missão e a visão foi inicial e principalmente sentida nas organizações de natureza empresarial como elemento central da construção dos seus referenciais estratégicos e, portanto, da definição dos seus posicionamentos perante os *stakeholders*. Posteriormente, a aplicação destes conceitos foi alargada a outro tipo de organizações, nomeadamente a organismos da administração pública e a organizações de natureza associativa com intervenção nos campos social e cultural.

Ocorre que nem sempre é nítida a separação entre missão e visão, sendo que em algumas formulações assiste-se a situações de confusão que prejudicam a estruturação, em cadeia, de objetivos estratégicos e operacionais. Noutros casos, a formulação da missão e da visão é tão ampla e genérica que não confere identidade nem rumo à organização em causa.

A missão refere-se ao propósito da organização, àquilo que justifica a sua existência, à sua razão de ser, ao que legitima a função da organização na sociedade. A formulação da missão fundamenta-se num conjunto de valores, de princípios, que são próprios da organização, que traduzem a sua cultura e que, portanto, ajudam a definir a sua identidade no contexto económico e social em que opera. A missão inclui, nomeadamente, a identificação das necessidades sociais a satisfazer, o tipo de serviços e produtos que a organização disponibiliza para o efeito, a definição dos mercados-alvo, o espaço geográfico de intervenção, os princípios e valores subjacentes à sua intervenção. Ela afirma a identidade da organização perante o meio envolvente e perante organizações congéneres e constitui, simultaneamente, um referencial orientador da ação dos respetivos *stakeholders*.

A visão refere-se a uma ambição, um ideal, um estado que a organização pretende alcançar num período temporal relativamente longo, constitui um fator de mobilização, um catalisador de energia coletiva. A formulação da visão pressupõe a capacidade de antecipação de um estado futuro desejável a alcançar, uma visão de sentido prospetivo baseada na compreensão partilhada do que a organização é, das evoluções possíveis do contexto e do que a organização pretende vir a ser.

O projeto educativo é, à luz da legislação em vigor, um instrumento fundamental do reforço da autonomia das escolas. Ele constitui um meio privilegiado para a construção e afirmação da identidade da escola perante a comunidade educativa e perante o exterior. Neste sentido a formulação da missão e

da visão, enquanto elementos referenciais da ação da escola e orientadores do seu relacionamento com a comunidade, adquire especial importância no processo de elaboração do projeto educativo.

A formulação da missão e da visão constitui um passo fulcral do processo de planeamento estratégico da escola. Elas inspiram e enquadram toda a estrutura de objetivos gerais e específicos que a escola pretende prosseguir. A legislação em vigor (decreto-lei nº 75/2008, de 22 de abril) estabelece o conjunto de princípios gerais, os princípios orientadores e os princípios gerais de ética que enquadram o projeto educativo. Convém, no entanto, não confundir estes princípios gerais com os conteúdos da missão e da visão, sob pena de se cair em formulações demasiado genéricas, pouco diferenciadoras e, portanto, pouco afirmativas da diversidade e da identidade das escolas. A formulação da missão e da visão de cada escola não pode ignorar estes princípios gerais mas deve valorizar a história da escola e a sua matriz fundadora – a carga genética, a sua cultura entendida como o conjunto de valores, saberes, hábitos que a caracterizam e que caracterizam os seus recursos humanos. Têm, por isso, de ser formuladas através de um processo participativo, devidamente liderado pelo director da escola com o apoio do conselho pedagógico, com o envolvimento sistemático de todos os parceiros (internos e externos) ao longo de um período razoável de tempo e recorrendo a contributos exteriores que estimulem o processo de reflexão estratégica, nomeadamente sobre as principais forças que determinam a evolução dos contextos económicos e socioculturais em que a escola se projeta.

## A CONSTRUÇÃO DA MISSÃO E DA VISÃO

Ficha n.º 10

**A formulação da missão – razão de ser da organização – é prévia à formulação da visão, mas esta está intrinsecamente relacionada com aquela na medida em que os produtos e serviços prestados são o caminho pelo qual a organização leva para a sociedade a sua missão. A visão orienta o processo de criação deste caminho, estimulando o progresso entre a situação atual e o estado futuro desejado.**

A formulação da visão e da missão de uma organização constitui um processo virtuoso a desenvolver com a participação dos vários parceiros. A visão e a missão não se decretam nem se estabelecem administrativamente, antes devem refletir um processo de construção coletivo, participado, de dentro para fora e aberto ao exterior, essencial para assegurar a verificação de três condições de eficácia principais:

- O enriquecimento da visão e da missão e a sua apropriação pelas partes, fruto do processo de participação e da incorporação de contributos qualificados exteriores à própria organização;
- A afirmação do conjunto de valores que caracterizam a organização e o coletivo e que determinam a identidade da organização;
- A mobilização dos parceiros na resposta aos desafios que a missão e a visão colocam à organização.

Ficha 5

**A missão e a visão devem enquadrar-se nas orientações gerais da política educativa e nos princípios orientadores de enquadramento da atividade das escolas estabelecidos na legislação. A sua formulação passa, no entanto, pela procura de respostas coletivas a um conjunto de questões orientadoras, nomeadamente as seguintes:**

Capítulo 2

### MISSÃO

- Quais são as necessidades sociais a satisfazer pela escola (a definir com base num contexto social e económico concreto que é aquele em que a escola intervém)?
- Quem são e como se caracterizam os principais beneficiários da ação da escola e quais são as suas necessidades?
- Quais são os principais serviços que a escola deve oferecer para satisfazer essas necessidades?
- Qual a satisfação que os beneficiários retiram dos serviços oferecidos pela escola?
- Qual a abrangência territorial da escola?
- Como se diferenciam os serviços oferecidos pela escola de outros serviços oferecidos por outras escolas?

Ficha 11  
Fichas 25 e 26

### VISÃO

- O que é que a escola quer ser no futuro (no prazo de dez anos)?
- Qual a sua ambição e como a traduzir perante os seus beneficiários?
- O que é que a prazo a diferencia de outras escolas?

Ficha 11  
Capítulo 4; Ficha 5

A colocação destas questões deve organizar-se em séries de *workshops* envolvendo os diferentes *stakeholders* da escola, sob liderança da direção da escola, que funcionará como elemento catalisador e dinamizador do processo com a responsabilidade de preparar um resultado síntese de todos os contributos, para posterior apresentação e validação junto dos participantes.

## EXEMPLOS DE MISSÃO E DE VISÃO

Ficha n.º 11

Os exemplos seguintes ilustram a diversidade de formulações possíveis para a missão e para a visão, segundo diferentes tipos de organizações:

Ficha 10

- Nuns casos a formulação da missão e da visão é mais concisa e geral (ex: Google), noutros é mais desenvolvida especificando também os princípios e valores que orientam a organização (ex: Instituto Superior de Agronomia - ISA ou Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG).
- Nuns casos a formulação diferencia bem a missão e a visão (ex: ISA), outras apresentam formulações em que aspetos da missão e da visão aparecem reunidos na mesma formulação (ex: Escola Secundária Lajes do Pico; Escola Profissional Lajes do Pico).

A formulação da missão e da visão deverá ser desejavelmente concisa, diferenciadora e suficientemente ampla de forma a cobrir as perspetivas das diferentes partes associadas à sua elaboração. O seu grau de desenvolvimento deverá ser aquele que melhor expresse a identidade da organização, a sua razão de ser, princípios, valores que suportam a forma de intervenção (missão) e o estado de desenvolvimento a alcançar a médio e longo prazo, que define o rumo orientador da organização (visão).

## MISSÃO (EXEMPLOS)

“O ISEG, como unidade de ensino e investigação, tem por missão contribuir, nos domínios das ciências económicas, financeiras e empresariais e áreas auxiliares e de suporte, para o avanço da fronteira do conhecimento científico, para o desenvolvimento económico e social do país e para a sua afirmação internacional, através da realização de ensino e investigação, da prestação de serviços à comunidade e do intercâmbio científico e cultural internacional, de estudantes, docentes e investigadores. No cumprimento da sua missão, o ISEG promove uma abordagem plural do ensino e da investigação, incentiva o desenvolvimento de sinergias entre áreas científicas, desenvolve uma cultura de liderança, de inovação e empreendedorismo, e assume a realização de ações comuns com outras entidades de ensino e de investigação, nacionais, estrangeiras e internacionais, pautando-se por valores éticos e socialmente responsáveis.”

Instituto Superior de Economia e Gestão

“O Instituto Superior de Agronomia, enquanto centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia, nas áreas das ciências agrárias e ciências afins, tem como missão contribuir para o desenvolvimento da sociedade, promovendo um ensino superior de excelência e qualidade, nas vertentes de graduação e pós-graduação, de especialização e de atualização, desenvolvendo atividades de investigação fundamental e aplicada, bem como prestando serviços à comunidade numa perspetiva de valorização recíproca”.

Instituto Superior de Agronomia

“Google’s mission is to organize the world’s information and make it universally accessible and useful.”

Google

“Uma escola capaz de promover o sucesso individual dos seus alunos em cada momento do percurso educativo e formativo e garantir um núcleo central de competências adequado à sua entrada no mercado de trabalho”.

Escola de Tecnologia e Gestão de Barcelos

“Dotar a Ilha do Pico e a Região Autónoma dos Açores de profissionais qualificados, de modo a criar condições de maior competitividade e modernização das estruturas empresariais e comerciais.”

Escola Profissional do Pico

“Pretendemos uma escola humana e solidária, baseada em valores, onde as regras de convívio social são respeitadas. Uma escola onde o esforço é valorizado e o trabalho é o meio de alcançar o sucesso. Uma escola que promova a igualdade de oportunidades e de condições quer para o ingresso na vida ativa, quer para o prosseguimento de estudos. Uma escola que, por um lado, viabiliza a apropriação de saberes tecnológicos e profissionais e, por outro, favorece a aquisição de sólidas bases científicas. Uma escola que apoia os professores e funcionários no seu esforço de atualização permanente”.

Escola Secundária Dr. Jorge Correia, Tavira

“Uma cidadania empenhada” (...) “uma instituição prestadora de serviços educativos, dentro do quadro legal e normativo a que está sujeita, implementa soluções adaptadas à comunidade que serve, propondo-se responder às suas necessidades e expectativas, criando oportunidades para todos e assumindo-se como agente de mudança”.

Escola Secundária Lajes do Pico

“...Favorecer a inserção socioprofissional de jovens e adultos, através duma preparação adequada para um exercício profissional qualificado e para uma cidadania ativa”.

Escola Profissional da Praia da Vitória

## VISÃO (EXEMPLOS)

“O ISA tem a ambição de consolidar o estatuto de Escola de Referência do Ensino Superior Agrário. É visado esse estatuto de Excelência com repercussão a nível nacional e internacional, particularmente nos PALOP (Países de Língua Oficial Portuguesa). A afirmação como Universidade de Investigação é um desafio a perseguir, consubstanciada numa investigação de excelência e no desenvolvimento assente na inovação”.

Instituto Superior de Agronomia

“Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.”

Petrobrás

“(…) O ensino profissional como uma pedagogia de integração…”

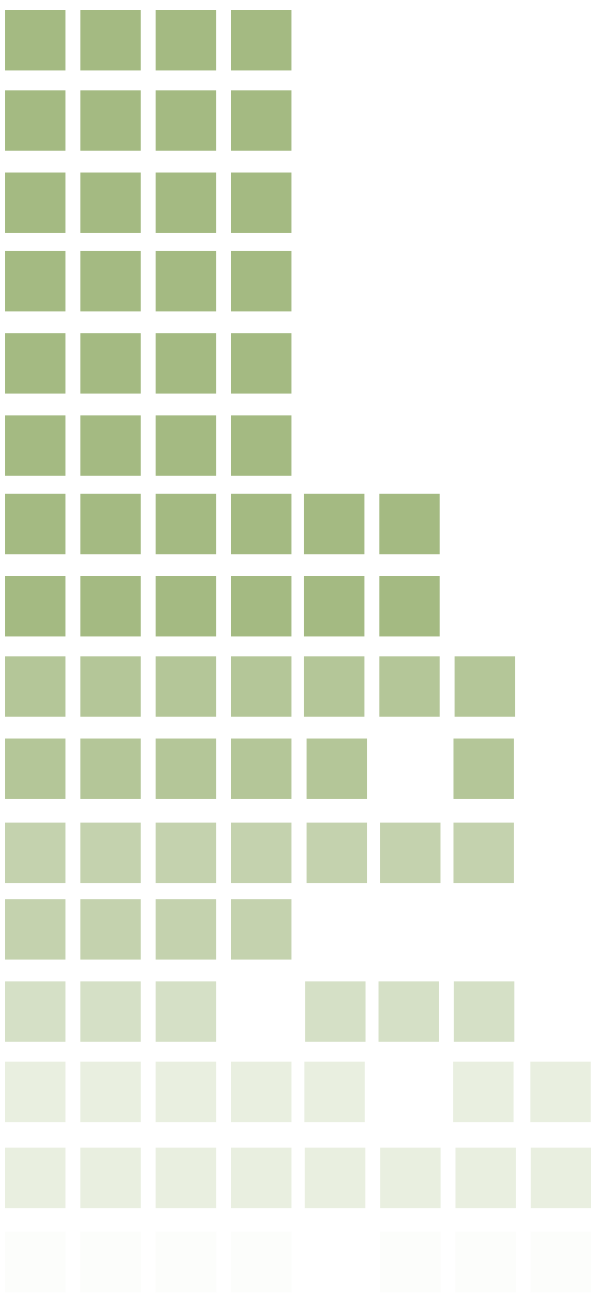
Escola Profissional do Pico

“A **Escola Básica e Secundária das Lajes do Pico** será reconhecida como referência de excelência educativa pelas suas intervenções no desenvolvimento da comunidade onde se insere, orientada pelos valores da ética, solidariedade, igualdade, respeito e cidadania universal”.

Escola Básica e Secundária das Lajes do Pico

“A **Escola Profissional de Fafe** será uma referência não só para a regiões onde se encontra inserida, mas a nível nacional, pela qualidade da formação profissional ministrada e a promoção de valores”.

Escola Profissional de Fafe

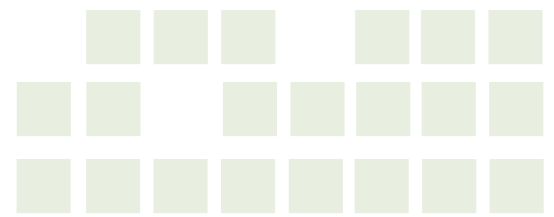


## 7. A formulação e a hierarquização dos objetivos









## 7. A formulação e a hierarquização dos objetivos

A conceção de um projeto pressupõe, necessariamente, a formulação de objetivos. O conceito de projeto abrange significados muito diferentes, projeto de engenharia, projeto de arquitetura, projeto económico, projeto educativo... Em todos os casos visa-se a definição de um estado desejável a atingir e a formulação de objetivos constitui um requisito fundamental do projeto enquanto elemento orientador da mudança e integrador das diferentes atividades e ações que o compõem.

Os objetivos não são todos do mesmo nível. Uns são gerais, situam-se num patamar mais elevado de hierarquia, englobam outros, específicos, que contribuem para a consecução dos primeiros. Facilmente se verifica que o objetivo “melhorar o sucesso escolar” é um objetivo de hierarquia superior ao objetivo “melhorar as condições de estudo acompanhado dos alunos com dificuldades”. Este último objetivo constitui um meio para a consecução do objetivo “melhorar o sucesso escolar”, entre os dois objetivos estabelece-se uma relação de meio-fim que se for aplicada a um conjunto de objetivos define uma cascata de objetivos.

No caso do projeto educativo, o decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, estabelece, na alínea a) do artigo 9.º, que deverão ser “*explicitados os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo as quais o agrupamento de escolas ou a escola não agrupada se propõe atingir a sua função educativa*”.

Mais adiante, a alínea c) do mesmo artigo remete para o plano anual e plurianual de atividades: “*os objetivos, as formas de organização e a programação de atividades...*” Assim, a formulação adotada na legislação não refere explicitamente a formulação de objetivos no projeto educativo (refere metas e estratégias).

A referência a estratégias no âmbito do projeto educativo tem implícita a formulação de objetivos de hierarquia superior, de objetivos estratégicos que comandam as estratégias a seguir pela escola. Por sua vez a referência a metas sugere que esses mesmos objetivos estratégicos devem ser quantificados, ou seja, devem explicitar, em termos quantitativos, o que se pretende atingir. Estamos, portanto, perante objetivos de nível diferente de hierarquia: os objetivos estratégicos situados a um nível superior e os objetivos referidos na alínea c) num nível inferior da hierarquia, de natureza operacional, cujo tratamento é remetido para os planos de atividade anual e plurianual.

Os objetivos estratégicos ocupam um espaço na cascata de objetivos da escola, fazendo a ligação entre a missão, com a qual devem estar em linha, e os objetivos operacionais, formulados no âmbito dos planos de atividade.

Na elaboração do projeto educativo há necessidade de estabelecer prioridades, não é possível abarcar todos os objetivos estratégicos estabelecidos, seja pela insuficiência de recursos, seja pelo grau de dispersão que tal implicaria. A definição de prioridades deve ser criteriosamente ponderada no início de cada exercício de planeamento e deve considerar os resultados da avaliação de intervenções anteriores. A focalização num número restrito de objetivos constitui uma condição de eficácia do projeto educativo.

## CRITÉRIOS DE QUALIDADE DE UM OBJETIVO

Ficha n.º 12

A boa formulação de objetivos constitui uma condição essencial da qualidade e da eficácia de um projeto. A qualidade de um objetivo avalia-se por referência ao seguinte conjunto de critérios principais:

- **Pertinência**, no sentido em que deve ser dirigido à resolução de um problema ou ao aproveitamento de uma oportunidade;
- **Mobilização**, no sentido em que a sua formulação deve conduzir à realização de uma ação;
- **Exequibilidade**, o objetivo deve traduzir uma ambição mas ser realizável;
- **Aceitação**, a capacidade de mobilização e de envolvimento das partes na consecução do objetivo pressupõe a aceitação e adesão ao proposto;
- **Coerência**, o objetivo deve contribuir para a obtenção de outros objetivos de nível superior e complementar outros objetivos do mesmo nível.

Um objetivo deve cumprir o seguinte conjunto de requisitos:

- Expressar de forma precisa o que se quer atingir;
- Explicitar os meios a mobilizar para a sua consecução;
- Fixar o momento em que deve ser atingido.

Neste sentido não é suficiente enunciar de forma geral o objetivo, há que adicionar outros elementos que o concretizam e lhe introduzem profundidade e precisão, há que o quantificar, qualificar e temporalizar. A formulação do objetivo “melhorar o sucesso escolar” é claramente menos precisa que, por exemplo, a formulação “aumentar em 15% o número de alunos que concluem com êxito o ensino secundário até 2015”.

Importa também evitar a redundância de objetivos ou seja, a formulação de objetivos que são na sua essência idênticos apenas diferem na sua forma e, portanto, nada acrescentam à estratégia a prosseguir. Por exemplo, os objetivos melhorar o sucesso escolar e educativo e assegurar a qualidade do serviço educativo, embora com diferentes formulações, apresentam-se substancialmente redundantes.

Ficha 13

Ficha 14

Fichas 17 e 18

## QUESTÕES A COLOCAR NA FORMULAÇÃO DE UM OBJETIVO

Ficha n.º 13

Para garantir que um objetivo cumpre o conjunto de requisitos de qualidade é útil confrontá-lo, na sua formulação, com as questões seguintes:

- O que é que se pretende atingir (qualidade e quantidade)? O objetivo deve exprimir o sentido de uma mudança, um novo estado a alcançar diferente do presente, que importa caracterizar;
- Ao fim de quanto tempo se pretende atingir o objetivo? O tempo é uma dimensão chave de um objetivo, na medida em que define o momento em que deve ser atingido; a não fixação do tempo diminui as condições de eficácia do objetivo, ele poder-se-á prolongar indefinidamente; no caso do projeto educativo a legislação de enquadramento estabelece que ele é elaborado para um período de três anos;
- Quais são os meios a mobilizar para a consecução do objetivo? O objetivo a alcançar deve ser coerente com os meios mobilizados para a sua consecução. A relação entre os resultados alcançados e os meios mobilizados permite ter uma abordagem à eficiência do projeto;
- Quem são os beneficiários? Não há projeto sem beneficiários, para a focalização do projeto importa explicitar, desde o início, quem são os beneficiários e em que medida vão beneficiar com o projeto.

A prévia resposta a estas questões permite aferir se todas as dimensões que compõem a formulação de um objetivo foram consideradas. Um objetivo bem definido é essencial por duas razões principais:

- Orienta corretamente para a ação;
- É indispensável para a monitorização e avaliação do projeto.

Capítulo 8

## OBJETIVOS - EXEMPLOS

Ficha n.º 14

Os objectivos estratégicos aparecem formulados nos projetos educativos sob designação diversa – linhas prioritárias de ação, objectivos gerais, prioridades estratégicas. Em todos os casos trata-se de objectivos estratégicos conforme se apresenta nos exemplos seguintes.

Capítulos 7 e 8

### EXEMPLO 1 (LINHAS PRIORITÁRIAS DE INTERVENÇÃO)

- Melhorar o sucesso escolar e educativo;
- Reduzir o abandono escolar;
- Promover atitudes e comportamentos adequados às aprendizagens;
- Elevar o nível cultural dos alunos;
- Fomentar os valores da cidadania e da democracia.

Escola Secundária de Fafe

### EXEMPLO 2 (OBJETIVOS GERAIS)

- Promover a capacidade linguística dos alunos;
- Melhorar o raciocínio matemático dos alunos;
- Promover a qualidade na organização escolar;
- Melhorar a participação dos atores e parceiros educativos;
- Potenciar a reflexão e a crítica;
- Propiciar aprendizagens significativas;
- Promover o bem-estar e a segurança da comunidade escolar;
- Prevenir os comportamentos de risco;
- Promover um sistema de autoregulação.

Agrupamento Vertical de Escolas do Vale do Ave

### EXEMPLO 3 (PRIORIDADES ESTRATÉGICAS)

- Assegurar a qualidade do serviço educativo prestado pela escola;
- Reforçar a intervenção da escola junto do meio social e empresarial.

Escola de Tecnologia e Gestão de Barcelos

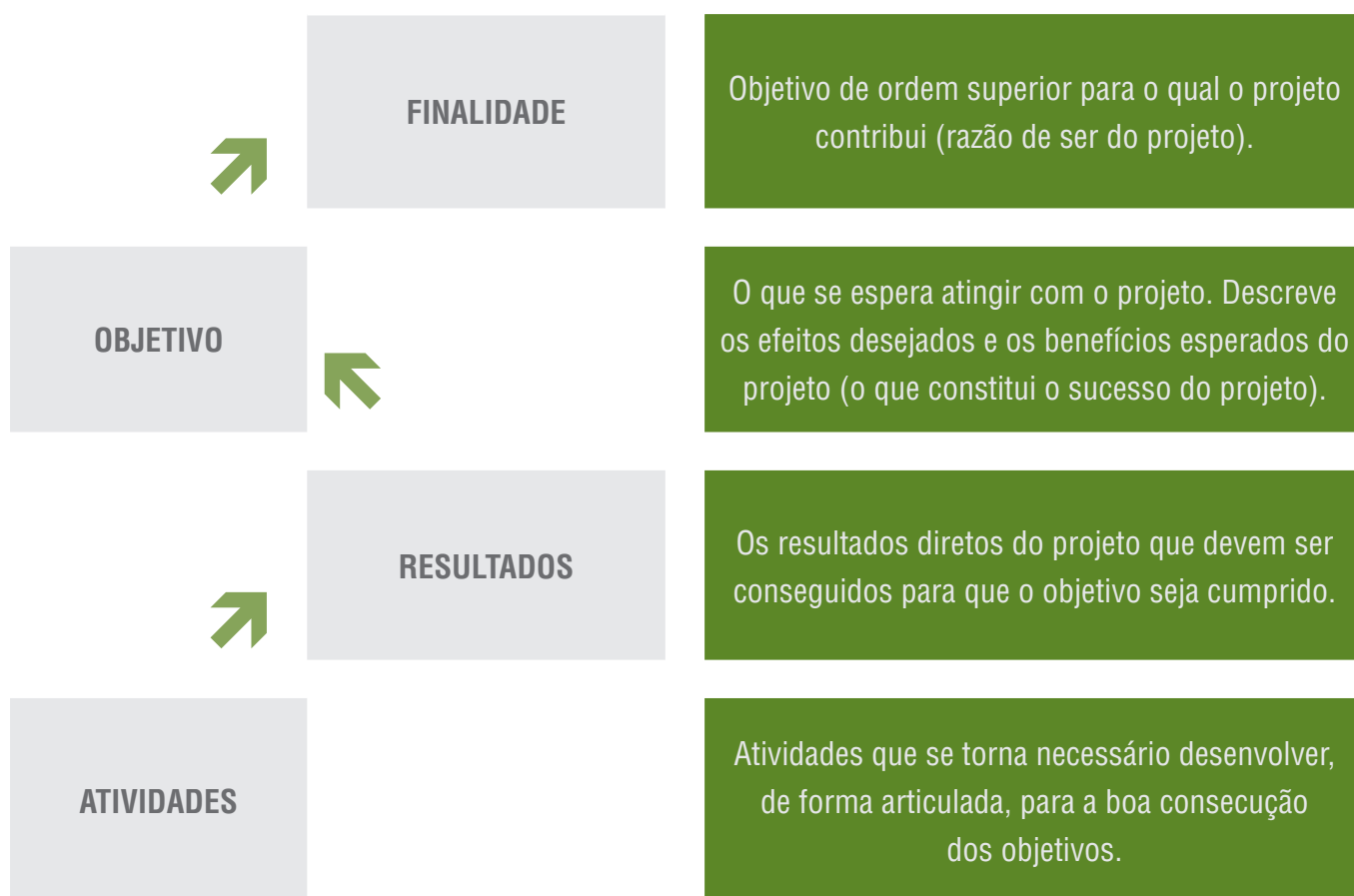
## A HIERARQUIZAÇÃO DOS OBJETIVOS

Ficha n.º 15

Seguindo o método de planeamento de projetos por objetivos (PPO), a conceção de um projeto estrutura-se a partir da formulação e da hierarquização de um conjunto de objetivos que se organizam em quatro níveis, segundo uma lógica de relação meio-fim. Distinguem-se quatro níveis de objetivos:

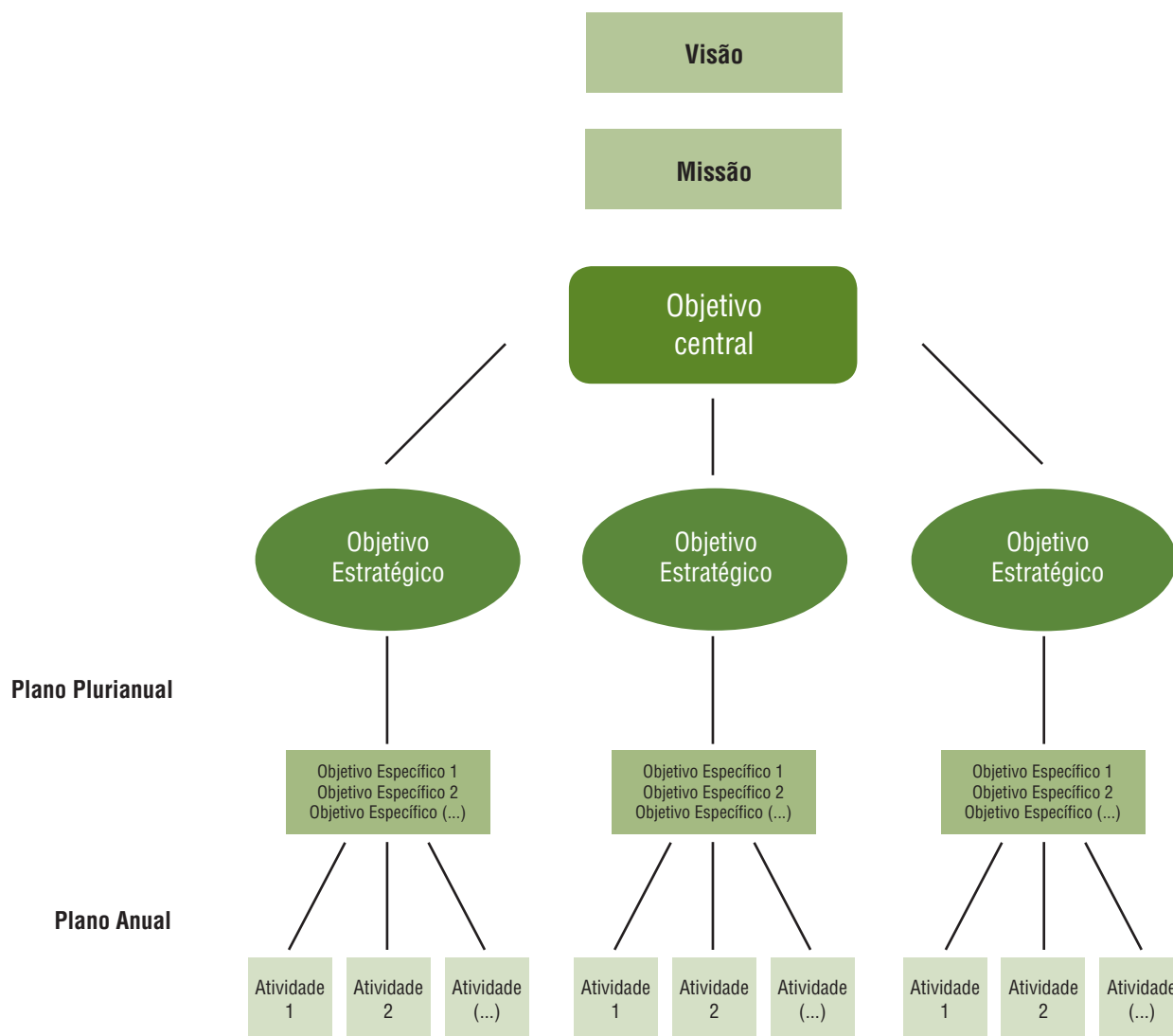
- Um objetivo de ordem superior, denominado finalidade do projeto que constitui a sua razão de ser;
- Um objetivo central que traduz o que se quer atingir com o projeto, descreve os efeitos desejáveis e os benefícios esperados do projeto; o objetivo constitui um meio para atingir a finalidade;
- Resultado (comparáveis aos objetivos específicos) que traduzem os resultados a alcançar para que o objetivo central possa ser atingido;
- Atividades que traduzem as ações a realizar, de forma articulada, para a obtenção dos resultados/objetivos específicos estabelecidos.

O diagrama seguinte ilustra o encadeamento entre os diferentes níveis de objetivo, organizados segundo a lógica meio-fim.



A adaptação deste método de sistematização de objetivos ao contexto do projeto educativo, em linha com o enquadramento estabelecido pelo decreto-lei nº 75/2008, permite propor a hierarquização de objetivos que seguidamente se apresenta:

Capítulo 2



O projeto educativo tem, de acordo com a legislação de enquadramento, um período de vigência de três anos. A missão e a visão possuem um alcance de longo prazo que extravasa o período de vigência do projeto educativo. Permanecerão válidas ao longo de vários ciclos de projeto, podendo ser introduzidos eventuais ajustamentos pontuais de forma a garantir a sua atualidade e pertinência. Além destes elementos, cada projeto educativo deverá eleger um objetivo central, que constitui o seu móbil, e que funciona como elemento referencial orientador da atividade a desenvolver pela escola durante o período de três anos. Este objetivo deverá, obviamente, estar em linha com a visão e a missão definidas para a escola. Para a consecução deste objetivo central concorrem vários objetivos estratégicos que definem as estratégias possíveis a seguir pela escola em ordem ao objetivo definido.

Estes objetivos estratégicos serão declinados em objetivos específicos e ações a desenvolver em sede dos planos plurianual e anual da escola.

Fichas 10 e 11

Fichas 12, 13 e 14

Para a mesma visão e missão podem definir-se diferentes objetivos centrais e estratégicos conforme se ilustra através dos exemplos seguintes:

## VISÃO

A escola será reconhecida como referência de excelência educativa pelo papel na formação dos seus alunos e pelas suas intervenções no desenvolvimento da comunidade onde se insere, orientada pelos valores da ética, solidariedade, igualdade, respeito e cidadania universal.

## MISSÃO

Favorecer a inserção socioprofissional de jovens e adultos, através duma preparação adequada para um exercício profissional qualificado e para uma cidadania ativa.

### Exemplo 1

#### OBJETIVO CENTRAL

Reduzir o abandono escolar.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ORIENTADORES DAS ESTRATÉGIAS A SEGUIR)

- Assegurar melhor acompanhamento aos alunos portadores de dificuldades de aprendizagem;
  - Melhorar a participação dos encarregados de educação na vida da escola;
  - Promover a qualidade na organização escolar;
  - Prevenir os comportamentos de risco.

### Exemplo 2

#### OBJETIVO CENTRAL

Melhorar o comportamento dos alunos.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Promover o envolvimento dos serviços de psicologia e orientação escolar nas ações junto dos alunos;
- Promover a participação dos pais na resolução dos problemas de indisciplina;
- Promover o conhecimento sobre o regulamento interno da escola.

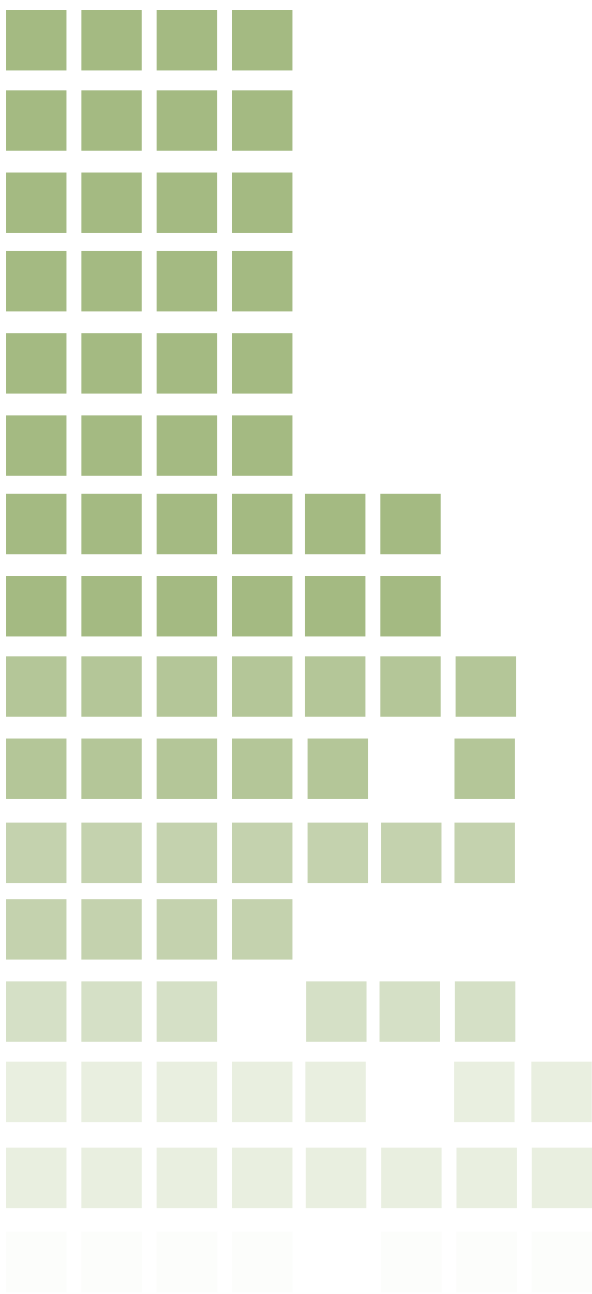
### Exemplo 3

#### OBJETIVO CENTRAL

Aumentar o nível de competência na língua portuguesa.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Promover a leitura em língua portuguesa na escola;
  - Incentivar a utilização da biblioteca escolar;
- Assegurar o acompanhamento e apoio aos alunos com maiores dificuldades na língua portuguesa.

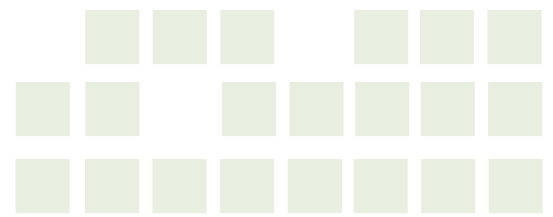


## 8. A definição de metas e de indicadores de verificação









## 8. A definição de metas e de indicadores de verificação

A definição de metas completa e concretiza os objetivos a atingir pelo projeto. As metas apoiam a tomada de decisão e a gestão do projeto e constituem um elemento central dos processos de mobilização de equipas, de comunicação, de negociação e de avaliação. Nalguns casos a meta está formulada no âmbito da própria formulação do objetivo, noutros casos a formulação do objetivo é mais geral, a meta concretiza-o em termos de resultado a alcançar. A meta deve explicitar, de forma quantificada, o que se pretende atingir, a qualidade do que se quer atingir e o momento em que se quer atingir.

O decreto-lei n.º 75/2008 refere que o projeto educativo deve explicitar, para um período de três anos, “... as metas... segundo as quais o agrupamento de escolas ou a escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa.” Nesta linha, a formulação do projeto educativo deve integrar as metas que permitem verificar a consecução não só do objetivo central mas também dos objetivos estratégicos.

A existência de metas bem formuladas é decisiva do ponto de vista da avaliação dos projetos. Se não existirem metas bem definidas, a avaliação ressentir-se na medida em que perde referenciais para a aferição do sucesso do projeto.

Ficha 18

A avaliação das metas de um projeto exige a formulação de indicadores que possam ser objetivamente verificáveis. Há diferentes tipos de indicadores:

### INDICADORES DE CONTEXTO

São indicadores exteriores ao projeto, traduzem características socioeconómicas do contexto de intervenção da escola (ex: taxa de desemprego; produto interno bruto por habitante; % de população com mais de 25 anos com licenciatura; % de população do município coberta com serviço de saneamento básico, etc.).

### INDICADORES DE PROJETO

São indicadores que traduzem as realizações e os resultados alcançados pelo projeto (ex: número de pessoas diplomadas; número de jovens inseridos em programas de estágio; número de salas de aula reabilitadas, etc.).

Entre estas dois tipos de indicadores há uma relação, a intervenção veiculada pelo projeto produz um impacto e contribui para a mudança da situação socioeconómica da área objeto de intervenção.

Numa outra abordagem os indicadores podem ser classificados pelo seu grau de complexidade, nas categorias seguintes:

- **Indicadores elementares**

Exemplo: número de pessoas desempregadas

- **Indicadores derivados ou rácios**

Exemplo: taxa de desemprego

- **Indicadores compostos** (indicadores sintéticos construídos a partir da síntese de indicadores elementares e derivados)

Exemplo: capital humano

Finalmente, podem ainda distinguir-se indicadores para avaliação dos objetivos do projeto formulados para diferentes níveis da hierarquia de objetivos:

- **Indicadores de recurso ou *input*** – Informação sobre recursos financeiros a mobilizar para o projeto.

Exemplo: milhões de euros afetos à construção de uma escola



- **Indicadores de realização ou *output*** – Produto da atividade dos operadores do projeto. O que se obtém em troca de uma despesa.

Exemplo: número de salas de aula construídas



- **Indicadores de resultado** – Representam a vantagem imediata do projeto para os beneficiários diretos.

Exemplo: diminuição do número de alunos por turma



- **Indicadores de impacto** – Consequências do projeto para os beneficiários diretos, que decorrem do resultado.

Exemplo: melhoria de 10% da taxa de sucesso no 12.º ano de escolaridade

Os indicadores deverão ser o mais simples possível de forma a facilitar a leitura e a favorecer a sua fácil apreensão. Deverão também explicitar o meio de verificação a utilizar, por exemplo “observatório de qualidade da escola”, estatísticas nacionais, registos do próprio projeto.

Fichas 15 e 16

## METAS E INDICADORES DE VERIFICAÇÃO - EXEMPLOS

Ficha n.º 18

As metas concretizam os objetivos, os indicadores servem para verificar a consecução dos objetivos e das metas, conforme se ilustra através dos exemplos seguintes:

Ficha 17

### EXEMPLO 1

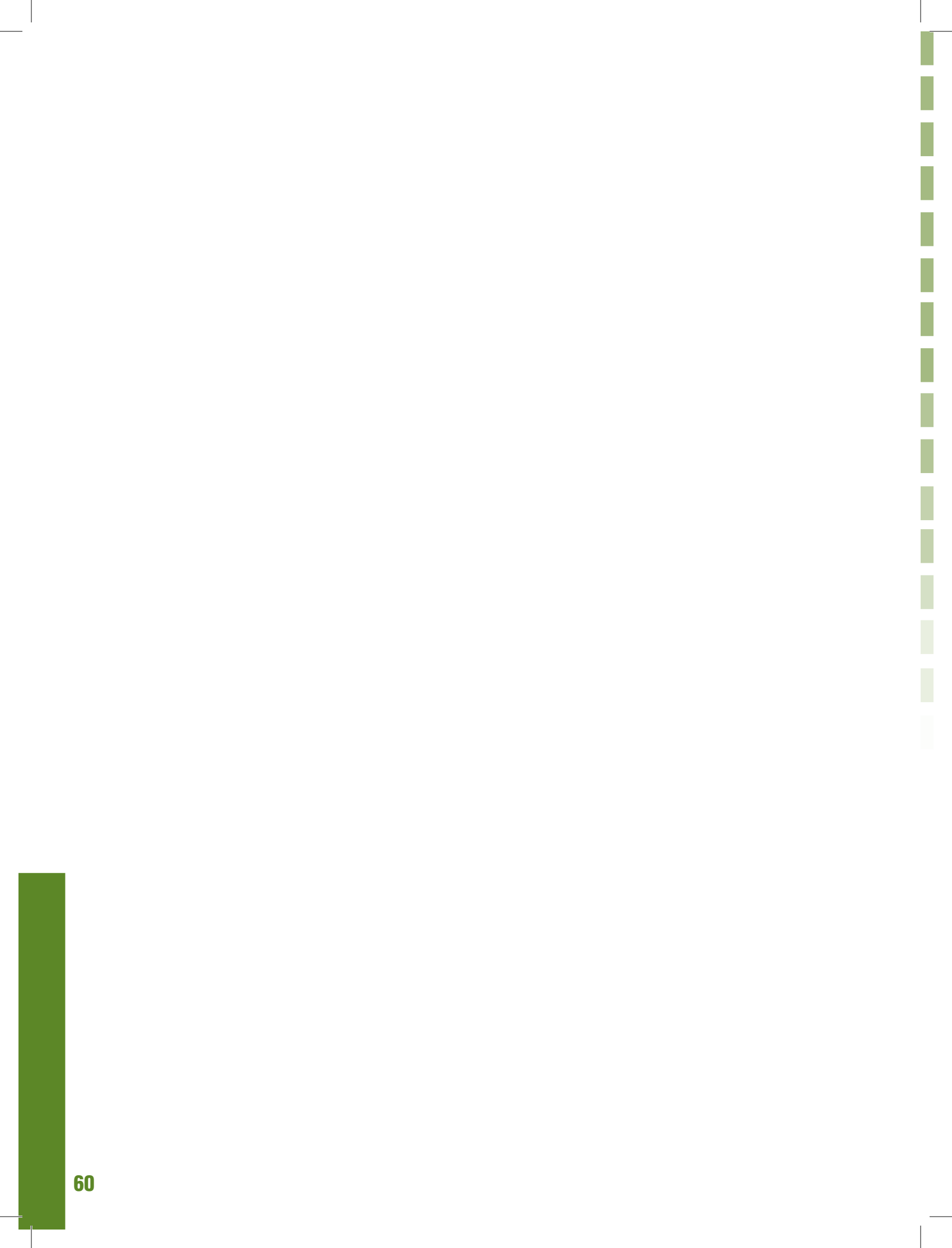
OBJETIVO	META	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	MEIO DE VERIFICAÇÃO
“Melhorar os resultados obtidos pelos alunos dos cursos profissionais e dos cursos de educação formação”.	“No ano de 2013, 85% dos alunos dos cursos profissionais concluem os seus cursos com sucesso; No ano de 2013, 80% dos alunos dos cursos de educação formação obtêm dupla certificação escolar e profissional e 90% certificação escolar”.	(n.º de alunos que concluiu os cursos profissionais) / (n.º total de alunos do ensino profissional) x 100; (n.º de alunos dos cursos de educação formação que obtiveram dupla certificação) / (n.º total de alunos dos cursos de educação formação) x 100.	Registo da escola sobre as classificações finais obtidas pelos alunos dos cursos profissionais e dos cursos de educação formação.

### EXEMPLO 2

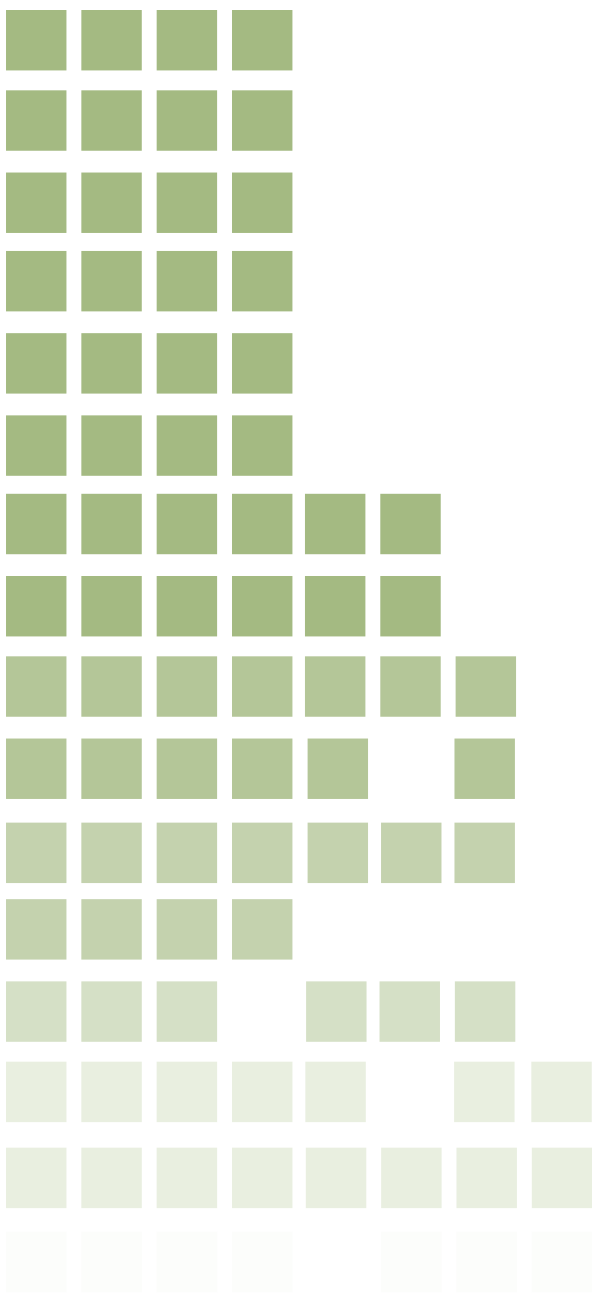
OBJETIVO	META	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	MEIO DE VERIFICAÇÃO
“Aumentar a empregabilidade dos alunos que concluem a formação de nível secundário”.	80% dos alunos diplomados pelos cursos profissionais no ano letivo de 2012/2013 estão empregados no prazo de um ano após a conclusão dos cursos.	(n.º de alunos que concluiu os cursos profissionais em 2012/2013 com contrato de trabalho em julho de 2014) / (sobre o n.º total de alunos que concluiu os cursos profissionais em 2013) x 100.	Inquérito ao universo de ex-alunos sobre a sua situação profissional.

### EXEMPLO 3

OBJETIVO	META	INDICADOR DE AVALIAÇÃO	MEIO DE VERIFICAÇÃO
“Melhorar o sucesso escolar na disciplina de matemática de todos alunos do 3.º ciclo do ensino básico da escola...”	Pelo menos 80% dos alunos de cada um dos anos de aprendizagem do 3.º ciclo do ensino básico concluem com sucesso a disciplina de matemática no ano letivo 2012 /2013.	(n.º de alunos de cada um dos anos do ensino básico que obtiveram aprovação a matemática) / (n.º total de alunos de cada um dos anos de ensino do básico) x 100.	Registo das classificações da disciplina de matemática disponível na escola.



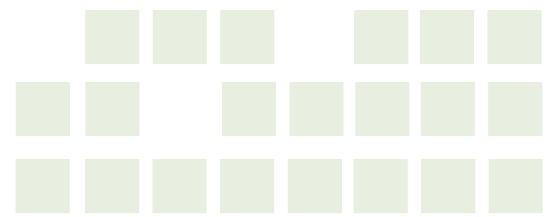
60



## 9. A avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade da escola







## 9. A avaliação do projeto educativo e a regulação da atividade da escola

Face às dinâmicas atuais da sociedade e às permanentes exigências do sistema de ensino a autoavaliação de escola é um procedimento indispensável e incontornável. A sua importância advém de ser um processo de regulação que requer a implementação de estratégias que conduzam à melhoria da qualidade do serviço prestado pela escola, quer ao nível da organização e do funcionamento do estabelecimento, quer ao nível dos processos pedagógicos. Daí que analisar e refletir sobre a ação e o desempenho de uma escola deve ser um ato recorrente, sistemático e plenamente participado.

Enquanto ferramenta promotora da qualidade e da eficácia da ação educativa, o projeto educativo deve ser avaliado num processo que se constitui não só como um meio de análise e de reflexão sobre a organização dessa estrutura educativa, como também num veículo de promoção de boas práticas pedagógicas, de melhoria de resultados e de constante aperfeiçoamento do serviço prestado à comunidade.

A avaliação do projeto educativo visa medir o grau de realização das ações, medidas e atividades consumadas no seu plano estratégico, através das quais a escola se propõe desenvolver a sua ação educativa. Esta avaliação constitui um processo de aferição de resultados obtidos, de metas alcançadas, de objetivos concretizados.

A avaliação do projeto educativo contempla um processo de retroação e de regulação da atividade educativa que, em momentos intercalares do seu percurso, solicitam a implementação de medidas de revisão do plano de forma a superar problemas encontrados ou a ajustar alguns objetivos e estratégias a novas circunstâncias ou contextos.

Por outro lado, a avaliação do projeto educativo visa a sua própria consolidação seguindo linhas orientadoras que constituem elementos de análise, reflexão e promoção de boas práticas pedagógicas em torno dos resultados dos alunos, dos processos pedagógicos, dos materiais didáticos e da atividade da escola em geral.

## PORQUÊ AVALIAR O PROJETO EDUCATIVO

A primeira razão que nos leva a avaliar o projeto educativo refere-se à necessidade de compreender, de um modo concreto e sistemático, o que está a resultar e a falhar na implementação do projeto, quer na fase de avaliação intermédia, quer na fase de avaliação final.

Sem a operacionalização de um processo de avaliação devidamente planificado não podemos formular mais do que uma perceção sumária acerca do grau de realização do projeto educativo, quer seja através de uma combinação de episódios dispersos, quer seja através de dados recolhidos ocasionalmente ou de observações acidentais e casuísticas dos processos.

Só a avaliação devidamente orientada pode providenciar dados concretos, informação consistente e um conjunto de evidências que substanciem uma análise fundamentada do nível de concretização do projeto educativo.

Em suma, a avaliação do projeto educativo constitui um instrumento indispensável para o aperfeiçoamento e melhoria do próprio projeto.

Entre outras evidências e contributos a avaliação do projeto educativo permite:

- Reconhecer os pontos fortes e os pontos fracos do projeto;
- Rever estratégias e métodos de trabalho;
- Perspetivar a regulação da ação educativa;
- Contribuir para a formação dos atores participantes.

## O QUE É A AVALIAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO?

A avaliação do projeto educativo consiste na recolha e compilação sistemática de dados acerca dos resultados e das atividades que decorrem da implementação do projeto de modo a permitir estabelecer conclusões sobre o grau de concretização dos objetivos para melhorar a eficácia do projeto e fornecer indicadores para futuras reformulações.

Fichas 12, 13, 14, 17 e 18

Todavia, avaliar não se esgota nesta recolha e sistematização de informação sobre o desenvolvimento do projeto. Avaliar é mais do que isso.

Porque avaliar preconiza a medição do grau de consecução de determinados objetivos e metas consignados num plano estratégico, a avaliação implica a operacionalização de um processo com alguma complexidade que permite refletir sobre a eficácia das ações e das medidas preconizadas.

## PARA QUE SERVE A AVALIAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO?

A avaliação do projeto educativo permite:

- Aferir se a sua formulação é ajustada aos objetivos preconizados;
- Acompanhar a qualidade da sua execução;
- Verificar se os resultados e os objetivos propostos foram atingidos.

Capítulo 2; Ficha 5

A avaliação fornece indicadores sobre a mais-valia do projeto, isto é, sobre a sua razão de ser, a saber:

- Que resultados o projeto educativo atingiu;
- Qual a utilidade do projeto educativo;
- Em que medida a sua implementação contribuiu para a melhoria do serviço prestado pela escola.



## OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO

- Responder aos interesses da escola e dos seus agentes;
- Orientar a escola na adequada aplicação dos seus recursos;
- Procurar melhorar a resposta da escola aos desafios que se lhe colocam e adequar as suas atividades às necessidades do meio;
- Oferecer respostas à comunidade educativa e à restante sociedade sobre a aplicação e utilização dos recursos públicos.

## VANTAGENS DA AVALIAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO

### • Regulação da ação educativa

As escolas são organismos cada vez mais complexos que dificilmente podem responder aos desafios que se lhes apresentam sem um conhecimento sustentado do meio em que atuam. A avaliação providencia evidências acerca da eficiência e da eficácia do projeto, facultando dados aos responsáveis que lhes permitem determinar se o projeto deve ser mantido, melhorado ou alterado.

### • Aperfeiçoamento do projeto educativo

É através da avaliação que podemos identificar as forças e as fraquezas do projeto educativo, bem como verificar como se articulam as diversas componentes do projeto. Esta informação pode ser utilizada para rever o projeto e melhorar a sua eficácia e a sua eficiência estratégicas.

### • Mobilização da comunidade educativa

A médio e longo prazo a sustentabilidade do projeto depende do grau de benefícios que traz aos participantes e destinatários das ações e medidas nele preconizadas. A avaliação providencia elementos, dados e evidências sobre o impacto que o projeto educativo tem sobre toda a comunidade educativa e o seu grau de satisfação.

### • Especialização dos intervenientes no processo de avaliação

O envolvimento de diversos membros da comunidade educativa no processo da avaliação é uma oportunidade para que estes intervenientes adquiram uma compreensão e um conhecimento particular sobre a organização, a estrutura e o funcionamento da escola. A participação num processo de avaliação proporciona-lhes uma perspetiva muito específica sobre o desempenho da ação educativa e facultam-lhes a aquisição de aptidões específicas na análise estratégica de projetos, através da identificação de prioridades, limitações ou deficiências.

### • Comunicação e *marketing* da escola

A informação resultante do processo de avaliação do projeto educativo pode ser usada para promover serviços e produtos do estabelecimento.

As análises resultantes do processo de avaliação e os relatórios baseados nesses resultados adquirem maior credibilidade e legitimidade junto da comunidade constituindo suporte privilegiado das ações de comunicação e *marketing* da escola.

Qualquer tipo de avaliação é sempre um julgamento sobre uma intervenção/ação, comparando os recursos utilizados e a sua organização com os serviços e bens produzidos e os resultados obtidos com critérios e normas.

Tradicionalmente, a avaliação pode exercer-se em duas fases – fase *ex-ante* e fase *ex-post* – e nos seguintes tipos:

a) Fase *ex-ante* (avaliação diagnóstica)

Corresponde ao momento de avaliação inicial visando fornecer indicadores sobre o estado do sujeito/estrutura organizacional objeto da avaliação numa fase prévia à implementação do projeto.

b) Fase *ex-post* (avaliação de resultados)

### • Avaliação formativa

Consiste no acompanhamento e monitorização permanente das estratégias e das atividades realizadas, através da recolha e tratamento de dados relativos aos vários domínios de desempenho do projeto. A avaliação formativa deve assumir um carácter descritivo, qualitativo, sistemático e contínuo, podendo determinar a adoção de medidas de ajustamento ou correção de estratégias.

### • Avaliação sumativa

Pretende avaliar o progresso realizado no final de um ciclo de implementação do projeto, no sentido de aferir resultados recolhidos por avaliações de tipo formativo e obter indicadores que permitam aperfeiçoar a sua execução. A avaliação sumativa corresponde a um balanço final e a uma visão de conjunto do caminho percorrido, confrontando o desenvolvimento do projeto no final de cada ciclo com os objetivos globais estabelecidos.

## CRITÉRIOS A CONSIDERAR NA AVALIAÇÃO

Ficha n.º 21

CRITÉRIO	EM QUE CONSISTE	QUESTÕES ORIENTADORAS	
<b>RELEVÂNCIA</b>	Permite avaliar em que medida os objetivos estabelecidos contribuem para resolver o problema ou aproveitar uma oportunidade identificada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os problemas que se colocam no contexto de intervenção da escola?</li> <li>• Os objetivos estabelecidos contribuem para resolver os problemas identificados?</li> <li>• Qual o valor acrescentado do projeto educativo?</li> </ul>	Fichas 7, 8 e 9
<b>COERÊNCIA</b>	Permite avaliar em que medida a cadeia de objetivos se articula numa lógica meio/fim; verificar se os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis são suficientes para fazer face aos objetivos; e aferir se o calendário proposto é suficiente para a consecução dos objetivos estabelecidos (coerência interna).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os objetivos estão bem hierarquizados?</li> <li>• Os meios previstos são coerentes com a ambição do projeto?</li> <li>• E o tempo previsto para a sua realização é adequado?</li> </ul>	Fichas 15 e 16  Fichas 17 e 18
<b>EFICÁCIA</b>	Permite avaliar em que medida os resultados previstos no projeto educativo foram atingidos, quais os desvios verificados e sua justificação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os objetivos estratégicos do projeto educativo foram alcançados?</li> <li>• Quais os desvios verificados e porquê?</li> <li>• Em que medida comprometem a consecução do objetivo central?</li> </ul>	
<b>IMPACTO</b>	Permite avaliar em que medida o objetivo central do projeto educativo foi alcançado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O objetivo estratégico foi alcançado?</li> <li>• Quais as alterações que o projeto educativo produziu sobre o contexto socioeconómico e sobre a escola?</li> <li>• Quem foram os principais beneficiários do projeto?</li> </ul>	
<b>EFICIÊNCIA</b>	Permite avaliar a relação entre custos e resultados obtidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teria sido possível obter os mesmos ou melhores resultados com a utilização de menores recursos humanos, materiais e financeiros?</li> </ul>	

Como já referimos anteriormente a avaliação do projeto educativo exige uma recolha sistemática de informação sobre as ações, as medidas e as atividades preconizadas no seu plano estratégico.

Um tal empreendimento – a avaliação do projeto educativo – exige uma planificação cuidada que deverá assentar em três fases:

### FASE 1 - PLANIFICAÇÃO: elaborar o plano de avaliação

Antes de delinear o plano de avaliação do projeto educativo é fundamental entendê-lo na sua íntegra, isto é, compreender como funciona o projeto educativo:

- As suas componentes;
- A relação/articulação entre essas componentes;
- Os dinamizadores, os participantes e os destinatários;
- Os objetivos preconizados;
- As estratégias delineadas;
- As metas pretendidas.

Capítulo 4

### QUEM VAI AVALIAR?

Entendida na sua globalidade, a implementação do projeto educativo envolve uma grande variedade de participantes, desde a comunidade educativa até aos parceiros económicos e sociais, de todos eles dependendo o grau de realização e o sucesso do projeto.

A fim de representar de modo mais abrangente possível estes agentes educativos a direção da escola deve constituir um grupo de avaliação do projeto educativo onde, preferencialmente, estejam representantes de todos eles.

Ficha 5

### O QUE É QUE VAI SER AVALIADO?

Como ponto de partida, o grupo de avaliação do projeto educativo deve estabelecer o propósito da avaliação, isto é, o que é que vai ser avaliado e qual a finalidade da avaliação.

Ao especificar as metas e os objetivos da avaliação, determinando prioridades e opções, estaremos em condições de desenhar o plano de avaliação.

### QUAL O TEMPO ESPERADO PARA ATINGIR OS OBJETIVOS?

Planear e implementar o processo de avaliação do projeto educativo pode levar vários meses, pelo que o calendário da avaliação deve ser integrado no calendário de implementação do projeto, sob pena de se perderem oportunidades na recolha de informação ou na observação de impactos no desenvolvimento de certas atividades, ações ou medidas.

### COMO SE VAI AVALIAR?

Neste instante do processo, o grupo de avaliação do projeto educativo já determinou para que serve a avaliação, quem a vai implementar, o que vai ser avaliado, e quando é que vai decorrer.

Este é o momento de definir como se vai avaliar, isto é, estabelecer os métodos, os instrumentos e as ferramentas de recolha de dados mais apropriadas para as finalidades pretendidas.

<b>FASE 2 - RECOLHA DE DADOS</b>	
<p><b>DETERMINAR A AMOSTRA DO PÚBLICO</b></p> <p>Nas situações em que vamos avaliar o impacto das medidas ou ações num público mais alargado é necessário limitar a recolha de dados a uma amostra desse público.</p> <p>Ao determinar essa amostra algumas questões devem ser colocadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que “públicos” devem ser selecionados (alunos, professores, pais, funcionários, etc.)?</li> <li>• Qual o número de indivíduos que deve ser considerado representativo desse público?</li> <li>• Qual a melhor oportunidade para recolher a informação junto desse público?</li> </ul>	Fichas 17 e 18
<p><b>CONCEBER E TESTAR OS INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS</b></p> <p>Os métodos e os instrumentos de recolha de dados devem ser testados antes da sua aplicação generalizada. Na sua conceção devem ser colocadas questões tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que estatísticas são mais relevantes?</li> <li>• Qual o método e quais os instrumentos mais adequados (entrevistas, inquéritos, <i>focus group</i>, dados estatísticos, etc.)?</li> <li>• Como tornar abrangente a recolha de dados?</li> </ul>	
<p><b>RECOLHER INFORMAÇÃO</b></p> <p>Para a recolha de informação devemos distribuir tarefas de acordo com preferências e competências dos membros que integram o grupo de avaliação em função da atividade a desencadear (entrevista, inquérito, observação direta, <i>focus group</i>, etc.).</p>	
<b>FASE 3 - ANALISAR OS DADOS E PRODUIR O RELATÓRIO</b>	
<p><b>PROCEDER À ANÁLISE DE DADOS</b></p> <p>A análise quantitativa e qualitativa de dados é, talvez, a parte mais complexa deste processo. Enquanto a primeira considera, por exemplo, as estatísticas de sucesso escolar, de abandono ou de indisciplina, informações sobre as atividades realizadas, o número de intervenientes e participantes, etc., já a segunda contempla a análise de informação recolhida em diversos documentos (relatórios, atas, registos diversos) junto dos dinamizadores, coordenadores ou participantes nas atividades.</p>	
<p><b>CONSERVAR A INFORMAÇÃO</b></p> <p>Após a recolha de dados e informação e mesmo após a sua análise, devemos determinar o modo como essa informação deve estar disponível para eventuais consultas, uma vez que com a publicação do relatório de avaliação pode ser necessário visitar alguns desses dados.</p> <p>E, se essa informação vai ficar acessível durante um certo período de tempo, cabe ao próprio projeto estabelecer as condições em que essa informação garante a confidencialidade dos dados e o anonimato dos inquiridos.</p>	
<p><b>SINTETIZAR A INFORMAÇÃO E ELABORAR O RELATÓRIO</b></p> <p>Recolhida e analisada a informação segue-se a elaboração de um relatório onde se apresentem as conclusões da avaliação. Este relatório deve conter uma descrição dos métodos de avaliação utilizados, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como foi definida a amostra do público?</li> <li>• Como foi recolhida e analisada a informação?</li> </ul>	
<p>O relatório de avaliação é o documento fundamental de todo o processo. Aqui devem referenciar-se não só os resultados e conclusões da avaliação, como também evidenciar problemas detetados e apresentar recomendações de ajustamento ou correção de estratégias.</p>	

### COORDENAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Compete ao diretor da escola constituir um grupo de trabalho, normalmente denominado grupo de avaliação, designando o seu coordenador que procederá à planificação do processo e desencadeará todos os procedimentos para a sua realização. Competirá a este grupo de avaliação do projeto educativo definir:

- O objeto da avaliação (O que vai ser avaliado? Que dimensões da avaliação?);
- As várias fases do processo;
- A calendarização do processo;
- Os critérios, instrumentos e métodos de recolha de informação.

Competirá igualmente a este grupo constituir e dinamizar grupos de trabalho que procedam ao trabalho de campo da recolha de dados.

Ficha 22

### OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO

O **primeiro passo** na avaliação diz respeito à construção dos instrumentos de análise da informação disponível, tais como, por exemplo:

- Grelhas de análise do projeto educativo, focando os aspetos tratados e o seu grau de adequação com as orientações traçadas;
- Indicadores de referência sobre resultados obtidos;
- Listas diversas (problemas e obstáculos, principais recursos disponíveis).

O **segundo passo** consiste na utilização dos instrumentos produzidos aplicando-os aos elementos de informação recolhidos e na elaboração de gráficos de evolução de resultados (sucesso educativo, abandono escolar, indisciplina, empregabilidade, etc.).

O **terceiro passo** diz respeito ao acompanhamento e monitorização do projeto educativo, por via do grupo de avaliação, de modo a produzir o *feedback* necessário à aferição da eficácia do projeto.

A avaliação dos resultados deve efetuar-se no termo de vigência do projeto.

O relatório de avaliação deverá ser presente ao diretor que o distribuirá para análise aos departamentos curriculares e ao conselho pedagógico para validação. Após aprovação em conselho geral deverá ser divulgado à comunidade educativa.

Fichas 17 e 18

<b>MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS E INFORMAÇÃO</b>	
<p><b>QUESTIONÁRIO</b></p> <p>É o método mais simples e rápido de obter grande informação de um determinado grupo de pessoas. Para além de existirem muitos tipos e modelos de inquéritos que podem facilitar esta tarefa, este é o método que permite manter o anonimato dos participantes e dar lugar a uma análise fácil e objetiva.</p>	
<p><b>ANÁLISE DOCUMENTAL</b></p> <p>A análise documental destina-se, sobretudo, a reunir informação acerca de anteriores processos de avaliação, de anteriores resultados ou de relatórios para estabelecer comparações ou quadros evolutivos.</p>	
<p><b>ANÁLISE ESTATÍSTICA</b></p> <p>A análise estatística compreende a análise de indicadores do projeto e de indicadores da envolvente (indicadores de contexto).</p>	Ficha 6
<p><b>ENTREVISTA</b></p> <p>Este método serve essencialmente para esclarecer algumas questões resultantes dos inquéritos para aprofundar o conhecimento de problemas emergentes da análise dos dados.</p>	
<p><b>FOCUS GROUP</b></p> <p>Reunião de 6 a 10 indivíduos pertencentes a um determinado público, permitindo aprofundar determinadas questões, discutir problemas ou recolher sugestões. É, também, um método eficaz para recolha de informação mais específica e mais rapidamente.</p>	
<p><b>OBSERVAÇÃO DIRETA</b></p> <p>É o modo mais preciso de recolher informação sobre o projeto observando as atividades enquanto estas decorrem, permitindo obter dados sobre o próprio processo de desenvolvimento do projeto.</p>	
<p><b>ÉTICA DA AVALIAÇÃO</b></p> <p>Um processo de avaliação envolve, inevitavelmente, recolha de informação sobre os indivíduos. Ao planear a avaliação o grupo de trabalho deve garantir a confidencialidade da informação recolhida, assegurando-se de que todos são tratados com respeito e sensibilidade.</p> <p>A ética da avaliação do projeto educativo exige que os intervenientes no processo entendam a importância da sua contribuição, confiem no grupo de trabalho e aceitem livremente as condições da sua participação.</p>	

### Exemplo 1

*A avaliação será feita ao nível dos impactos, ou seja, das mudanças duráveis produzidas no contexto de partida. Terá um carácter sumativo, que formulará um juízo globalizante sobre o desenvolvimento do projeto e das metas e objetivos definidos inicialmente e servirá para prestar contas à comissão de Avaliação do TEIP II.*

*Incidirá também sobre os processos e assumirá aí um carácter formativo, ou seja, visará a regulação do projeto, recorrendo a relatórios dos diretores de turma e da equipa de avaliação interna do PEA elaborados a partir de instrumentos de recolha de informação variados.*

*Quer a avaliação formativa, quer a avaliação sumativa permitirão proceder à revisão sistemática do projeto.*

*Além destas, apostar-se-á na monitorização através de técnicos da ESEP e serviços especializados de administração central e regional – que supervisionem continuamente o desenvolver do projeto tendo como objetivo principal garantir a concretização dos resultados e corrigir eventuais desvios.*

*Serão ainda criadas condições para a existência de uma política de autoavaliação in locum em que se procurarão implicar todos no alcance das metas/objetivos propostos para o agrupamento.*

*Tendo em conta o exposto, o projeto educativo será submetido a uma avaliação on going: feita de forma contínua, isto é, durante o desenvolvimento do projeto, tendo em vista proceder a correções e desvios, aspirando a uma dimensão essencialmente pedagógica; ex-ante: realizada antes da implementação de uma intervenção ou projeto e tem em vista a pertinência e qualidade do diagnóstico e do processo de planeamento efetuado, fazendo por isso parte do processo de planeamento; ex-post: realizada após a execução das ações previstas, avaliando os seus resultados, efeitos e impactos.*

*Para além do já explicitado, a avaliação do projeto educativo será mista (interna e externa) e incidirá sobre os resultados da avaliação interna e externa do agrupamento expressos através de relatórios e dos resultados dos alunos na frequência das disciplinas, nos exames nacionais e nas provas de aferição.*

*Para elaborar os resultados da avaliação interna concretizada por elementos do agrupamento, constituir-se-á uma comissão multidisciplinar que englobará um elemento de cada ciclo de ensino do agrupamento, os responsáveis pelo projeto, o representante da associação de pais e encarregados de educação e um consultor externo da Escola Superior de Educação de Portalegre que reunirá mensalmente, com vista a juntar os dados inerentes a cada fase do projeto, a identificar os seus obstáculos e êxitos, a combinar estratégias de envolvimento de todos os implicados e a emitir um relatório de avaliação de desenvolvimento do projeto educativo do agrupamento.*

Agrupamento de Escolas e Jardins-de-Infância n.º 1 de Portalegre



### Exemplo 2

*De acordo com a alínea c), do ponto 1, do artigo 13º do decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de Abril é competência do conselho geral aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução.*

*Esta avaliação poderá ter em conta os seguintes aspetos:*

- a) Grau de conhecimento do projeto educativo por parte da comunidade escolar;*
- b) Articulação do projeto educativo com os projetos curriculares de escolas;*
- c) Conformidade do plano anual de actividades com o projeto educativo;*
- d) Análise dos relatórios das avaliações do final de período;*
- e) Análise dos relatórios periódicos de execução do plano anual de actividades;*
- f) Grau de participação dos encarregados de educação na vida escolar dos alunos, nomeadamente ao nível de contactos com os diretores de turma/titulares de turma/educadores (presença em reuniões, atividades realizadas etc.);*
- g) Todos os demais documentos que o conselho geral entender requerer aos restantes órgãos de administração e gestão da escola;*
- h) Consecução do projeto de substituição de professores em ausências de curta duração (POTE);*
- i) Análise do relatório da equipa de avaliação interna e respetivo plano de melhoria;*
- j) Análise dos mecanismos promotores da articulação curricular entre os vários ciclos de ensino.*

Agrupamento Vertical de Escolas do Concelho de Mora

### Exemplo 3

*O projeto educativo, como um instrumento promotor de maior qualidade da ação educativa, carece de avaliação.*

*Prevê momentos distintos de avaliação: no final de cada ano letivo do triénio e no final da sua vigência. São momentos de balanço, de identificação de pontos fortes e fracos e de reajustamento de estratégias.*

*A avaliação da execução do PE é da competência do conselho geral, tal como está estipulado na lei. No entanto, o acompanhamento e a monitorização do nível de execução de PE pode ser complementado, com ganhos operacionais reais pelo conselho pedagógico, em estreita colaboração com o conselho geral que emitirá recomendações e pareceres quando entender necessário.*

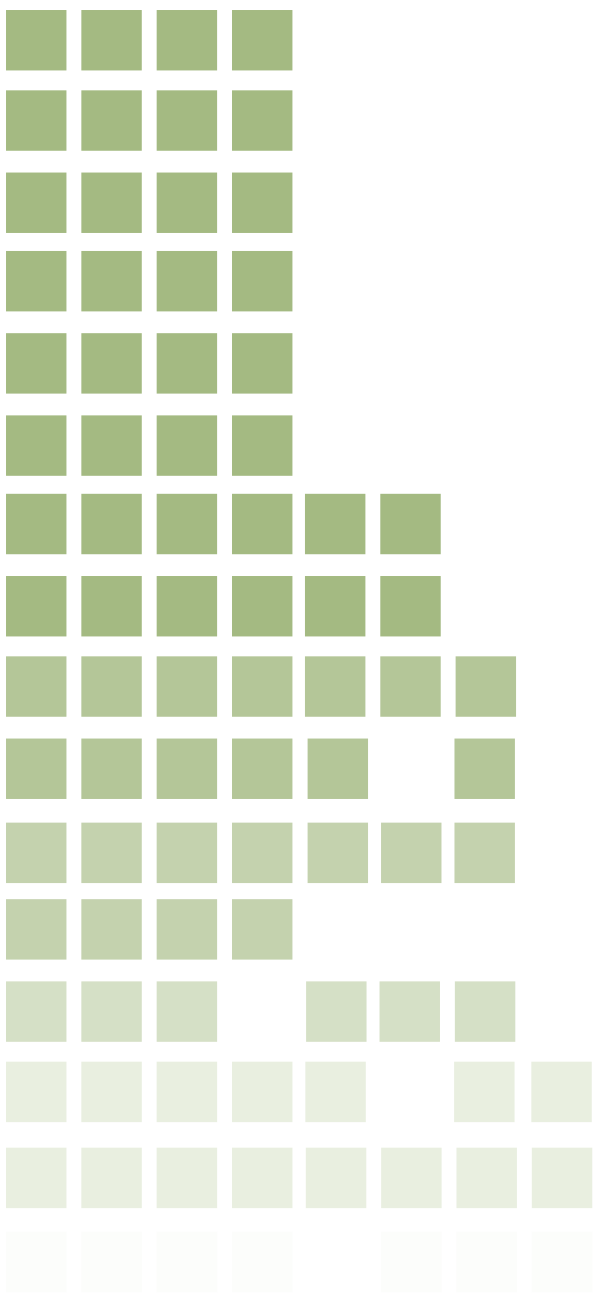
*Para a avaliação do grau de concretização do projeto educativo serão utilizadas metodologias qualitativas e quantitativas com base nos seguintes documentos:*

- Relatórios produzidos pelo departamento de avaliação e qualidade no âmbito da autoavaliação da escola;*
- Atas dos órgãos de direção, administração e gestão da escola;*
- Relatórios/memorandos das diferentes estruturas de orientação educativa;*
- Relatórios do departamento de apoios educativos;*
- Relatórios dos projetos de desenvolvimento educativo e das atividades de complemento curricular;*
- Resultados dos mecanismos de autoavaliação implementados.*

*Analizados todos os dados, o conselho geral elaborará o seu parecer nos prazos previstos, em coerência com as linhas de orientação estratégica, as linhas de ação e as metas propostas, divulgando essa informação à comunidade educativa.*

Escola Secundária de Emídio Navarro

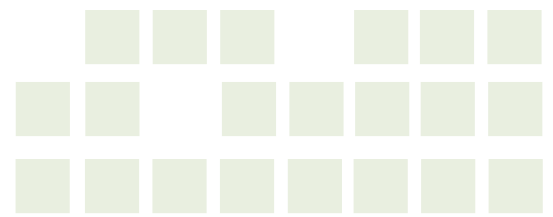




## 10. A definição de estratégias e de atividades de comunicação







## 10. A definição de estratégias e de atividades de comunicação

Como já referimos anteriormente, um complemento fundamental do plano estratégico desenhado no projeto educativo é a definição de estratégias e atividades de comunicação da escola.

É um facto que, em todas as relações que se estabelecem entre indivíduos e entre membros de um grupo ou de uma organização se desenvolve um processo de comunicação e de transmissão de informação.

Este processo de comunicação permite estabelecer contactos, partilhar informação e trocar conhecimentos; podemos afirmar que o processo de comunicação é indispensável, de um modo geral, à sociedade e, de um modo particular, à vida das organizações e das pessoas.

No que diz respeito à escola, a execução de um plano de comunicação é essencial ao desenvolvimento de um quadro de referência comum com vista à promoção e consolidação da sua identidade enquanto organização autónoma.

O plano de comunicação é o instrumento privilegiado para desenhar as estratégias, os meios e as ações de divulgação, publicação e difusão dos propósitos contemplados no projeto educativo.

Mas, o plano de comunicação visa também, entre outros, dar a conhecer a oferta educativa e formativa da escola, divulgar os resultados alcançados, promover as suas atividades, projetos e eventos, quer no interior quer no exterior da organização.

O plano de comunicação da escola deve ter como principal objetivo criar condições para que todos os membros dessa comunidade desempenhem o seu papel com competência, eficácia e motivação.

Se considerarmos que um processo de comunicação originado numa organização está diretamente ligado à sua cultura organizacional e reflete a sua dinâmica, criatividade e capacidade empreendedora, então devemos salientar a mais-valia que resulta de um plano de comunicação como contribuição indispensável à consecução das linhas fundamentais do projeto educativo.

Para que o projeto educativo e as suas linhas orientadoras sejam devidamente apropriados pelos seus dinamizadores, participantes, destinatários e demais intervenientes, é necessário ativar um processo de comunicação consistente que agregue todos os agentes em torno de um objetivo comum, sabendo que desta forma também concretizarão os seus objetivos individuais.

Nesta sequência, devemos começar por analisar a forma e os meios em que cada escola assenta o seu processo de comunicação, clarificando desde logo que do simples facto de se disponibilizar informação não ocorre comunicação. Para que um processo de comunicação se realize efetivamente deve proporcionar uma troca ou retorno entre o emissor e o recetor. Isto é, a comunicação deve gerar um *feedback*, um comprometimento ou envolvimento do recetor na mensagem recebida.

O plano de comunicação tem como propósito criar, definir e gerir a imagem da escola, de certa forma afirmando a visão, a missão e o seu projeto educativo, sendo materializado em duas vertentes:

Capítulo 2

## COMUNICAÇÃO INTERNA

Trata-se de ativar os meios e os processos para transmitir informação como fator de mobilização de todos os membros da comunidade educativa diretamente envolvidos nas atividades preconizadas no projeto educativo.

De uma comunicação interna eficaz decorre a adesão à missão e ao projeto da escola, isto é, a partilha de valores e interesses comuns.

Uma especial atenção deve ser dedicada ao sistema de comunicação interna de modo a criar uma coordenação das atividades, uma integração das ações a desenvolver num plano geral e uma linha orientadora de consolidação do papel que cada um tem a desempenhar para o sucesso da organização propriamente dita.

Uma tal orientação contribuirá para o bem-estar dos intervenientes e para a qualidade do serviço prestado.

## COMUNICAÇÃO EXTERNA

Trata-se de valorizar e promover os serviços prestados pela escola, e neste sentido, legitimar a sua função estratégica em relação ao meio.

Neste campo, é importante construir uma identidade institucional através do logótipo e conceção da “imagem de marca” cujo objetivo é “ser reconhecido para ser conhecido”.

Daqui deve emergir um plano de comunicação dirigido, sobretudo, à comunidade envolvente englobando a internet (o *site* da escola), os *mass-media*, a publicidade, o *marketing* direto ou outros meios, canais e suportes que melhor se adequem aos propósitos preconizados.

## FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

### LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Esta fase preliminar implica executar um diagnóstico da situação vigente: compreender os meios de informação e comunicação existentes, caracterizar pontos fracos e pontos fortes, evidenciar críticas e preocupações face ao processo vigente, identificar obstáculos à comunicação, etc.

### DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Numa fase seguinte é necessário definir os horizontes a que um plano de comunicação deve responder, no sentido de agilizar a interação entre os diversos membros da comunidade educativa, de facilitar a articulação com os órgãos de gestão e gestão intermédia da escola e de promover a cooperação com os coordenadores e dinamizadores das atividades. Importa assim clarificar o que se quer comunicar, junto de quem e através de que meios.

### SELEÇÃO DOS MEIOS

A seleção dos meios e dos suportes deve responder com eficácia às estratégias delineadas no plano de comunicação, adequando-se aos segmentos de público a que se dirige a comunicação e às finalidades das situações e das ações.

Por exemplo, para a realização de um sistema de comunicação interna podemos dispor, entre outros, dos seguintes instrumentos:

- Ofícios, circulares e memorandos;
- Relatórios de atividade, boletim informativo;
- Jornal escolar;
- Painéis de fixação em locais de encontro ou reunião;
- Correio eletrónico.

Já num processo de comunicação externa é necessário investir em meios de difusão pública, como sejam entre outros:

- Imprensa local, rádio local;
- Distribuição em locais públicos (cafés, lojas, instituições) de brochuras ou folhetos com divulgação da escola (oferta formativa, atividades, eventos, etc.);
- Divulgação da oferta formativa junto de outras escolas do concelho ou região;
- Investimento em publicidade: *outdoors*, cartazes, *mupis*, etc.;
- Organização de eventos públicos (torneios desportivos, concertos, concursos, festas, etc.) abertos à comunidade envolvente;
- *Site* da escola na internet.

Para uma utilização eficaz destes meios e dos respetivos suportes é fundamental que os órgãos de gestão detenham um conjunto de competências comunicacionais, relacionais e organizacionais de modo a não obstruírem o próprio processo de comunicação que for desenhado.

Dessas competências destacamos:

- Capacidade de liderança, gestão e planeamento;
- Faculdade de mobilização e motivação dos seus colaboradores;
- Facilidade no relacionamento com os outros;
- Agilidade em tomar decisões e gerir conflitos.

O domínio destas aptidões favorece a execução de um plano de comunicação adequado a cada objetivo e a cada situação concreta, em função das estratégias, das finalidades e do desenvolvimento estrutural da escola.

### APRESENTAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO

Para uma eficaz apropriação dos conteúdos do projeto educativo (objetivos, estratégias e metas) e conseqüente mobilização de todos os envolvidos (dinamizadores, participantes e destinatários), a equipa coordenadora responsável pela sua conceção deve delinear estratégias e atividades adequadas de divulgação do projeto quer junto da comunidade educativa, quer da comunidade envolvente (parceiros sociais e económicos).

Se o processo de conceção do projeto foi devidamente desencadeado, com a plena participação de toda a comunidade educativa e respetivos parceiros, o **momento da apresentação do projeto educativo** constitui uma oportunidade para a efetiva mobilização de todos em torno do grande objetivo que é a concretização das metas nele estabelecidas.

Após a sua validação em conselho pedagógico e aprovação em conselho geral – como legalmente estabelecido – o projeto educativo deve ser apresentado a toda a comunidade educativa.

Esta apresentação deve constituir um momento de impacto e de afirmação da escola não só perante os seus atores primordiais (professores, alunos, encarregados de educação, pessoal não docente), como perante a comunidade envolvente com a qual coopera e interage, isto é, agentes económicos, parceiros institucionais, etc.

A apresentação do projeto educativo pode, então, traduzir-se numa **sessão solene** aberta a toda a comunidade educativa – expressamente convidada para o efeito – contando com a presença de representantes das forças vivas do meio (parceiros económicos, instituições, autarquia, escolas do concelho, antigos alunos, etc.).

Nesta sessão são apresentadas as linhas gerais do plano estratégico e as metas que se pretendem atingir, os meios e recursos que se pretendem mobilizar, as oportunidades e os condicionalismos que se pretendem ultrapassar.

Ficha 25

A circunstância que, desta forma, se pretende criar não pode deixar de constituir um momento de afirmação de liderança da escola e de posicionamento perante a comunidade e a sociedade próximas.



## DIVULGAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO

Sabendo que uma ampla divulgação do projeto educativo contribui para a mobilização de todos os agentes em torno da consumação dos objetivos e metas nele consagrados, a direção da escola deve recorrer a meios e estratégias diversificadas de difusão e publicação de modo a torná-lo disponível não só a toda a comunidade educativa, como também a torná-lo acessível a quem pretenda consultá-lo para formar um conhecimento mais apurado desse estabelecimento de ensino.

Entre outras, podem citar-se algumas estratégias de divulgação do projeto educativo:

### a) Distribuição de exemplares impressos aos diversos agentes educativos

No início de cada ano letivo deve ser distribuída aos novos alunos e aos novos professores uma edição impressa do projeto.

### b) Divulgação de resultados e respetiva análise

Os relatórios de avaliação intercalares devem ser analisados em conselho pedagógico e em reuniões sectoriais de departamentos, podendo resultar em revisões e ajustes ao projeto inicial. Estes relatórios de resultados intercalares devem ser divulgados à comunidade educativa.

### c) Acessibilidade do projeto educativo

O projeto educativo, os respetivos relatórios de avaliação intercalar e os resultados de avaliação final devem estar acessíveis *online* e, de **forma destacada**, através do *site* da escola.

## Exemplo

*Sendo o projeto educativo o documento estratégico da política da escola deve constituir o referencial orientador da coerência e unidade educativas, implicando na sua consecução toda a comunidade educativa.*

*Destes pressupostos decorre a necessidade de divulgação a toda a comunidade educativa, após a sua aprovação pelo conselho geral do agrupamento.*

*Formas de divulgação:*

- Sessão de informação dos coordenadores dos departamentos curriculares;
- Aulas de formação cívica;
- Sessão de informação dos representantes do pessoal não docente no conselho geral;
- Associação de pais e encarregados de educação;
- Apresentação do projeto educativo às autarquias e a outras instituições locais;
- Consulta nas bibliotecas/centro de recursos;
- Página da internet do agrupamento.

Agrupamento Vertical de Escolas do Ave

## FICHA PUZZLE

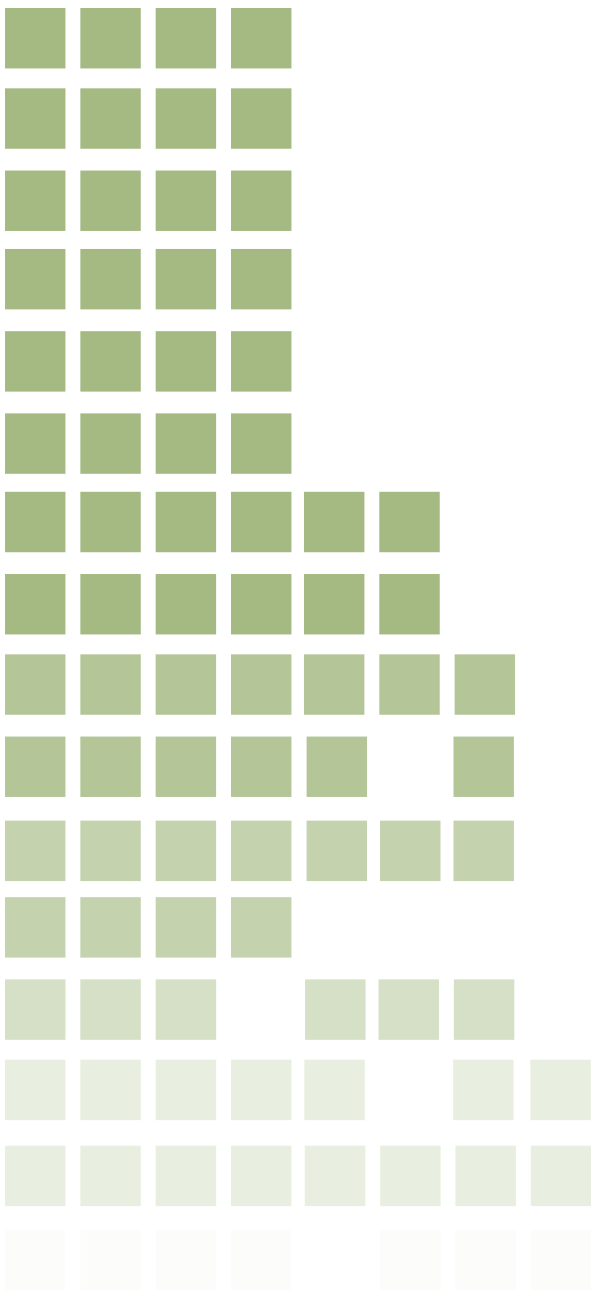
### ILUSTRAÇÃO ESQUEMÁTICA DO PROJETO EDUCATIVO

Ficha n.º 27

Apresentação do projeto educativo		
Metodologia seguida na sua elaboração		
<b>Diagnóstico estratégico</b>	<p>O <b>diagnóstico estratégico</b> é uma tarefa fundamental para a aplicação do planeamento estratégico com vista a orientar a ação da organização. O planeamento estratégico apresenta-se como um instrumento de gestão imprescindível. É o instrumento que permite orientar a organização, conduzir a liderança e controlar as atividades. O objetivo do planeamento estratégico é o de fornecer à equipa de gestão as informações que lhes permitam tomar decisões, agindo de uma forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem na sua área de ação.</p> <p>Dimensões do diagnóstico estratégico.</p> <p>Elaboração do diagnóstico estratégico – passos indicativos.</p> <p>Diagnóstico estratégico – cruzamento dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças permite construir uma matriz SWOT.</p> <p>Exemplo de matriz SWOT.</p>	<p>Capítulo 6</p> <p>Ficha 7</p> <p>Fichas 8 e 9</p>
<b>Missão e visão</b>	<p>A <b>missão</b> refere-se ao propósito da organização, àquilo que justifica a sua existência, à sua razão de ser, ao que legitima a função da organização na sociedade.</p> <p>A <b>visão</b> refere-se a uma ambição, um ideal, um estado que a organização pretende alcançar num período temporal relativamente longo, constitui um fator de mobilização, um catalisador de energia coletiva.</p> <p>A construção da missão e da visão.</p> <p>Exemplos de missão.</p> <p>Exemplos de visão.</p>	<p>Capítulo 6</p> <p>Fichas 10 e 11</p> <p>Fichas 10 e 11</p>
<b>Objetivo central e objetivos estratégicos</b>	<p>A conceção de um projeto pressupõe, necessariamente, a formulação de objetivos.</p> <p>Os objetivos não são todos do mesmo nível. Uns são gerais, situam-se num patamar mais elevado de hierarquia, englobam outros, específicos, que contribuem para a consecução dos primeiros – hierarquização de objetivos.</p> <p>Os objetivos estratégicos ocupam um espaço na cascata de objetivos da escola, fazendo a ligação entre a missão, com quem devem estar em linha, e os objetivos operacionais, formulados no âmbito dos planos de atividade.</p> <p>Formulação de objetivos – critérios.</p> <p>A definição de objetivos no contexto do projeto educativo e do plano de atividades (exemplos).</p>	<p>Capítulo 7</p> <p>Ficha 16</p> <p>Ficha 12</p> <p>Ficha 14</p>

<b>Organização escolar</b>		
<b>Áreas e tipologias de formação</b>		
<b>Metas, indicadores e meios de verificação</b>	<p>A definição de metas completa e concretiza os objetivos a atingir pelo projeto. As metas apoiam a tomada de decisão e a gestão do projeto e constituem um elemento central dos processos de mobilização de equipas, de comunicação, de negociação e de avaliação.</p> <p>A meta deve explicitar de forma quantificada o que se pretende atingir, a qualidade do que se quer atingir e o momento em que se quer atingir. Definição de metas e de indicadores de verificação.</p> <p>Exemplos de metas e de indicadores de verificação.</p>	<p>Capítulo 8</p> <p>Ficha 15</p> <p>Ficha 16</p>
<b>Dispositivo (ou plano) para a avaliação do projeto educativo</b>	<p>A avaliação do projeto educativo consiste na recolha e compilação sistemática de dados acerca dos resultados, das atividades e das ações que decorrem da implementação do projeto de modo a permitir estabelecer conclusões sobre a seu grau de concretização, melhorar a sua eficácia e fornecer indicadores para futuros projetos.</p> <p>A implementação e plena execução do projeto educativo culminam na sua avaliação, num processo de aferição de resultados obtidos, de metas alcançadas, de objetivos concretizados. A avaliação do projeto educativo visa medir o grau de realização das ações, medidas e atividades consumadas no seu plano estratégico, através das quais a escola se propõe desenvolver a sua ação educativa.</p> <p>Vantagens na avaliação do projeto educativo.</p> <p>Coordenação da avaliação do projeto educativo.</p> <p>Critérios da avaliação do projeto educativo.</p> <p>Fases da avaliação do projeto educativo.</p> <p>Operacionalização da avaliação do projeto educativo.</p> <p>Métodos de recolha de dados e informação.</p>	<p>Capítulo 9</p> <p>Ficha 19</p> <p>Ficha 19</p> <p>Ficha 21</p> <p>Ficha 22</p> <p>Ficha 23</p>
<b>Aprovação do projeto educativo</b>	<p>O projeto educativo deverá ser apreciado pelo conselho pedagógico e aprovado pelo conselho geral.</p>	
<b>Plano de comunicação do projeto educativo</b>	<p>Após a sua validação em conselho pedagógico e aprovação em conselho geral o projeto educativo deve ser apresentado a toda a comunidade educativa.</p> <p>Estratégias de divulgação do projeto educativo.</p>	<p>Fichas 25 e 26</p>





## Anexos



## ANEXO I QUADRO NORMATIVO

Decreto-lei n.º 553/80, de 21 de novembro

Aprova o estatuto do ensino particular e cooperativo.

Lei n.º 46/86, de 14 de outubro

Lei de bases do sistema educativo.

Decreto-lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro

Define o regime de autonomia das escolas.

Decreto-lei n.º 172/91, de 10 de maio

Aprova o regime jurídico de direcção, administração e gestão escolar.

Despacho n.º 113/ME/93, de 23 de junho

Criação do sistema de incentivos à qualidade da educação.

Despacho normativo n.º 27/97, de 2 de junho

Regulamenta a participação dos órgãos de administração e gestão dos jardins-de-infância e dos estabelecimentos dos ensinos básico e secundário no novo regime e gestão das escolas.

Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio

Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respectivos agrupamentos.

Decreto-lei n.º 74/2004, de 26 de março

Estabelece os princípios orientadores da organização e da gestão do currículo, bem como da avaliação das aprendizagens, referentes ao nível secundário de educação.

Decreto-lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro

Estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificação e define as estruturas que asseguram o seu funcionamento.

Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril

Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

## ANEXO II

### BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

- Afonso, Almerindo Janela, Rui Vieira Castro e Carlos Vilar Estêvão (1999). *Projetos Educativos, planos de actividades e regulamentos internos (avaliação de uma experiência)*. Cadernos do CRIAP, junho de 1999. Porto: Edições Asa.
- Albalat, V. B. (1989). *Proyecto educativo, plan anual del centro, programacion docente y memoria*. Madrid: Ed. Escuela Española.
- Alvarez, M. e M. Santos (1996). *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Ed. Escuela Española.
- Capucha, Luis (2008). *Planeamento e Avaliação de Projectos – Guião prático*. Lisboa: Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular.
- Carvalho, Angelina e Fernando Diogo (1994). *Projecto Educativo*. Porto: Edições Afrontamento.
- Carvalho, Adalberto Dias, Leandro S. Almeida e Manuela A. E. Araújo (1993). *A Construção do Projeto de Escola*. Porto: Porto Editora.
- Costa, Jorge Adelino (1991). *Gestão Escolar. Participação. Autonomia. Projeto Educativo da Escola*. Lisboa: Texto Editora.
- European Commission (2004) *Project Cycle Management*. Brussels: EC
- Fernandez, G. e E. Guitérrez, (1996) “La evaluación del funcionamiento de un centro a través del análisis de su cultura organizativa como un instrumento para la mejora y la innovación”, in Fernandez, G. e J. López (ed.). *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Llamas, J. M. C., J. L. Yañez e M. S. Moreno (1994). *Para Comprender las Organizaciones Escolares - ocho temas basicos*. Sevilha: Repiso livros, Biblioteca Universitaria.
- López, J. Y. (1992), “Ambiente organizativo en centros de E.G.B. a través del O.C.D.Q.” in Villa e Villar (ed.), *Clima organizativo y de aula. Teoría, Modelos e Instrumentos de medida*. Vitória: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Mintzberg, Quinn (1996), *The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall Edition
- Roldão, M. do Céu (1999). *Gestão curricular, Fundamentos e Práticas*. Lisboa: ME/DEB.
- Teixeira, Manuela (1995). *O Professor e a Escola. Perspetivas Organizacionais*. Amadora: Editora McGraw - Hill.
- Rey, B. e J. M. Santamaria, (1992). *El proyecto educativo de centro: de la teoría a la acción educativa*. Madrid: Editorial Escuela Española.

## ANEXO III GLOSSÁRIO

**Atividade:** conjunto de ações a desenvolver de forma articulada para a consecução de um resultado.

**Análise:** decomposição ou separação de um todo nos seus elementos constituintes; estudo da natureza de uma coisa complexa ou determinação das suas partes essenciais, através desse método.

**Avaliação:** processo aberto e participado envolvendo os *stakeholders* para verificar se os objetivos de um projeto foram alcançados, para sinalizar e explicar eventuais desvios e, se necessário, para sugerir medidas de reorientação.

**Avaliação diagnóstica:** momento de avaliação inicial que visa fornecer indicadores sobre o estado do sujeito/estrutura organizacional objeto numa fase prévia à implementação de uma ação ou projeto.

**Avaliação formativa:** processo que pretende informar acerca do nível de concretização dos objetivos estabelecidos; identifica obstáculos que possam comprometer a implementação do projeto, e localiza deficiências, lacunas e insuficiências; ao pretender determinar o estado de implementação do projeto em determinados momentos da sua execução pode determinar a adoção de medidas de ajustamento ou correção de estratégias.

**Avaliação sumativa:** corresponde a um balanço final e a uma visão de conjunto do trabalho realizado, confrontando o desenvolvimento do projeto no final de cada ciclo com os objetivos globais estabelecidos.

**Cascata de objetivos:** conjunto de objetivos de diferentes níveis hierarquizados segundo uma lógica meio-fim; nesta hierarquia um objetivo é simultaneamente um meio para a consecução de um objetivo de nível superior e um fim de um objetivo de nível inferior.

**Comunidade educativa:** agrupamento de pessoas e instituições (professores, alunos, pais e encarregados de educação, funcionários não docentes das escolas, serviços da administração central e regional com intervenção na área da educação, autarquias, associações culturais e recreativas e outras organizações cívicas – para além das entidades ligadas a atividades de carácter científico, ambiental e económico de uma determinada área geográfica) que se associam para realizar um projeto de educação, com os seus valores e com as suas finalidades.

**Cultura de escola:** conjunto de símbolos e significados partilhados que orientam e contextualizam a ação educativa da escola, resultado das complexas relações que se estabelecem por parte dos diferentes componentes pessoais, sociais e institucionais que intervêm no processo educativo.

**Diagnóstico estratégico:** análise diagnóstica que, perspetivando a situação atual numa perspetiva interna e externa, procura traçar caminhos futuros para uma organização.

**Estratégia:** arte de conceber, dirigir e executar uma determinada ação.

**Indicador de verificação:** meio para verificar se as metas e os objetivos estabelecidos num projeto foram alcançados.

**Finalidade:** objetivo de nível superior para o qual o projeto contribui (a razão de ser do projeto).

**Formação em contexto de trabalho:** formação prática que pode ocorrer em contexto interno ou externo (estágio).

**Formação qualificante:** formação que qualifica ou fornece competências para o exercício de uma profissão, atividade ou tarefa.

**Grupo de avaliação:** grupo de trabalho designado pelo diretor ao qual compete conceber, planificar e desencadear o plano de avaliação do projeto educativo.

**Instrumento operatório:** ferramenta de trabalho ou instrumento de conhecimento que permite operar, ou seja, aplicar a diferentes contextos de trabalho.

**Liderança:** elemento dinamizador de um grupo ou de uma organização.

**Método:** conjunto dos meios dispostos convenientemente para alcançar um fim e especialmente para chegar a um conhecimento científico ou comunicá-lo aos outros; modo de proceder ou de fazer alguma coisa; ordem ou sistema que se segue no estudo, na pesquisa ou na realização de um projeto.

**Missão:** enuncia o propósito da organização, a sua razão de ser, o seu papel na sociedade.

**Meta:** completa e concretiza o objetivo a atingir em termos de quantidade, qualidade e tempo.

**Objetivo:** o que se espera atingir com o projeto, os efeitos desejados e os benefícios esperados.

**Plano de comunicação:** exposição ordenada das estratégias, dos meios e das ações de divulgação, publicação e difusão dos propósitos contemplados no projeto educativo.



**Plano plurianual de atividades:** documento de caráter operacional da ação educativa da escola para vigorar por mais de um ano.

**Projeto:** conjunto de atividades interrelacionadas dirigidas à consecução de um objetivo.

**Projeto curricular de escola:** documento de articulação do currículo nacional com as especificidades da escola, dos alunos e as características do meio.

**Projeto educativo:** documento de planeamento estratégico e organizacional, que consagra a orientação educativa da escola.

**Público-alvo:** público visado com determinada ação.

**Recursos:** habilitações, possibilidades, aptidões ou meios apropriados para se atingir um determinado objetivo.

**Regulamento interno:** documento de regulação e funcionamento da escola.

**Relatório:** exposição escrita e pormenorizada de circunstâncias, fatos, objetos ou sobre a sequência de uma ocorrência.

**Relatório anual de atividades:** documento de avaliação das ações desenvolvidas na escola e constantes no plano de atividades.

**Relatório de autoavaliação:** documento que procede à identificação do grau de concretização dos objetivos fixados no projeto educativo e à avaliação das atividades realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

**Resultado:** consequência do desenvolvimento de um conjunto de atividades; o que deve ser conseguido para que o objetivo do projeto possa ser alcançado.

**Stakeholders:** membros da comunidade externa que interage com a instituição (parceiros, instituições públicas, utentes, fornecedores, vizinhos, etc.).

**SWOT (matriz):** da terminologia anglo-saxónica *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, organiza numa matriz os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização (análise interna) e as oportunidades e ameaças que se colocam ao desenvolvimento da organização (análise externa).

**Visão:** evidencia uma ambição, um ideal, um estado que a organização pretende alcançar num período relativamente longo.

## ANEXO IV

### PESSOAS E ENTIDADES QUE PARTICIPARAM NAS REUNIÕES DO GRUPO DE REFERÊNCIA OU NOS *FOCUS GROUP*

ENTIDADE	NOME	CARGO
EPAD – Escola Profissional de Artes Tecnologias e Desporto	Luis Martins	Professor
	Rui Miguel Caldeira	Diretor adjunto
EPRAL – Escola Profissional da Região Alentejo	Ana Paula Carriço	Diretora técnico – pedagógica dos pólos de Elvas e Estremoz
	António Bordalo Lula	Secretário-geral
	Cláudio Ramos	Diretor
Escola de Comércio de Lisboa	Catarina Esménio	Assessora da direção pedagógica
	Lídia Geraldes	Coordenadora dos orientadores educativos
Escola Profissional Bento de Jesus Caraça	Pedro Leite da Silva	Diretor da delegação do Barreiro
Escola Profissional da Praia da Vitória	Domingos Borges	Diretor
Escola Profissional de Fafe	Ana Maria Alves	Assessora pedagógica
	Ana Paula Costa	Diretora pedagógica
Escola Profissional de Imagem	Ana Calvet	Coordenadora de curso
Escola Profissional de Salvaterra de Magos	Rogério Mesquita	Diretor pedagógico
	Vera Figueiredo	Professora
Escola Profissional do Vale do Tejo	Manuela Baião	Diretora pedagógica
Escola Secundária Afonso de Albuquerque	Álvaro Santos	Adjunto de direção
	Jorge Guerra	Coordenador pedagógico do Centro Novas Oportunidades
Escola Secundária de Avelar Brotero	Adozinda Antunes	Professora
	Anabela Cardoso	Psicóloga
Escola Secundária de Vendas Novas	Aurora Costa	Adjunta do diretor
	Carlos Rebelo	Diretor
	Luísa Costa	Subdiretora
Escola Secundária Júlio Dantas	Florivaldo Abundância	Diretor
Escola Secundária Padre Benjamin Salgado	Carlos Alberto Carvalho	Diretor do curso profissional de técnico de informática de gestão
	José Alfredo Mendes	Diretor
	Luis Cerejeira Fontes	Adjunto do diretor
Escola Secundária Rafael Bordalo Pinheiro	Maria do Céu Santos	Coordenadora de cursos profissionais
Escola Secundária Soares de Basto	Cecília Oliveira	Professora
	Jorge Pereira	Subdiretor
	Maria José Calix	Diretora

## ANEXO V

### PARTICIPANTES NAS REUNIÕES DO *FOCUS GROUP*

ENTIDADE	NOME	CARGO
Agrupamento de Escolas n.º 1 de Portalegre	Maria Celeste Marques Maria do Rosário Palhas Narciso	Equipa da Autoavaliação Adjunta da diretora
Agrupamento Vertical de Escolas de Campo, Valongo	Virgínia Varandas	Subdiretora do agrupamento de escolas de campo e coordenadora de projectos e responsável pela elaboração do projeto educativo
Agrupamento Vertical de Escolas do Ave	António Manuel Mota Menino Maria Manuela Souto Pereira e Gomes	Adjunto da direção Adjunta da direção
EPTOLIVA – Escola Profissional Oliveira Hospital, Tábua e Arganil	Nuno Nunes	Membro da equipa de revisão do projeto educativo
EFTA – Escola de Formação Profissional em Turismo de Aveiro	Catarina Alexandra Pinto da Silva	Coordenadora pedagógica
Escola de Tecnologias e Gestão de Barcelos	Augusto Castro Vera Vilas Boas	Presidente do conselho de administração da EMEC Coordenadora do gabinete de orientação escolar e inserção profissional
Escola Profissional Gustave Eiffel	Cristina Marques Pedro Rodrigues	Adjunta do diretor pedagógico Diretor pedagógico
Escola Secundária Amadora	Maria Manuela Ferreira	Diretora
Escola Secundária de Monserrate	Manuel Vitorino	Subdiretor da escola
Escola Secundária Dr. Jorge Correia	José Baía	Diretor
Escola Secundária Ferreira de Castro	Manuel Rodrigues Borges da Silva	Subdiretor
Escola Secundária Fontes Pereira de Melo	Benedita Côrte-Real	Presidente do conselho geral
Escola Secundária Monte da Caparica	Maria Manuela Dâmaso dos Santos	Diretora
Escola Tecnológica do Litoral Alentejano	Maria Conceição Diamantino Maria Manuel Ildefonso	Diretora financeira Professora

## ANEXO VI

### NOTAS CURRICULARES

#### RUI AZEVEDO

Licenciado em Economia (UP). Foi vice-presidente da Comissão de Coordenação da Região do Norte. Presidente do Conselho de Administração da empresa Quaternaire Portugal S.A.

Diretor da Célula de Prospetiva da Conferência das Regiões Periféricas Marítimas da Europa. É Professor Auxiliar Convidado da FEUP em regime de tempo parcial e consultor junto de organizações nacionais e internacionais.

#### EDUARDO FERNANDES

Licenciado em Geografia. Professor de Geografia do ensino secundário e cursos profissionais. Mestrando em Ciências da Educação. Titular de formação especializada em Administração Educacional. Orientador de Estágio do ramo Educacional. Docente em cursos pós-graduação. Coordenador do CEFANESPO – ANESPO. Integrou o Gabinete da Secretária de Estado da Educação - XV Governo.

#### HORÁCIO LOURENÇO

Licenciado em Filosofia. Mestre em Filosofia da Educação. Pós-graduado em Gestão Escolar. Técnico Oficial de Contas. É Professor e Diretor Executivo da Escola Artística e Profissional Árvore. Vice-presidente da Escola das Virtudes, C.R.L., Presidente do Conselho Fiscal da Gesto-Coop. Cultural, C.R.L. Desempenhou diferentes funções e atividades profissionais quer na educação quer na atividade económica.

#### JOÃO BARBOSA

Licenciado em Filosofia. Pós-graduado em Ciências da Educação – Avaliação e em Direção Pedagógica e Administração Escolar. Diretor do Departamento de Gestão Integrada de Sistemas de Qualificação – ANQ. Tem colaborado com várias instituições do ensino superior nas áreas de Desenvolvimento Curricular, Avaliação Educacional e Metodologias de Investigação. Foi Diretor de Serviços Pedagógicos e Organização Escolar – DRELVT. Foi Coordenador Educativo do Oeste - DRELVT. Foi Coordenador do Núcleo do Ensino Secundário – DES. Foi Diretor Pedagógico do INETE – Instituto de Educação Técnica.

#### JOSÉ MANUEL SILVA

Doutor em Ciências Educação (Universidade da Extremadura). Mestre em Ciências da Educação (Universidade de Boston). Licenciado em História (Universidade de Lisboa). Pós-graduado em Direção Estratégica de Universidades (Universidade Politécnica da Catalunha). Professor desde 1974 e formador de professores desde 1985. Gestor educativo desde 1990. Especialista em liderança e direção escolar. Perito avaliador externo da IGE. Consultor de formação. Vice-presidente do Instituto Politécnico de Leiria.

#### LUÍS COSTA

Mestre em Sociologia do Trabalho e das Organizações. Especialista em Políticas Públicas e Comunitárias. Trabalha como consultor junto de organizações nacionais e internacionais. É atualmente Diretor Executivo da ANESPO. Foi vice-presidente do INOFOR e Vogal do Conselho Diretivo do IGFSE. Foi diretor da Escola Profissional Bento de Jesus Caraça e do Centro de Formação Profissional da CGTP.

#### PAULO SIMÕES NUNES

Licenciado em Arquitetura. Mestre em Teorias da Arte. Foi Assistente Convidado do Mestrado em Teorias da Arte na Faculdade de Belas-Artes da Univ. de Lisboa. Foi consultor da execução de programas para as disciplinas de História das Artes e História das Artes do Espetáculo para o ensino secundário (2001), nomeado pelo DES. Foi consultor da execução do programa da disciplina de História da Cultura e das Artes para o ensino secundário (2004), nomeado pela DGIDC. Formador na área de História da Arte e de Artes Visuais inserido no Programa de Formação Contínua de Professores pelo Centro de Formação de Professores do Barreiro. É autor de manuais escolares de História da Arte, História das Artes e de História da Cultura e das Artes para o ensino secundário. Atualmente é Professor de Artes Visuais e de História da Cultura e das Artes na Escola Secundária de Casquilhos, Barreiro. Coordenador do Departamento de Expressões. Coordenador do grupo de avaliação do projeto educativo da ESC.

