

Guião de apoio

PLAN de ESCOLA

Planeamento, Monitorização e Avaliação



GOVERNO
DOS AÇORES

Secretaria Regional
da Educação e dos
Assuntos Culturais



ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	3
I. O PLANO DE ESCOLA/ ARTICULAÇÃO DOS DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS	4
II. O PLANO DE ESCOLA.....	11
1. Elaboração do Plano de Escola	11
2. Identidade da unidade orgânica/ escola	13
a. História.....	13
b. Missão	13
c. Visão	13
d. Lema.....	14
e. Valores.....	14
f. Perfil do aluno	14
g. Perfil do docente.....	14
h. Perfil do pessoal de ação educativa.....	15
3. Prioridades de intervenção e linhas estratégica.....	16
a. Diagnóstico estratégico.....	17
b. Prioridades, declaração e objetivos estratégicos.....	19
c. Avaliação do PE.....	23
4. Gestão e organização curricular	25
4.1. Níveis e campos de decisão curricular	25
a. Visão pedagógica	28
b. Prioridades e opções curriculares.....	28
c. Organização das aprendizagens.....	29
d. Métodos e estratégias de ensino/ aprendizagem e de avaliação.....	30
e. Organização da escola e das aulas	30
5. Gestão e organização de outras componentes estratégicas.....	31
III. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE ESCOLA.....	32
Anexo I – Modelo de apresentação da estratégia do Plano de Escola (<i>in one page</i>).....	32
Anexo II – Matriz do Plano de Escola.....	33
Anexo III – Grelha de operacionalização do plano plurianual e anual das atividades.....	39
GLOSSÁRIO	40
BIBLIOGRAFIA	41

NOTA INTRODUTÓRIA

Com o presente Guião pretende-se clarificar as várias dimensões inerentes à construção do Plano de Escola, no âmbito da ação estratégica e integrada da ação educativa. Sublinha-se, no entanto, o cariz meramente orientador e o caráter não vinculativo do documento e da matriz universal de referência, em cumprimento do previsto no Regime Jurídico de Criação, Autonomia e Gestão das Unidades Orgânicas do Sistema Educativo Regional (cf. n.º 4. do art.º 19.º do anexo ao Decreto Legislativo Regional n.º 19/2023/A, de 31 de maio).

Assim, este documento assume-se como um contributo para a construção e elaboração do Plano de Escola, no qual se sintetizam os principais dispositivos legais que norteiam e regulamentam a organização e funcionamento do sistema educativo e a respetiva articulação dos documentos estratégicos materializados no referido documento (Ponto I). Identifica e clarifica as fases consideradas como elementares para o processo e os aspetos a observar ao nível do diagnóstico, do planeamento estratégico, da organização, da operacionalização e da avaliação do Plano de Escola, enquanto instrumento que veicula o exercício pleno da autonomia das escolas. Este documento deverá indicar as soluções encontradas para promover a mudança, a inovação e a melhoria, em cumprimento da sua visão e missão e do seu objetivo principal de promoção do sucesso educativo dos alunos, a par da prevenção do abandono escolar (Ponto II).

Por fim, apresentam-se no Ponto III – Anexos I, II e III - três documentos de suporte prático e estrutural e de corporalização do Plano de Escola, cuja utilização é indicativa e não tem caráter de obrigatoriedade.

O Diretor Regional da Educação e Administração Educativa

Rui Miguel Mendes Espínola

setembro de 2023

I. O PLANO DE ESCOLA/ ARTICULAÇÃO DOS DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS

O Decreto Legislativo Regional n.º 19/2023/A, de 31 de maio - que aprova o *Regime Jurídico de Criação, Autonomia e Gestão das Unidades Orgânicas do Sistema Educativo Regional (RJCAGUO)*, veio permitir congregar num único documento, denominado Plano de Escola (PE), o planeamento estratégico de cada unidade orgânica (UO), agregando, assim, uma multiplicidade de documentos estratégicos e organizacionais de natureza diversa, designadamente os relacionados com os *Projeto Educativo, Projeto Curricular, Plano de Ação Estratégica e Plano Anual de Atividades*, entre outros complementares, incluindo relatórios de execução, cujas obrigatoriedade e execução resultam de imposições legais de carácter nacional e regional.

Pretende-se, pois, que o PE seja um documento objetivo, conciso e rigoroso, de orientação educativa e de planeamento estratégico articulado. Deste modo e considerando as diversas fases de planeamento, execução, monitorização e avaliação do PE, importa que o produto final seja organizador, clarificador e informativo, visando a sua apropriação individual e coletiva sobre a missão e as metas da escola, no quadro da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial.

Estruturalmente, o PE é de organização trienal e coincide com o tempo de duração de um mandato dos órgãos de administração e gestão, balizado pelo do órgão executivo. Globalmente, deve assentar numa lógica trienal, em termos de objetivos, metas e ações/atividades, com a inclusão de ajustes e/ou complementos de cariz anual, ao nível da operacionalização, decorrente da monitorização e avaliações parcelares ou orientações de carácter governamental, assim como de oportunidades ou desafios que possam surgir.

Pretende-se, com este documento, simplificar e desburocratizar o processo de gestão e organização escolar, reduzir esforços e trabalho, e

minimizar os efeitos decursivos da anterior dispersão e proliferação de documentos (**Esquema 1**), muitas vezes elaborados em diferentes momentos do percurso organizacional, sem se perder a construção e compilação de elementos essenciais para um adequado processo de definição, acompanhamento e reflexão sobre o rumo da escola.

Por fim, concentrar, num único documento, toda a informação que norteia o funcionamento da unidade orgânica, permite demonstrar a coerência organizacional, as linhas estratégicas e operacionais, a qualidade do serviço prestado e eliminar o risco de os membros da comunidade educativa desconhecerem onde está contida a informação que norteia a sua ação.

Esquema 1 – Os documentos estratégicos e organizacionais/ legislação em vigor – referências de conteúdo

DOCUMENTOS	DIPLOMA LEGAL	CONTEÚDO	ÓRGÃO COMPETENTE	
			PROPOSTA	APROVAÇÃO/ HOMOLOGAÇÃO
Plano de Escola (PE)	RJCGAUO 2023 Estatuto da Carreira Docente da Região Autónoma dos Açores (ECDRAA) , aprovado pelo DLR n.º 23/2023/A, de 26 de junho	Documento único que consagra o planeamento, a monitorização e avaliação da missão estratégica educativa da UO , elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão para o seu mandato. <i>(alínea k) do art.º 3.º; art.º 19.º do RJCGAUO 2023)</i>	Conselho Pedagógico <i>(alínea b) do n.º 1 do art.º 64.º do RJCGAUO 2023)</i> Docentes devem participar na construção, realização e avaliação do plano de escola <i>(alínea l) do n.º 3 do art.º 55.º do ECDRAA)</i>	Assembleia de Escola homologa <i>(alínea b) do n.º 1, do art.º 56.º do RJCGAUO 2023)</i> , após parecer do Conselho Executivo <i>(n.º 2 do art.º 70.º do RJCGAUO 2023)</i>
Projeto educativo de escola (PEE)	Decreto-Lei (DL) n.º 55/2018, 6 de julho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 62/2023, de 25 de julho - aplicável à Região Autónoma dos Açores no que diz respeito ao Ensino Secundário (ES) Portaria n.º 226-A/2018, de 7 de agosto, alterada pela Portaria n.º 278/2023, de 8 de setembro – (Ensino Secundário) DLR n.º 16/2019/A, de 23 de julho (CREB)	Integra o PE Consagra e inscreve as opções estruturantes de natureza curricular da escola <i>(n.º 5 do art.º 19.º e n.º 3 do art.º 20.º do DL n.º 55/2018, de 6 de julho,</i> Planeamento curricular e a matriz curricular de escola (ES) <i>(do art.º 5.º ao 17.º da Portaria n.º 226-A/2018), de 7 de agosto e n.º 2 do art.º 17.º da Portaria n.º 226-A/2018, de 7 de agosto)</i> <i>(alínea a) do n.º 2 do art.º 8.º e n.º 3 do art.º 18.º do DLR n.º 16/2019/A, de 23 de julho)</i>	 Conselho Pedagógico propõe a definição de opções curriculares estruturantes n.º 2 do art.º 17.º	Conselho Pedagógico decide relativa aos instrumentos de planeamento curricular no âmbito das suas finalidades e monitorização <i>(n.º 3 e 4 do art.º 20 do DL n.º 55/2018, de 6 de julho)</i> Conselho Pedagógico delibera a definição de opções curriculares estruturantes n.º 2 do art.º 17.º

	<p>RJCGAUO 2023</p> <p>ECDRAA</p> <p>Estatuto do Aluno dos Ensinos Básico e Secundário (EAEBS 2013), aprovado pelo DLR n.º 12/2013/A, de 23 de agosto</p>	<p>(<i>alínea o</i>) do art.º 3.º; art.º 19.º do RJCGAUO)</p>	<p>Docentes participam na construção, desenvolvimento e avaliação do projeto educativo da escola (<i>alínea b</i>) do n.º 2 do art.º 53.º do ECDRAA)</p> <p>Pais e encarregados de educação e alunos, devem contribuir para a criação e execução do projeto educativo da escola (<i>respetivamente, alínea d</i>) do n.º 4 do art.º 13.º e <i>alínea m</i>) do n.º 1 do art.º 22.º do EAEBS 2013)</p>	
<p>Projeto curricular de escola (PCE)</p>	<p>DLR n.º 16/2019/A, de 23 de julho (CREB)</p> <p>ECDRAA</p>	<p>Integra o PE Consagra as opções estruturantes de natureza curricular, enquanto instrumento de exercício da autonomia e flexibilidade curricular para a educação pré-escolar e ensino básico, na RAA, formalizada numa matriz curricular definida pela unidade orgânica, delimitado a um intervalo de variação entre 0 % e 25 % das matrizes curriculares de base. (<i>n.º 6, do art.º 2.º, n.º 2 do art.º 6.º e n.º 5 do art.º 17.º do DLR n.º 16/2019/A</i>) Regista as opções relativas ao planeamento, à realização e à avaliação do ensino e das aprendizagens (<i>n.º 1 do art.º 18.º do DLR n.º 16/2019/A</i>)</p>	<p>Órgãos de administração e gestão da unidade orgânica, concebem o PCE (<i>n.º 2 do art.º 18.º do DLR n.º 16/2019/A</i>)</p> <p>Docentes participam na construção, desenvolvimento e avaliação do projeto curricular da escola (<i>alínea b</i>) do n.º 2 do art.º 53.º do ECDRAA)</p>	<p>Órgãos de administração e gestão da unidade orgânica aprovam (<i>n.º 2 do art.º 18.º do DLR n.º 16/2019/A</i>)</p> <p>Membro do Governo com competência em matéria de educação homologa (<i>n.º 5 do art.º 17.º do DLR n.º 16/2019/A</i>)</p>

<p>Critérios de avaliação dos alunos</p>	<p>Portaria n.º 59/2019, de 28 de agosto</p> <p>Portaria n.º 226-A/2018, de 7 de agosto, alterada pela Portaria n.º 278/2023, de 8 de setembro.</p> <p>RJCGAUO 2023</p>	<p>Integra o PE Descrição de um perfil de aprendizagens específicas para cada ano ou ciclo de escolaridade do ensino básico, integrando descritores de desempenho, em consonância com as Aprendizagens Essenciais, as orientações curriculares regionais e as áreas de competências inscritas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. <i>(n.º 3 do art.º 5.º da Portaria n.º 59/2019)</i></p> <p>Avaliação das aprendizagens no ensino secundário <i>(art.º 20.º da Portaria n.º 226-A/2018, de 7 de agosto)</i></p> <p>Estabelece requisitos e critérios de progressão e de transição de ano/ciclo/nível de ensino, no respeito pelos diplomas em vigor. <i>(art.º 28.º do RJCGAUO 2023)</i></p>	<p>Unidade orgânica/ Departamentos Curriculares <i>(n.º 2 do art.º 5.º da Portaria n.º 59/2019)</i></p>	<p>Conselho Pedagógico aprova, (...) sob proposta dos departamentos curriculares, os critérios de avaliação <i>(n.º 2 do art.º 5.º da Portaria n.º 59/2019)</i></p> <p><i>(n.º 1 do art.º 20.º da Portaria n.º 226-A/2018, 7 de agosto)</i></p> <p>define critérios gerais de avaliação <i>(alínea f) do n.º 1 do art.º 64.º do RJCGAUO 2023)</i></p>
<p>Programa de apoio educativo (PAE)</p>	<p>Regulamento de Gestão Administrativa e Pedagógica de Alunos (RGAPA), aprovado pela Portaria n.º 78/2023, de 29 de agosto</p>	<p>Integra o PE Traduz-se na disponibilização de um conjunto de estratégias e atividades de apoio, de caráter pedagógico e didático, organizadas de forma integrada, para complemento e adequação do processo de ensino e aprendizagem. <i>(n.º 1 do art.º 32.º)</i></p> <p>Deve compreender:</p> <p>a) O conjunto das atividades concebidas no âmbito curricular e de enriquecimento curricular, desenvolvidas na unidade orgânica ou sob a sua orientação, destinadas a promover o sucesso educativo dos alunos, a melhoria das aprendizagens e o desenvolvimento das competências, capacidades, atitudes e valores consagrados nos currículos nacional e regional;</p> <p>b) A identificação e caracterização das dificuldades dos alunos e respetivas respostas educativas;</p> <p>c) As orientações globais a seguir e a forma de utilização dos recursos humanos e materiais disponíveis;</p>		<p>Conselho Executivo procede à implementação do programa de apoio educativo, ouvido o conselho pedagógico e a equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva. <i>(n.º 2 do art.º 32.º)</i></p>

		d) As metas fixadas pela unidade orgânica, em matéria de promoção do sucesso escolar, referentes aos alunos abrangidos pelo programa; e) A monitorização e avaliação da consecução do programa. (n.º 3 do art.º 32.º)		
Plano de combate à exclusão social (PCES)	EAEBS 2013 e EAEBS 2007 , aprovado pelo DLR n.º 18/2007/A, de 19 de julho (capítulos em vigor)	Integra o PE (n.º 2 do art.º 2 do DLR n.º 12/2013/A e art.º 96.º do EAEBS 2007)		Assembleia de Escola aprova (n.º 2 do art.º 96.º do EAEBS 2007)
Regulamento interno (RI)	RJCGAUO 2023 RGAPA ECDRAA EAEBS 2013	Documento próprio que define o regime de funcionamento da UO , de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços de apoio educativo, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar. (alínea l) do art.º 3.º; do art.º 19.º do RJCGAUO 2023) (art.º 8.º, art.º 30.º e art.º 31.º do RGAPA) (n.º 2 do art.º 184.º e n.º 1 do art.º 191.º do ECDRAA) (art.º 19.º do EAEBS 2013)	Conselho Executivo (alínea a) do n.º 1 do art.º 70.º do RJCGAUO 2023) Pais e encarregados de educação e alunos , devem participar na elaboração do RI (respetivamente, alínea d) do n.º 4 do art.º 13.º e do n.º 2 do art.º 22.º do EAEBS 2013)	Assembleia de Escola aprova (alínea c) do n.º 1, do art.º 56.º do RJCGAUO 2023), após pronuncia do Conselho Pedagógico (alínea c) do n.º 1 do art.º 64.º do RJCGAUO 2023)
Contratos de autonomia (CA)	RJCGAUO 2023	Documento próprio que celebra o acordo entre a UO, o departamento do Governo Regional competente em matéria de educação e, eventualmente, outros parceiros que define os objetivos e fixa as condições que viabilizam o desenvolvimento do PE, no caso da atribuição de níveis de competência e de responsabilidade acrescidos em sede do desenvolvimento da autonomia da escola. (n.º 1 do art.º 46.º e n.º 1 do art.º 47.º do RJCGAUO 2023)	Conselho Executivo (alínea b) do n.º 1 do art.º 70.º do RJCGAUO 2023)	Assembleia de Escola aprova proposta (alínea d) do n.º 1, do art.º 56.º do RJCGAUO 2023), após parecer do Conselho Pedagógico (alínea d) do n.º 1 do art.º 64.º do RJCGAUO 2023)
Plano anual de atividades (PAA)	RJCGAUO 2023	Integra o PE Documento de planeamento , que define, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e programação das atividades e que procede à identificação dos recursos envolvidos . (alínea o) do art.º 3.º do RJCGAUO 2023)	Órgãos de administração e gestão da unidade orgânica . (alínea o) do art.º 3 do RJCGAUO 2023)	Órgãos de administração e gestão da unidade orgânica (alínea o) do art.º 3.º do RJCGAUO 2023)

	RGAPA	<p>Inclui os instrumentos de previsão económica: Plano financeiro anual e Orçamento privativo, o programa de formação do pessoal e o relatório de resultados. (n.ºs 1 e 2 do art.º 40.º do RJCGAUO 2023)</p> <p>Inclui os planos de atividades dos vários órgãos, estruturas e serviços da UO/Escola (como o do Serviço de Psicologia e Orientação, as Atividades Desportivas Escolares e programas de intercâmbio escolar e a realização de visitas de estudo e de viagens de finalistas, por exemplos) (para o primeiro exemplo, alíneas c) e d) do n.º 2 do art.º 96.º do RJCGAUO 2023; para o segundo, n.º 4 do art.º 40.º e o art.º 43.º do RGAPA; e para os seguintes, n.º 1 do art.º 71.º do RGAPA)</p>	<p>Conselho Executivo (n.º 1 do art.º 40.º do RJCGAUO 2023)</p> <p>Órgãos, estruturas e serviços (para o primeiro exemplo, alínea d) do n.º 2 do art.º 96.º do RJCGAUO 2023; ; para o segundo, n.º 4 do art.º 40.º e n.º 3 do art.º 43.º, ambos do RGAPA)</p>	<p>Conselho Executivo (n.º 5 do art.º 73.º e n.º 6 do art.º 77.º do RGAPA)</p> <p>Conselho Administrativo aprova o projeto de orçamento anual (alínea a) do n.º 1 do art.º 82.º do RJCGAUO 2023)</p>
Gestão dos tempos escolares	RJCGAUO 2023	<p>Integra o PE Determinação do horário e do regime de funcionamento; Definição de critérios para a elaboração de horários de professores e alunos. (alíneas a) e b) do art.º 31.º do RJCGAUO 2023)</p>	Unidade orgânica	Conselho Pedagógico define critérios gerais para a elaboração dos horários (alínea o) do n.º 1 do art.º 64.º do RJCGAUO 2023)
	RGAPA	(do art.º 25.º ao 29.º e 38.º do RGAPA)		
Admissão e gestão de alunos	RJCGAUO 2023	<p>Integra o PE Definição, em colaboração com as outras unidades orgânicas da área pedagógica, dos critérios para a admissão dos alunos e sua distribuição. (alínea c) do art.º 34.º do RJCGAUO 2023)</p>	Unidade orgânica	Conselho Executivo superintende a constituição de turmas (alínea c) do n.º 3 do art.º 70.º do RJCGAUO 2023)
	RGAPA	(do art.º 4.º ao 10.º e do art.º 18.º ao 24.º do RGAPA)	<p>Conselho Executivo deve, em sede de situações excecionais e após parecer do Conselho Pedagógico, apresentar uma proposta fundamentada de constituição de turmas inferior à turma padrão (art.º 22.º do RGAPA)</p>	Diretor regional competente em matéria de educação (art.º 22.º e art.º 24.º do RGAPA)
Plano de formação e atualização do pessoal docente e	RJCGAUO 2023 (alínea e) do art.º 32.º e n.º 1 do art.º 40.º do RJCGAUO 2023)	Integra o PE	Conselho Pedagógico (alínea e) do n.º 1 do art.º 64.º do RJCGAUO 2023)	Conselho Executivo aprova (alínea j) do n.º 3 do art.º 70.º do RJCGAUO 2023)

de ação educativa (PF)				
Plano de gestão do pessoal docente e de ação educativa	RJCGAUO 2023	Integra o PE Definição de critérios para a atribuição do serviço docente. Definição de critérios para a atribuição dos cargos pedagógicos. <i>(alíneas j) e k) do art.º 32.º do RJCGAUO 2023)</i> Definição de critérios de distribuição de serviço do pessoal de ação educativa. <i>(alínea b) do art.º 37.º do RJCGAUO 2023)</i>		Conselho Executivo <i>(alínea d) do n.º 3 do art.º 70.º do RJCGAUO 2023)</i>
Avaliação interna/ avaliação externa	RJCGAUO 2023 Relatórios Individuais das Provas de Aferição (RIPA) Relatórios de Escola das Provas de Aferição (REPA)	Recomendações para o desenvolvimento do PE. <i>(n.º 2 do art.º 56.º do RJCGAUO 2023)</i>	Órgãos de administração e gestão da unidade orgânica	Assembleia aprecia os resultados <i>(alínea g) do art.º 56.º do RJCGAUO 2023)</i>
Relatório de contas de gerência (RCG)	RJCGAUO 2023	Documento (próprio) que relaciona as receitas obtidas e as despesas realizadas pela unidade orgânica <i>(alínea d) do art.º 3.º do RJCGAUO 2023)</i>	Conselho Administrativo elabora e aprova <i>(n.º 3 do art.º 40.º, n.º 5 do art.º 44.º e alínea b) do n.º 1 do art.º 82.º do RJCGAUO 2023)</i>	
				Assembleia de Escola aprecia o RCG <i>(alínea f) do n.º 1 do art.º 56.º do RJCGAUO 2023)</i>
Relatórios de avaliação/ autoavaliação	RJCGAUO 2023 RIPA / REPA	Documentos destinados a promover práticas continuadas de autoavaliação da escola e refletir as suas conclusões nos documentos orientadores. Acompanhar e avaliar a execução das suas deliberações.	Unidade orgânica/ Departamentos curriculares/ Equipas e grupos de trabalho	Assembleia de Escola <i>(alíneas b) e g) do n.º 1 do art.º 56.º do RJCGAUO 2023)</i> Conselho Pedagógico <i>(alíneas r) e s) do n.º 1 do Art.º 64.º do RJCGAUO 2023)</i>

II. O PLANO DE ESCOLA

1. Elaboração do Plano de Escola

No desenvolvimento do processo de elaboração do PE, enquanto documento de planeamento, monitorização e avaliação da missão estratégica educativa da unidade orgânica/escola, deverá considerar-se, entre outros aspetos, o próprio processo a desenvolver (**Esquema 2**), a participação da comunidade educativa e a liderança de todo o processo, bem como a recolha e tratamento da informação, a definição dos assuntos a abordar, a reflexão e definição das linhas estratégicas e, por fim, a redação final do documento.

O incentivo às relações de proximidade, à partilha de valores, objetivos e expectativas, constitui a primeira etapa de construção da identidade unidade orgânica/escola, acrescida da descoberta da sua especificidade, que pode traduzir-se na identificação do seu passado histórico, dos valores e da sua ação orientadora, enquanto instituição comunitária.

Assim, para que um PE possa ser um instrumento de operacionalização, torna-se indispensável que o mesmo integre no processo de elaboração, uma ampla participação da comunidade educativa relativamente aos diferentes aspetos da educação e formação, nomeadamente nas questões relacionadas com a organização escolar, a relação pedagógica, os recursos humanos e materiais e a orientação para os resultados, a fim de que todos os seus membros sintam que o projeto lhes pertence e façam dele um instrumento de trabalho contínuo.

O processo de auscultação da comunidade, que pressupõe o envolvimento e esforço comum, não deve circunscrever-se apenas aos profissionais e aos alunos da unidade orgânica, mas, deve incluir igualmente os pais e encarregados de educação e restantes parceiros da comunidade. Para este

efeito, devem ser produzidos instrumentos de recolha de informação (*inquéritos e entrevistas*), *workshops*, sessões de esclarecimento, debates com os diferentes membros da comunidade, tal como, a realização de reuniões alargadas, no âmbito das estruturas de gestão intermédia ou com todos os elementos da comunidade educativa, para discussão e validação de conclusões.

O PE deve ser conduzido por uma equipa orientada sob responsabilidade direta do Conselho Pedagógico e/ou do Conselho Executivo. 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 escolar, validar as suas análises e conclusões, redigir o documento final e, após aprovação, proceder ao seu acompanhamento e avaliação.

A metodologia de trabalho deve ser participativa e 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 PE e de submeter as conclusões e linhas orientadoras a um processo de validação e aprovação.

O PE, além de sintético e objetivo, deve ter uma configuração que permita a sua ampla divulgação junto da comunidade e resumir aquilo que a escola pretende ser, o que pretende realizar, tendo em conta os recursos que possui e a forma como se organiza para o conseguir.

A divulgação do PE deve ser planeada desde o início da sua conceção, tendo em conta o contexto da unidade orgânica ao nível da sua localização e público alvo a abranger.

Esquema 2 – Fases indicativas para o planeamento do Plano de Escola

FASES DO PROCESSO DO PLANO DE ESCOLA	
Fase preliminar	
1.º Momento	<ul style="list-style-type: none"> – Constituição do grupo de trabalho (equipa do PE) e reunião com os órgãos de administração e gestão; – Análise das opções educativas e formativas 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.
2.º Momento	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalho colaborativo da equipa do PE; – Recolha de informação nas bases de dados existentes (internas e externas), análise documental, elaboração de inquéritos e outros documentos para recolha de informação.
Fase de mobilização/ participação	
1.º Momento	<ul style="list-style-type: none"> – 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.
2.º Momento	<ul style="list-style-type: none"> – Recolha de informação junto da comunidade interna e externa.
Fase de diagnóstico	
	<ul style="list-style-type: none"> – Tratamento dos dados obtidos, elaboração do diagnóstico estratégico (análise SWOT e/ou outra), reflexão e elaboração de conclusões.
Fase de validação	
1.º Momento	<ul style="list-style-type: none"> – Submissão dos resultados à comunidade, através de reuniões alargadas (reuniões de departamento, de grupo disciplinar, de funcionários, encarregados de educação, outros).
2.º Momento	<ul style="list-style-type: none"> – Redação final do documento através de divisão de tarefas entre os membros do grupo de trabalho e validação coletiva.
Fase de aprovação	
	<ul style="list-style-type: none"> – Discussão e aprovação final do documento pelos órgãos competentes da unidade orgânica.
Fase de divulgação	
	<ul style="list-style-type: none"> – Publicitação do PE pelos meios mais adequados: colocação <i>online</i>, edição impressa para distribuição, ações públicas de divulgação, outros.
Fase de monitorização e avaliação	
	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliação interna e externa do grau de execução do PE através de mecanismos de autoavaliação e de relatórios de avaliação externa, de cariz anual e/ou trienal, a fim de proceder aos respetivos ajustamentos no decorrer do processo, com vista à preparação da sua futura revisão. <i>(Este trabalho pode ser desenvolvido no âmbito da equipa de autoavaliação da escola, quando exista, competindo à equipa do PE proceder à análise dos resultados apresentados).</i>

2. Identidade da unidade orgânica/ escola

a. História

A seleção dos elementos a inserir neste ponto compete especificamente a cada unidade orgânica e deve dar o mote para a introdução dos tópicos seguintes, que devem ser coerentes entre si, pois todos consagram a sua verdadeira identidade.

A história da unidade orgânica enquanto característica da sua identidade, deve destacar os aspetos mais relevantes do seu passado histórico e que concorrem para a definição da identidade presente e compreensão da sua ação orientadora, em detrimento de uma exposição exaustiva de toda a sua história desde a sua fundação até à presente data.

Consideram-se como aspetos relevantes, os que se enquadram na escolha do seu patrono, os que têm foco na constituição da atual estrutura organizativa e, ainda, os que concorrem para o processo de construção de uma nova identidade, comum a todos os estabelecimentos de ensino que integram a unidade orgânica ou que dão ênfase à relação de parceria e de abertura para com a comunidade local.

b. Missão

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 e expressa a forma como responde às necessidades do seu público-alvo, face ao contexto local em que se insere. Importa definir o “foco” institucional e hierarquizar as prioridades e identificar o que a distingue das demais.

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, por norma, 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.

Questões essenciais (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?

Exemplos (Missão):

“Oferecer uma formação de rigor e de excelência para a preparação do futuro, orientada pelos valores da ética, igualdade, solidariedade e de cidadania.”

“Contribuir para o desenvolvimento integral das crianças e jovens e consciencializar para a sua responsabilização num mundo em mudança”

c. Visão

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 visão pressupõe uma reflexão sobre o futuro escolar, pedagógico, didático, moral da escola, com destaque para a imagem que pretende projetar para a comunidade, bem como, quanto à

vantagem competitiva relativamente suas congéneres na comunidade, caso existam. Estas aspirações e intenções, orientadas para o futuro, devem ser referidas em termos gerais, sem especificar a forma como serão atingidas, podendo ser expressas através de frases-chave.

Questões essenciais (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?*

d. Lema

Como forma de criar um sentido de identidade e de comunidade escolar e no sentido de captar e expressar a sua essência de missão e visão, pode ainda ser criado um lema ou frase, a ser utilizado de forma recorrente, em cabeçalhos e capas dos documentos, cartazes, rodapés dos emails, entre outros contextos.

Exemplos (Lema):

- *"Formar para o sucesso"*
- *"Educar para o Futuro"*

e. Valores

No PE, devem constar os valores que a unidade orgânica pretende desenvolver, aos quais devem estar associados a respetiva intencionalidade, isto é, a forma como, em função do valor se pretende agir. Deve optar-se por um número reduzido de valores, de modo a conferir credibilidade.

Os valores inscritos no PE devem reger a ação de toda a escola e, como tal, devem ser partilhados por toda a comunidade escolar, docentes, pessoal de ação educativa, alunos, encarregados de educação, além de outros colaboradores/parceiros comunitários.

Exemplos (Valores):

Rigor, Exigência, Profissionalismo, Excelência, Partilha, Cidadania, Autonomia, Solidariedade, etc.

f. Perfil do aluno

Tendo em conta o conjunto de competências e as aprendizagens a desenvolver pelos alunos que frequentam o sistema educativo e que constam dos documentos reguladores (*Orientações Curriculares para a Educação Pré -Escolar (OCEPE), Currículo Regional da Educação Básica (CREB); Currículos dos Ensinos Básico Secundário e ou Profissional; Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, Aprendizagens essenciais das disciplinas das várias áreas disciplinares, entre outros*), cada unidade orgânica, em linha com sua visão, missão, valores e opções pedagógicas e curriculares escolhidos, deve aclarar em que pretende investir de forma mais premente, podendo identificar diferentes perfis de aluno, em função dos ciclos e/ou nível de ensino ou percurso formativo, evidenciando que atitudes e valores, capacidades e aptidões ou competências e aprendizagens, quer que os seus alunos adquiram ou desenvolvam.

Exemplos (perfil do aluno):

- Autónimo e responsável, utilizador competente das tecnologias, solidário e capaz de mobilizar as aprendizagens obtidas nas disciplinas e aplica-las aos vários contextos da sua vida pessoal e profissional.
- Solidário, com sentido de responsabilidade e autonomia, dotados de espírito crítico e respeitadores dos valores universais de igualdade e solidariedade, e pela diversidade cultural.

g. Perfil do docente

O ritmo e intensidade do desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico, a confrontação diária do crescimento exponencial da informação, a multiplicidade de conexões entre o passado e o futuro, o individuo e a sociedade, a par

das questões relacionadas com a sustentabilidade, a interculturalidade, identidade e segurança, criatividade e inovação, colocam à educação e à escola, enquanto ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências, múltiplos desafios. Neste contexto global, o docente tem um papel direto e preponderante na mudança, transformação e adequação da escola, assim como, na forma como esta é vista, quer pelos alunos e quer pela comunidade educativa, no seu todo.

Para enfrentar tais desafios, é imprescindível que o docente se reconfigure para dar respostas capazes de lidar com a imprevisibilidade e as exigências e complexidade, de um mundo em permanente mudança, competindo-lhe, não apenas, ensinar conteúdos e desenvolver aprendizagens, mas, também, promover competências e reafirmar valores, que concorram para a aquisição de múltiplas literacias por parte dos alunos e para o enriquecimento da sua formação.

Assim sendo, deve ser incluído no PE as qualidades, nos docentes, que melhor respondem ao cumprimento da visão, missão, valores, no contexto da Unidade orgânica.

Exemplos (perfil do docente):

- **Profissional** (que incrementa a alegria de ser profissional de educação, que sabe comunicar, que mantém a boa gestão da sala de aula e que promove a formação contínua).
- **Científica, tecnológica e intelectual** (que incentiva o constante aprofundamento dos saberes, do rigor científico, da riqueza do conhecimento);
- **Humana, pessoal e ética** (que fomenta a capacitação e motivação dos alunos para valorização da relação, do diálogo, do compromisso com o outro, da motivação, do "acreditar sempre" e da valorização do outro).

h. Perfil do pessoal de ação educativa

As mudanças sociais e emergentes das dinâmicas da atualidade, a valorização da diversidade, o

respeito pela diferença, o combate à desigualdade e à exclusão, são os pilares do paradigma educacional do século XXI, que preconiza uma "escola de e para todos". Esta realidade pressupõe uma capacitação e (re)adaptação às mudanças e aos desafios que os alunos, a escola e a comunidade no geral representam, e que levam à necessidade de se repensarem os papéis e competências de todos os agentes educativos.

Os papéis exigidos ao pessoal de ação educativa, enquanto membros integrantes e ativos da comunidade escolar, demandam uma interação responsável, participativa e assertiva e capaz de fomentar relações positivas, promover o diálogo e as boas práticas relacionais com e entre todos os elementos da comunidade educativa.

Assim sendo, e contextualizados pela visão, as opções selecionadas para o cumprimento da sua missão e cumprindo o propósito de clarificar a sua identidade, os seus valores e os aspetos em que pretende investir de forma mais premente, cada unidade orgânica/escola pode definir no PE, diferentes perfis para os profissionais de ação educativa.

Exemplos (perfil do pessoal de ação educativa):

- **Profissional** (que promove o bem-estar no cuidado e acompanhamento de crianças e jovens, conforme as necessidades individuais);
- **Competências interpessoais** (que é paciente, atencioso/a, tem gosto pelo trabalho com crianças e jovens, tem capacidade de comunicação e adaptação a diferentes situações);
- **Competências relacionais** (que é responsável, organizado/a, tem capacidade para trabalhar em equipa, tem iniciativa, autonomia e capacidade de gerir conflitos);
- **Humana, pessoal e ética** (gera empatia, possui sentido de compromisso, é paciente e tolerante, tem disponibilidade e flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança).

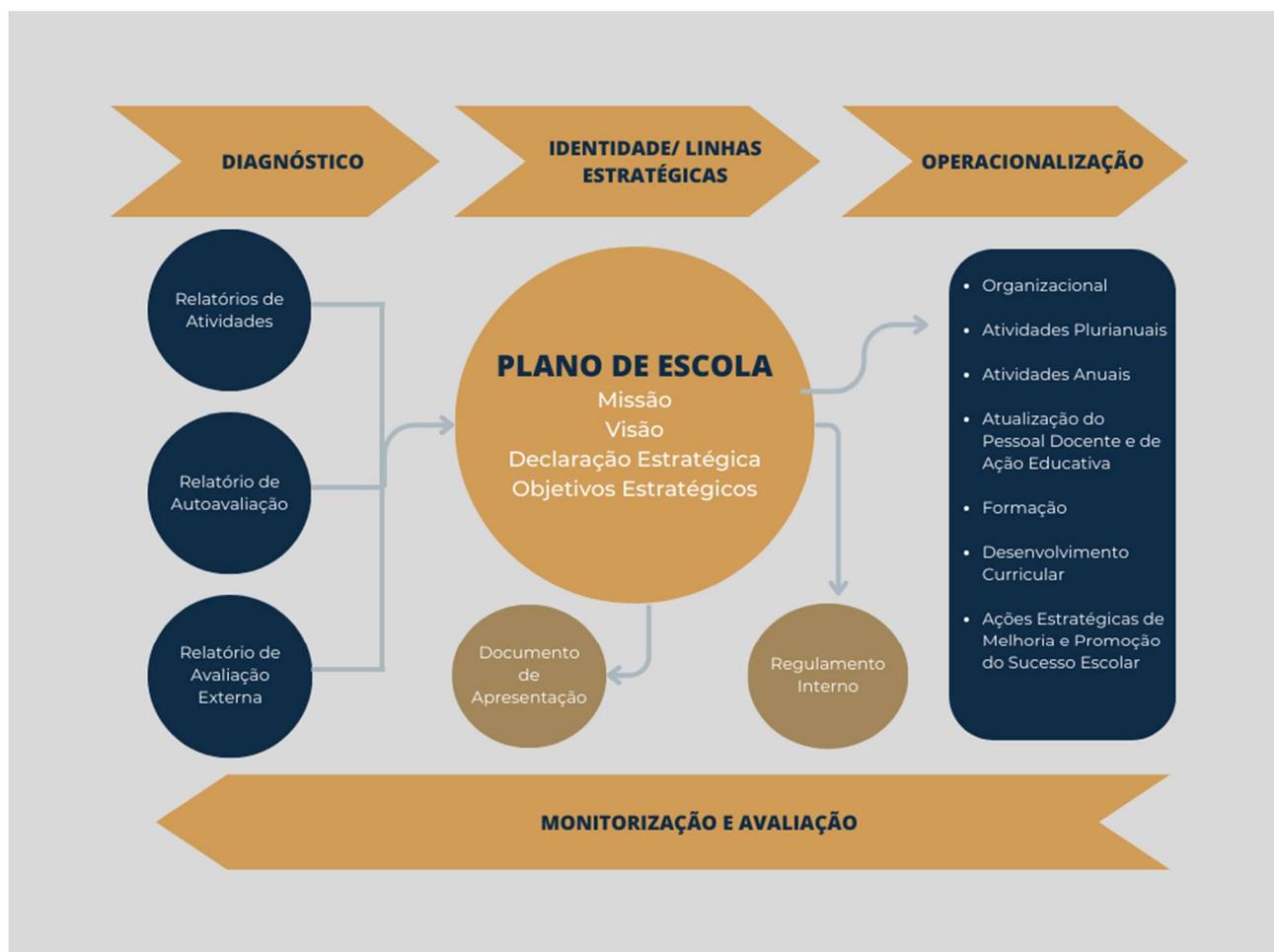
3. Prioridades de intervenção e linhas estratégica

O PE, enquanto instrumento de gestão estratégica e documento que norteia a ação escolar, integra uma componente alusiva à identidade da escola e uma componente da planificação da ação, na qual se aclaram as prioridades identificadas e as linhas estratégicas definidas para o seu período de vigência, após um processo de diagnóstico sobre o funcionamento dos diversos *eixos/áreas de intervenção* e respetivas *dimensões organizacionais* da unidade orgânica (**Esquema 4**). Tal como indicado para a construção da identidade da unidade orgânica/escola, as opções aqui definidas

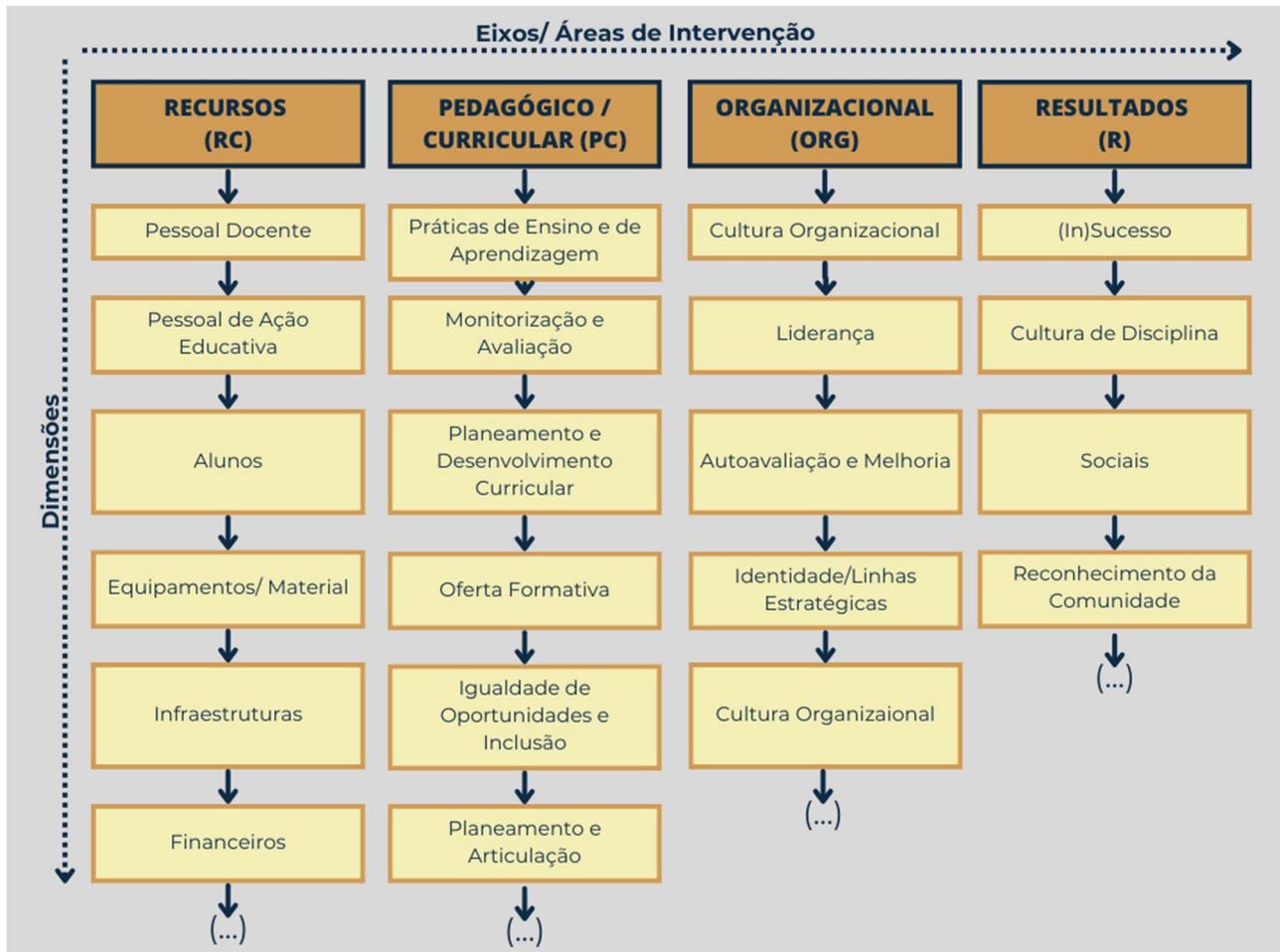
devem sempre apoiar-se no contributo de vários dos membros da comunidade educativa e no contexto em que se insere.

Com o propósito de garantir a coerência e articulação do processo (planeamento, monitorização e avaliação da estratégia educativa), propõe-se a adoção de um modelo circular (**Esquema 3**) em que, à operacionalização das linhas estratégicas do PE, se segue a monitorização e a avaliação, que por sua vez voltam a informar para dar início à fase de diagnóstico.

Esquema 3 – Articulação estratégica/organizacional de unidade orgânica/escola



Esquema 4 – Eixos/Áreas de análise/intervenção e Dimensões organizacionais para a elaboração do PE



a. Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico está diretamente relacionado com a definição de prioridades de intervenção e de linhas estratégicas concorrendo de forma decisiva para o planeamento estratégico. O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planeamento e é através dele que a unidade orgânica/escola se mune das informações necessárias para a tomada de decisão.

A fase do diagnóstico (interno e externo) é crucial para obter um bom conhecimento da escola, da comunidade escolar e das expectativas que os seus intervenientes (órgãos de administração e gestão, docentes, pessoal de ação educativa, alunos, suas famílias, empresas, comércio local, IPSS e outros) demonstram ter para com a “sua escola”.

Sem exclusão de eventuais outras componentes que possam ser relevantes, estrutural ou contextualmente, identificam-se um conjunto de eixos/áreas de análise (e potencial intervenção) bem como muitas das respetivas dimensões organizacionais, próprias do ecossistema escolar, passíveis de diagnóstico (**Esquema 4**). Desde os recursos aos resultados, passando pelos processos (chave: *ensino/ aprendizagem*; e de suporte: *lideranças, organização, estruturas...*) é bastante vasta a panóplia de “rodas dentadas” que, mais ou menos preponderantes, melhor ou pior posicionadas e afinadas, influenciam o funcionamento da escola e, por consequência, o grau de cumprimento da sua missão. No momento de conceber ou atualizar o PE, propomos a análise SWOT (**Esquema 5**), a título

indicativo, por ser uma ferramenta que possibilita inventariar as forças e fraquezas internas da unidade orgânica/escola e as ameaças e oportunidades existentes ao nível escolar, regional ou nacional, que poderão condicionar o bom trabalho da unidade orgânica/escola, permitem uma melhor compreensão da sua realidade e definir ou redefinir os objetivos estratégicos e ações a implementar. Todavia, podem ser considerados outros modelos e ou soluções de diagnóstico, eventualmente mais favoráveis, seja por conhecimento prévio dos envolvidos, seja para uma melhor adequação a determinado contexto ou esboço estratégico.

A partir do diagnóstico estratégico, que inclui uma reflexão sobre os resultados obtidos, são definidas as prioridades de intervenção e as linhas estratégicas de atuação para a escola/ unidade orgânica.

A informação obtida em fase de diagnóstico, não tem que constar na sua totalidade no PE, mas apenas uma síntese dos aspetos relevantes da mesma.

Documentos de diagnóstico:

Ao nível interno (da responsabilidade da Unidade orgânica/Escola), os *relatórios anuais de atividades*, onde se relacionam as atividades efetivamente realizadas e os recursos utilizados e o *relatório de autoavaliação*, que avalia as atividades realizadas e o grau de concretização dos objetivos educativos anteriormente definidos, designadamente quanto aos resultados escolares obtidos e à prestação do serviço educativo (organização e gestão);

- **Ao nível externo** (da responsabilidade das tutelas da educação regional e nacional) nos *relatórios de avaliação externa*: relatórios da Inspeção Regional da Educação (IRE); relatórios Individuais das provas de Aferição/relatório de escola das Provas de Aferição (RIPA e REPA), entre outros;

- **Outros** - A informação resultante da aplicação de questionários/entrevistas, destinados a avaliar o grau de satisfação da comunidade escolar (sugerindo-se a sua aplicação em intervalos de, no mínimo, dois ou três anos), entre outros procedimentos de análise destinados a monitorizar e avaliar objetivos específicos, enquadrados nos vários projetos da escola.

Esquema 5 – Análise SWOT (*strengths, weakness, opportunities and threats*)

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MATRIZ SWOT		
<p>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:</p>		
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS (evitar)	OPORTUNIDADES (aproveitar)
ANÁLISE INTERNA	PONTOS FRACOS (defender)	PONTOS FORTES (valorizar)

1. 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.
2. As principais falhas 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 como uma oportunidade (ex. existência de oferta formativa numa determinada área ou curso para a qual possui recursos, acaba por oferecer o curso, mesmo sabendo que a procura do mercado de trabalho é fraca).
3. Para a elaboração de um diagnóstico estratégico ajustado às necessidades de elaboração de um PE é conveniente seguir o seguinte conjunto:
 - ✓ 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, entre outros;
 - ✓ Proceder à recolha de informação sobre as tendências de investimento público no âmbito da educação e formação;
 - ✓ Proceder à análise das tendências de evolução da sociedade local e nacional;
 - ✓ Proceder à análise do contexto local: demográfico e socioeconómico;
 - ✓ Ordenar os elementos por ordem interna e externa;
 - ✓ Ordenar os pontos fortes e pontos fracos.

b. Prioridades, declaração e objetivos estratégicos

Descobertos os pontos fortes e barreiras a ultrapassar ou pontos a melhorar e tendo sempre presentes a sua identidade e o seu contexto é definida pela unidade orgânica/escola uma declaração estratégica (**Anexo I**), na qual são elencadas as soluções destinadas a promover a mudança, a inovação ou a melhoria. Trata-se de uma orientação concreta para a ação (i.e., o conjunto de decisões estratégicas encontrado para suprir os problemas detetados ou, ainda, a melhorar ou manter a paridade escolar).

Da declaração estratégica resulta a definição dos objetivos estratégicos, isto é, as intenções expressas sob a forma de resultados de ações, que indicam estados ou situações a que a escola, enquanto organização, pretende chegar (**Esquema 6**).

Em termos metodológicos, para a operacionalização do listado na declaração

estratégica e, por conseguinte, na organização e conceção do PE, propõe-se a elencagem das prioridades de intervenção, esboçando os objetivos estratégicos, as metas/objetivos específicos, os indicadores de desempenho (que esclarecem como se vão medir as realizações), bem como as estratégias a utilizar ou seja o conjunto de atividades/ações a realizar, para concretizar os objetivos (**Esquemas 6 e 7**).

Os objetivos não são todos do mesmo nível. Uns situam-se num patamar mais elevado de hierarquia, os estratégicos, que, por sua vez, englobam outros, os objetivos específicos, que contribuem para a consecução dos primeiros.

Exemplos de linhas estratégicas que podem ser consideradas na declaração estratégica:

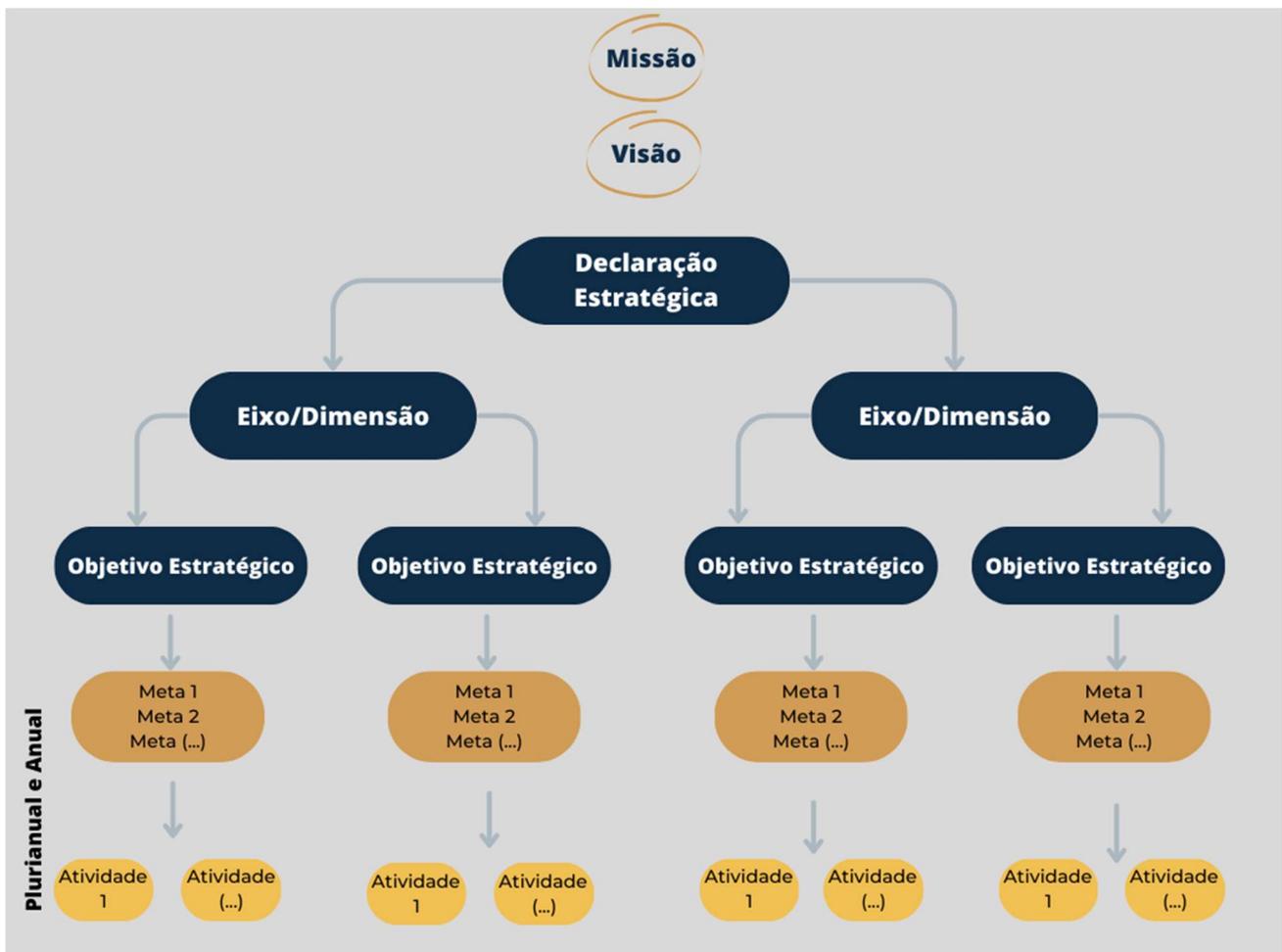
- Melhorar o sucesso escolar e educativo;
- Reduzir o abandono escolar;
- Promover atitudes e comportamentos adequados às aprendizagens;

- Potenciar o nível cultural dos alunos;
- Promover a qualidade na organização escolar;
- Melhorar a participação dos atores e parceiros educativos;
- Potenciar a reflexão e a crítica;
- Promover o bem-estar e a segurança da comunidade escolar;
- Prevenir os comportamentos de risco.

Todos os objetivos estratégicos devem ser exequíveis e passíveis de verificação, definindo-se resultados qualitativos e/ou quantitativos que se pretendem alcançar (indicadores de desempenho). No entanto, ressalva-se que, por serem divisíveis

em metas, podem ter um caráter mais geral e não diretamente observável. Todos os objetivos estratégicos (o que se pretende alcançar) devem apoiar-se em metas/objetivos específicos, que indicam o nível de ambição dos resultados a alcançar, para que o objetivo estratégico possa ser atingido), assim como, em medidas específicas ou atividades/ações concretas a desenvolver, devidamente calendarizadas (as estratégias). Devem, ainda, ser identificados os atores responsáveis pela sua implementação, monitorização e avaliação e os indicadores destinados a recolher e a sistematizar a informação, para medir cumprimento dos objetivos (**Anexo II**).

Esquema 6 – A formulação e hierarquização dos objetivos para a elaboração do PE



Critérios essenciais a considerar na definição dos objetivos:

- **Qualidade** - a boa formulação de objetivos constitui uma condição essencial da qualidade e da eficácia de um projeto.
- **Pertinência** - deve ser dirigido à resolução de um problema ou ao aproveitamento de uma oportunidade;
- **Mobilização** - deve conduzir à realização de uma ação;
- **Exequibilidade** - deve traduzir uma ambição, mas ser realizável;
- **Aceitação** - deve pressupor a aceitação e adesão das partes ao proposto, para garantir a sua consecução;
- **Coerência** - deve contribuir para a obtenção de outros objetivos de nível superior e complementar outros objetivos do mesmo nível.

Para garantir que os objetivos cumprem os critérios essenciais, na sua formulação deverão confrontar-se com as seguintes questões:

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 PE 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 proposto.

Os objetivos devem cumprir os seguintes 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**.

Tendo em conta que cada prioridade de intervenção deve ser coerente com a visão, missão, valores e os perfis do aluno e do docente e outros definidos pela escola, assim como, com os recursos físicos/humanos e o tempo disponível para a implementação das estratégias destinadas a reduzir ou superar os pontos fracos identificados, após a conclusão do esboço do planeamento de intervenção (**Esquema 7**), o mesmo deve ser revisto para:

- verificação* da exequibilidade de cada uma das medidas, *per si* e no contexto geral do plano (e eventual eliminação do que for redundante ou não operacionalizável);
- confirmação* de que o conjunto obtido potencialmente corresponde às prioridades de intervenção e consequente declaração estratégica;
- ordenação* dos objetivos estratégicos por hierarquia de importância.

Esquema 7 – Exemplificação da identificação e justificação das prioridades de intervenção e da definição dos objetivos estratégicos

Declaração estratégica					
Escola mobilizada e articulada em redor da promoção do conhecimento e do desenvolvimento equilibrado de competências.					
PRIORIDADES DE INTERVENÇÃO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EIXO/ ÁREAS PRIORITÁRIAS DE INTERVENÇÃO	DIMENSÕES	META/OBJETIVO ESPECÍFICO	RESPONSÁVEL
P1- Desatualização da formação dos docentes nas áreas científicas e didáticas do português, da matemática e da físico-química.	OE 1 – Garantir uma classe docente sempre atualizada nas suas competências científicas e didáticas.	Recursos (RC)	Pessoal docente	Meta 1 – Assegurar a frequência pelos docentes dos grupos 110, 200, 210, 220, 230, 300, 500 e 510 de, em média, pelo menos 1 ação de formação anual nas áreas científicas/didáticas.	Conselho Executivo
		Pedagógico-curricular (PC)	Práticas de ensino-aprendizagem	Meta 2 – Melhorar, anualmente, os desempenhos em todas as provas de aferição com componentes de português, de matemática e de físico-química (aferir pelos relatórios REPA de ano de escolaridade).	Conselho Pedagógico
P2 – Inexistência de práticas de ensino experimental.	OE 2 – Proporcionar um ensino baseado no conhecimento e treino de competências ancoradas no conhecimento transmitido.	Pedagógico-curricular (PC)	Planeamento e desenvolvimento curricular	Meta 1 – Considerar nas matrizes curriculares e semanários/horários, dos ensinos básico e secundário, tempos para aulas práticas/experimentais.	Conselho Pedagógico
			Práticas de ensino-aprendizagem	Meta 2 – Implementar o desdobramento de turmas de modo a facilitar o trabalho laboratorial e prático.	Conselho Executivo
			(...)	Meta 3 (...)	(...)
P3 – Reconhecimento de uma fraca capacidade de mobilização das lideranças intermédias.	OE 3 – Capacitar as estruturas de gestão intermédias para a concretização das ações previstas no PE.	Organizacional (ORG)	Liderança	Meta 1 – Realizar pelo menos 1 ação de formação anual para os coordenadores das estruturas de gestão intermédias sobre lideranças e gestão.	Conselho Executivo
			(...)	Meta 2 (...)	(...)
P4 – Falta de conhecimento por parte dos docentes das várias iniciativas da UO.	OE 4 – Construir uma verdadeira identidade de escola com a qual os elementos da comunidade educativa se identifiquem.		Cultura Organizacional	Meta 1 – Introduzir pelo menos duas medidas destinadas a melhorar a comunicação interna da escola.	Conselho Executivo
			(...)	Meta 2 (...)	(...)
P5 – Dificuldade em recolher, organizar e analisar a informação escrita e falada, que redundava na elevada taxa de retenção do 10.º ano do ensino regular.	OE 5 – Capacitar os docentes para atuar nas áreas identificadas na prioridade de intervenção e promover o desenvolvimento de aprendizagens consistentes e significativas. OE 6 - Promover a avaliação formativa (de e para a aprendizagem) e a reflexão sobre o desenvolvimento do processo ensino aprendizagem.	Resultados (R)	(In)Sucesso	Meta 1 – Cursos científico-humanísticos <ul style="list-style-type: none"> 60% dos alunos concluir o curso no período previsto Abandono nunca superior a 2% 20% alunos tem média \geq 14 valores 	Estruturas de gestão intermédia
				Meta 2 – Cursos profissionais <ul style="list-style-type: none"> 80% conclui o curso no período previsto 95% conclui os módulos Abandono nunca superior a 2% 	Estruturas de gestão intermédia

c. Avaliação do PE

No final do período de vigência do PE, cuja duração é de 3 anos, deve ser feita uma avaliação aprofundada sobre o *contexto, input e output*, com base nas opções e prioridades educativas, curriculares e organizacionais assumidas nas várias áreas de intervenção, domínios, e respetivos planos e ações de melhoria, sem esquecer os restantes projetos desenvolvidos pela unidade orgânica. Para tal, devem ser analisados os vários instrumentos e fontes de recolha de informação, nos *relatórios de autoavaliação ou de execução global e relatórios de atividades (anuais)*, entre outros (cf. ponto a. *Diagnóstico Estratégico*).

Os relatórios anuais e trienais de execução global, da responsabilidade do órgão executivo da unidade orgânica, devem ser objeto de apreciação pelos Conselho Pedagógico e Assembleia de Escola nos termos da legislação em vigor (**Esquema 1**). Em relação a cada atividade ou medida também deve ser produzido um relatório (sintético) a ser entregue, ao órgão executivo, pelo proponente e/ou responsável pela execução da mesma.

As opções estruturantes apenas adquirem relevância profissional e educativa se forem estabelecidos critérios para a sua avaliação. Compete, pois, à unidade orgânica, escolher o modelo de avaliação e a natureza da informação a recolher, os instrumentos de recolha, os intervenientes responsáveis pela recolha, a

periodicidade da avaliação, bem como os responsáveis pela elaboração do relatório final de autoavaliação.

Dos vários modelos de avaliação existentes e passíveis de adoção pelas unidades orgânicas, sugere-se o modelo *CIPP (Context, Input, Process, Product)* de Stufflebeam (2003) ou Stufflebeam e Shinkfield (2007), adaptado à avaliação do PE.

A avaliação deve ser feita a diversos níveis, pretende-se desta forma que se articulem os vários momentos e projetos em execução na unidade orgânica. Recomenda-se, por isso, uma *avaliação processual* para cada objetivo estratégico e que, no âmbito da operacionalização (**Anexo II**), se especifiquem os responsáveis pela monitorização de cada meta/ação.

A monitorização irá permitir ajustar, reformular, ou mesmo retirar as metas/ações propostas, ao longo do período de vigência do PE.

Para o final do período de vigência do PE que, como já foi mencionado, é de 3 anos, recomenda-se a realização de uma avaliação aprofundada (*contexto, input e output*), das opções e prioridades assumidas, no âmbito das opções estruturantes, planos de melhoria e outros projetos implementados na unidade orgânica, recorrendo aos vários instrumentos de recolha de informação implementados, destinados à elaboração dos vários relatórios de avaliação, incluindo o de autoavaliação.

Variáveis a considerar no processo de monitorização e avaliação (cf. modelo *CIPP*):

- *A avaliação de contexto* – Destina-se a examinar as prioridades existentes e se concorrem para as necessidades a satisfazer. Os resultados da avaliação devem proporcionar uma base sólida para ajustar as prioridades e opções definidas, bem como, a identificação das mudanças necessárias, possíveis estratégias de mudança. Este processo avaliativo podendo incluir uma grande variedade de instrumentos de análise, deverá realizar-se anualmente, quer pela auscultação da comunidade escolar (alunos, os pais e encarregados de educação, o pessoal docente e os técnicos de ação educativa), quer ao nível do Conselho Pedagógico, pela identificação dos pontos fortes e pontos fracos do desenvolvimento do PE.
- *A avaliação de contributo (input)* – Destina-se a determinar a manutenção das opções estruturantes ou encontrar novas estratégias e/ou medidas, para efetuar as mudanças que se pretende. Realiza-se, observando, de forma crítica, as opções iniciais ao nível da gestão dos recursos (humanos,

financeiros e materiais) e as estratégias/medidas implementadas. Neste sentido, toda a informação recolhida deve ser sistematizada e analisada em grupo(s) de trabalho, criados para o efeito, que têm a responsabilidade de emitir uma opinião fundamentada, sobre as estratégias a continuar ou a implementar, baseada nas propostas da comunidade educativa, revisão da literatura de referência e êxitos de estratégias ou boas práticas inseridas em contextos similares. Deve também ocorrer anualmente e no termo do período de vigência do PE.

- A *avaliação processual* – Baseada no acompanhamento sistemático da concretização das estratégias/medidas, tem como objetivo principal levar a execução a bom termo ou, caso haja alguma inadequação, à respetiva reestruturação, numa lógica de melhoria contínua (pode implicar a alteração das metas e ações propostas ao longo do período de implementação dos planos anual e plurianual, dentro do que é possível). Os objetivos principais desta avaliação são:
 - I. *proporcionar a obtenção de informação sistemática, sobre a forma como decorrem as atividades (ritmo, execução e eficácia dos recursos utilizados);*
 - II. *permite orientar a alteração do plano inicial, na medida do possível;*
 - III. *facultar um conjunto de informações sobre as estratégias/medidas (comparar com o planificado, eventuais desvios, definir fases da sua realização, apresentar a opinião da comunidade escolar sobre a qualidade das estratégias/medidas).*
- A *avaliação do produto (output)* – Consiste na avaliação global final, resumindo os resultados obtidos, identificando o grau de satisfação face às estratégias/medidas implementadas, os aspetos relevantes do seu cumprimento (resultados positivos e negativos) e os seus efeitos a longo prazo. Deve ser usada uma combinação de métodos e técnicas, para conseguir uma visão ampla dos efeitos do plano, nomeadamente a verificação do cumprimento das metas estabelecidas, tendo por referência os indicadores quantitativos e qualitativos definidos. Deve, ainda, proceder-se à análise e reflexão (envolvendo os atores responsáveis pela aplicação das estratégias/medidas) sobre os resultados esperados e os conseguidos e, ainda, aferir o nível de satisfação da comunidade escolar (por entrevistas/questionários), avaliar na globalidade o PE, tirar conclusões e, por fim, proceder à divulgação dos resultados.

(Modelo CIPP – Context, Input, Process, Product – de Stufflebeam, 2003)

4. Gestão e organização curricular

Esquema 8 – Campos de decisão curricular



As componentes pedagógicas e curriculares são o foco central de toda a ação educativa da unidade orgânica, enquanto instituição de natureza curricular e, por conseguinte, do PE. O seu devido planeamento deve garantir, por um lado, a finalidade da transmissão de saberes, tidos como

essenciais para um conjunto de competências, centrados num dado período temporal e contexto e, por outro, a especificidade processual e metodológica, em particular as estratégias de ensino, para atingir essa finalidade.

4.1. Níveis e campos de decisão curricular

O currículo, entendido como o conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes que é preciso que os alunos aprendam, é sustentado ao nível da operacionalização por um conjunto de *documentos curriculares estruturantes do processo de ensino e da aprendizagem* (Esquema 9),

designadamente o *currículo nacional* e as *orientações curriculares* e prioridades nacionais e regionais fixadas para a educação pré-escolar e para os ensinos básico, secundário e profissional, incluindo as *matrizes curriculares de base*; os *programas das disciplinas*, as *aprendizagens*

essenciais (AE); os diplomas que regulamentam a avaliação das aprendizagens; o *Perfil dos Alunos à saída da escolaridade obrigatória* (PASEO) e a *Estratégia nacional de educação para a Cidadania* (ENEC), bem como todos os diplomas legais que os complementam.

Tendo em vista a adequação contextualizada do currículo e não obstante a autonomia de que

gozam as unidades orgânicas, devem ser respeitadas as orientações, definições e formas de operacionalização constantes do currículo nacional, bem como as de carácter regional, sustentadas pelos diplomas em vigor, que legitimam a autonomia do sistema educativo regional (**Esquemas 8, 9 e 10**).

Esquema 9 – Listagem de documentos curriculares estruturantes

DOCUMENTOS CURRICULARES ESTRUTURANTES	DESCRIÇÃO/ FINALIDADE
<p>Currículo Nacional (DL n.º 55/2018, de 6 de julho, alterado pelo DL n.º 62/2023, de 25 de julho)</p>	<p>Estabelece os princípios orientadores da conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens, de modo a garantir que todos os alunos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes que contribuem para alcançar as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.</p>
<p>Princípios Orientadores da Organização e da Gestão Curricular da Educação Pré-Escolar e Educação Básica para a RAA (CREB) (DLR n.º 16/2019/A, de 23 de julho)</p>	<p>Definem o Currículo Regional para a Educação Básica (CREB) na RAA, entendido como o conjunto de competências e de aprendizagens a desenvolver pelos alunos que frequentam o sistema educativo regional ao longo da educação básica, incluindo a Educação Pré-escolar, as matrizes curriculares de base, as orientações metodológicas, os contributos das diferentes áreas curriculares para a abordagem da açorianidade e as orientações para a avaliação das competências e aprendizagens dos alunos.</p>
<p>Matrizes curriculares de base (DL n.º 55/2018, de 6 de julho, alterado pelo DL n.º 62/2023, de 25 de julho; Portaria n.º 226-A/2018, de 7 de agosto, alterado pela Portaria n.º 278/2023, de 8 de setembro) – (ES) e DLR n.º 16/2019/A, de 23 de julho)</p>	<p>Consistem no conjunto de disciplinas/áreas disciplinares a lecionar por ciclo e ano de escolaridade, ciclo e nível de ensino ou formação. A carga horária prevista das componentes de currículo ou de formação, áreas disciplinares e disciplinas inscritas nas matrizes curriculares de base constitui um valor de referência, a gerir por cada unidade orgânica, através da redistribuição dos tempos fixados nas matrizes, fundamentada na necessidade de encontrar as respostas pedagogicamente adequadas ao contexto da sua comunidade educativa e configuram a matriz curricular de escola.</p>
<p>Sistema de avaliação das aprendizagens (Portaria n.º 59/2019 de 28 de agosto de 2019 e Portaria n.º 226-A/2018 de 7 de agosto, alterado pela Portaria n.º 278/2023, de 8 de setembro)</p>	<p>Define os princípios orientadores e os procedimentos a observar na avaliação e certificação das aprendizagens e competências a desenvolver pelos alunos dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e secundário regular e bem como os seus efeitos. Ancorada na dimensão formativa da avaliação é um elemento integrante e regulador da prática educativa do ensino e da aprendizagem.</p>

<p>Programas das disciplinas/áreas curriculares e aprendizagens essenciais (AE) (Despacho n.º 6944-A/2018, de 19 de julho)</p>	<p>Correspondem a um conjunto comum de conhecimentos a adquirir pelos alunos por disciplina ou área disciplinar, identificados como os conteúdos de conhecimento disciplinar estruturado, indispensáveis, articulados conceptualmente, relevantes e significativos, bem como de capacidades e atitudes a desenvolver obrigatoriamente por todos os alunos em cada área disciplinar ou disciplina, tendo em regra, por referência o ano escolar ou de formação.</p> <p>As AE, em convergência com o PASEO, permitem uma efetiva flexibilização e gestão curriculares por parte das escolas e dos docentes e constituem -se como referencial de base às decisões tomadas pela escola relativas à adequação e contextualização nas várias dimensões do desenvolvimento curricular: o planeamento e a realização do ensino e da aprendizagem, bem como a avaliação interna e externa das aprendizagens dos alunos.</p>
<p>Orientações curriculares para a educação pré-escola (OCEPE)</p>	<p>Expressam conhecimentos a adquirir, capacidades e atitudes a desenvolver pelos alunos, designadamente programas, metas a atingir, orientações de apoio à prática letiva, entre outras.</p>
<p>Perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória (PASEO)</p>	<p>Determina os Princípios e Visão pelos quais se pauta a ação educativa, bem como, os Valores e Áreas de Competência a desenvolver pelos alunos até ao termo da escolaridade obrigatória.</p>
<p>Estratégia nacional de educação para a cidadania (ENEC)</p>	<p>Estratégia a ser consolidada de modo a que as crianças e jovens ao longo dos diferentes ciclos de ensino, adquiram competências e conhecimentos de cidadania, nas várias vertentes, designadamente princípios, valores e conceitos de cidadania nacional, direitos humanos, igualdade de género, não discriminação, interculturalidade, inclusão, educação para a saúde, para os direitos sexuais e reprodutivos e educação rodoviária.</p>

O exercício da autonomia e flexibilidade curricular, conferido às unidades orgânicas do sistema educativo regional pelos documentos curriculares estruturantes do processo de ensino aprendizagem e pelo *RJCAGUO*, concretiza-se através do desenvolvimento de projetos próprios, formalizados no PE, enquanto documento que veicula o planeamento, monitorização e a avaliação da sua missão estratégica educativa.

Neste enquadramento de desenvolvimento de uma aprendizagem contextualizada, as unidades orgânicas, em articulação com os membros da comunidade escolar, devem criar condições para uma maior qualidade do processo de ensino-aprendizagem e a conseqüente melhoria dos resultados escolares dos seus alunos. Tal, concretiza-se pela adequação dos desenhos curriculares ao contexto e necessidades da unidade orgânica, garantindo o respeito pela inclusão e

igualdade de oportunidades, de modo a que cada aluno, na sua individualidade, desenvolva o máximo das suas potencialidades para alcançar o sucesso educativo, qualquer que seja a oferta educativa e formativa que frequenta.

A ação contínua do desenvolvimento curricular (conceção, implementação, operacionalização e avaliação), pressupõe que o currículo esteja em permanente processo de construção, na medida em que permite uma multiplicidade de opções de mudança das práticas e dos resultados educativos, num processo contínuo de tomada de decisão que ocorre em diferentes contextos, articulados entre si.

A eficácia da ação educativa antevê, uma estreita articulação entre o currículo nacional, as opções estruturantes de natureza pedagógica e curricular (matrizes curriculares, articulação curricular horizontal e vertical e disciplinas/áreas

curriculares), as decisões estratégicas a nível de grupo turma e/ individual e a garantia de uma avaliação periódica, de cada unidade orgânica, que sustenta as necessidades de reformulação da gestão curricular dos níveis meso e micro (**Esquema 10**).

O PE é, o documento estrutural que suporta toda a ação educativa da escola, no domínio da organização e gestão curricular. Globalmente e ao nível da operacionalização, assenta numa lógica

trienal, no entanto, o documento está sujeito à inclusão de alterações, ajustes e/ou complementos de cariz anual, que resultam da monitorização e das avaliações parcelares, assim como, de outras situações (oportunidades e desafios) que possam surgir, a enquadrar adequadamente, e sempre que possível, na componente de plano anual de atividades.

Esquema 10 - Níveis de decisão e de desenvolvimento curricular:

Macro	Decisão curricular Central e Regional	CURRÍCULO NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Definição das políticas educativas e curriculares
Meso (Nível 1)	Decisão curricular Institucional - UO	PE	<ul style="list-style-type: none"> Adaptação do currículo ao contexto da unidade orgânica (instrumentos orientadores da coerência educativa)
Meso (Nível 2)	Decisão curricular Grupal	Planificação das ações/ atividades educativas	<ul style="list-style-type: none"> Adaptação das opções curriculares estruturantes da UO ao nível da(s) turma(s) (Departamentos Curriculares/ Conselhos de Turma)
Micro	Decisão do docente Individual		<ul style="list-style-type: none"> Opções carácter individual no contexto da sala de aula/alunos (docentes e técnicos de ação educativa)

a. Visão pedagógica

Sendo a visão pedagógica o primeiro campo de decisão da escola, trata-se da fundamentação da ação pedagógica-curricular, a partir da realidade escolar, identidade e diagnóstico efetuado, clarificando os modelos e teorias pedagógicas de referência, os métodos e estratégias de ensino, a especificidade do trabalho e do conhecimento profissional do docente, enquanto referência coletiva.

Exemplos:

Ex. 1 - 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.

Ex. 2 - A escola pretende desenvolver a autonomia dos alunos, os quais participam no seu processo educativo, como agentes ativos na construção da sua aprendizagem, bem como na promoção da sua criatividade, enquanto capacidades para um desempenho de excelência.

b. Prioridades e opções curriculares

O planeamento curricular, ao nível da unidade orgânica e da turma, concretizando os pressupostos das opções pedagógicas e curriculares estruturantes da escola, configura uma apropriação contextualizada do currículo, no qual se registam as opções relativas à organização,

realização e avaliação do ensino e das aprendizagens, bem como as destinadas à promoção do desenvolvimento integral dos alunos. Gerir o currículo implica encontrar respostas às seguintes questões que permitem a adequação ao contexto educativo:

- **O quê?**
- **Para quê?**
- **Quando?**
- **Como ensinar, o quê e quando?**
- **Como avaliar?**

A unidade orgânica, centrando-se na sua comunidade educativa e nas áreas de competências inscritas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, determina os aspetos em que vai investir com mais propriedade e que melhor respondem às características e necessidades da sua população escolar, tanto ao nível dos valores, das competências e aprendizagens, das capacidades ou atitudes essenciais, como quanto à forma, estabelecendo prioridades, desenvolvendo, acrescentando ou introduzindo alterações em aspetos considerados relevantes para o cumprimento da sua visão e missão.

Exemplos a considerar para a definição de prioridades e opções do planeamento curricular:

- A valorização das tecnologias de informação e comunicação, das ciências, das artes, do desporto, das humanidades ou do trabalho prático e experimental;

Opções estruturantes de natureza pedagógica e curricular^(*):

- Organização trimestral, semestral, ou outra forma de estruturação das disciplinas e áreas disciplinares.
- Combinação parcial ou total de componentes de currículo ou de formação, áreas disciplinares, disciplinas ou unidades de formação, com recurso a Domínios de Autonomia Curricular (DAC), promovendo tempos de trabalho interdisciplinar, com possibilidade de partilha de horário entre diferentes disciplinas;
- Desenvolvimento de trabalho prático ou experimental, com recurso ao desdobramento de turmas ou outras formas de organização;
- Desenvolvimento do trabalho colaborativo, recorrendo à alternância, ao longo do ano letivo, de períodos de funcionamento disciplinar, com períodos de funcionamento multidisciplinar;

- A abordagem das componentes/ disciplinas de natureza regional (*HGCA* e *Cidadania e Desenvolvimento*) ou da comunidade local (abordagem da açorianidade);
- A promoção de experiências de comunicação e expressão em língua portuguesa e em línguas estrangeiras nas modalidades oral, escrita, visual e multimodal;
- A aquisição e desenvolvimento de competências de pesquisa, avaliação, reflexão, mobilização crítica e autónoma de informação, com vista à resolução de problemas e ao reforço da autoestima dos alunos;
- Exercício da cidadania ativa, de participação social, em contextos de partilha e de colaboração e de confronto de ideias sobre matérias da atualidade;
- A implementação do trabalho de projeto como dinâmica centrada no papel dos alunos enquanto autores, proporcionando aprendizagens significativas.

c. Organização das aprendizagens

No seu planeamento, desde que não sejam ultrapassados os limites legalmente estabelecidos para a carga horária de cada componente do currículo e das matrizes curriculares de base, as opções estruturantes de natureza pedagógica e curricular formalizam-se em matrizes curriculares próprias e na forma como nestas se configuram a área de cidadania e desenvolvimento, as atividades de apoio à aprendizagem e as de complemento curricular.

- Desenvolvimento de projetos integrados no horário semanal, em blocos rotativos ou outra forma considerada adequada.

(* Cf. DLR n.º 16/2019/A, de 23 de julho (CREB) e DL n.º 55/2018, 6 de julho, alterado pelo DL n.º 62/2023, de 25 de julho, Portaria n.º 226-A/2018, de 7 de agosto, alterada pela Portaria n.º 278/2023, de 8 de setembro (ES)

Informações de natureza pedagógica e curricular que devem constar do PE (cf. Anexo II):

- A oferta educativa e formativa;
- As estratégias de articulação curricular horizontal e vertical, entre diferentes áreas curriculares, anos de escolaridade e/ou ciclos de ensino;
- As opções curriculares e a respetiva distribuição das cargas horárias, de modo a aprofundar, reforçar e enriquecer as aprendizagens essenciais das áreas curriculares, por referência às matrizes curriculares de base;
- As principais estratégias a desenvolver para dar resposta, no plano curricular, às características da escola e da comunidade educativa;
- A estratégia da unidade orgânica de educação para a cidadania, operacionalizada na componente/área disciplinar de Cidadania e Desenvolvimento;
- A definição das formas de organização do trabalho escolar, de dinamização do trabalho colaborativo e interdisciplinar, designadamente na definição e organização dos Domínios de Autonomia Curricular (DAC);
- A estratégia da unidade orgânica para a abordagem da açorianidade, pela implementação da disciplina de História, Geografia e Cultura dos Açores;
- As orientações metodológicas, de conceção, de seleção, de organização e de partilha de materiais curriculares;
- A constituição das equipas educativas;
- As modalidades e os critérios de avaliação das aprendizagens dos alunos, bem como das formas de autorregulação do processo, de reflexão em torno dos resultados alcançados e a consequente definição e implementação das estratégias que se revelem necessárias para uma melhoria do desempenho dos alunos;
- As ações destinadas a promover o diálogo com os alunos, as famílias e a comunidade no planeamento e realização do ensino e da aprendizagem.

d. Métodos e estratégias de ensino/ aprendizagem e de avaliação

As opções referentes aos métodos e estratégias de ensino e de diferenciação pedagógica são da exclusiva competência da unidade orgânica, de acordo com o seu contexto e recursos, sendo que, ao nível da administração central e regional, não existem orientações específicas sobre os métodos e as estratégias de ensino, embora a orientação geral seja no sentido da implementação da diferenciação curricular e da diversificação de metodologias e estratégias de ensino.

De igual modo, no processo de avaliação das aprendizagens dos alunos, não obstante os

normativos legais sublinharem as modalidades de avaliação formativa e sumativa, como as principais modalidades de avaliação, é deixada à escola, uma margem de liberdade para a tomada de decisão, devendo constar do PE os princípios orientadores, métodos, domínios/campos, critérios de classificação por área/disciplina e, ainda, a menção dos instrumentos de avaliação, que servirão de referência para os departamentos curriculares construírem, os critérios de avaliação das aprendizagens, os perfis do aluno e os perfis/ níveis de desempenho.

e. Organização da escola e das aulas

A existência de algumas restrições organizativas, impostas pela administração central e regional ao nível da constituição de turmas e número de alunos, tal como, ao nível do tempo (distribuição pelas componentes, disciplinas e/ou áreas disciplinares, áreas não disciplinares e de apoio à aprendizagem), não impede que sejam atribuídas à

5. Gestão e organização de outras componentes estratégicas

Para além das componentes pedagógicas e curriculares, que dão corpo ao desenvolvimento do processo-chave escolar, no conjunto dos processos de suporte, necessários e existentes nas escolas, poderão surgir alguns como determinantes para a exequibilidade e/ou eficiência do plano de escola e da respetiva estratégia.

A título ilustrativo, pode dar-se o caso de ser relevante a reorganização de horários de funcionamento (com potenciais impactos nos serviços de transporte escolar) e/ou o reforço de meios e atividades de lazer dos alunos, de modo a melhorar o ambiente e o conforto geral, facilitador de boas condições para o foco daqueles no mencionado processo-chave.

Também como exemplo, surge o cenário de desenho e implementação de uma política de comunicação e interação com encarregados de educação com vista a um maior conhecimento e melhor perceção por parte destes sobre o papel e as práticas da escola, visando diminuir resistências ou aumentar o índice de colaboração entre as partes envolvidas.

Uma outra prioridade hipotética será a de requalificação de determinada infraestrutura (por

escola as decisões relativas à gestão e organização das variáveis tempo e espaço, de acordo com as opções estruturantes de natureza pedagógica e curricular e a definição de critérios para a elaboração de horários dos alunos, dos docentes e restantes profissionais de ação educativa.

exemplo, cozinha, refeitório, biblioteca, ginásio, gabinetes de trabalho, rede informática...) de modo a garantir condições de segurança e conforto no uso da mesma, passando-a de uma situação crítica ou ineficaz para uma mais valia no ecossistema escolar.

Um último exemplo é o que advém da eventual necessidade de reforço das lideranças da escola, o que poderá ser conseguido por formação (interna ou externa), promoção de trabalho colaborativo entre os detentores de cargos de liderança, análise conjunta de competências e funções, agilização dos circuitos de comunicação...

Estas são meras formulações teóricas, nada exaustivas ou de presunção de maior relevância comparativamente a quaisquer outras. O que, em cada processo de construção e implementação do PE, advier do diagnóstico e surgir como prioritário, passível de intervenção e com maior potencial de ser convertido em melhoria, é o que deve ser devida e cuidadosamente planeado, operacionalizado, monitorizado, ajustado (se necessário) e avaliado.

III. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE ESCOLA

Anexo I - Modelo de apresentação da estratégia do Plano de Escola *(in one page)*

ESTRATÉGIA DO PE (IN ONE PAGE)							
CARACTERIZAÇÃO	UNIDADE ORGÂNICA					DURAÇÃO DO PLANO DE ESCOLA	2023-202
	MISSÃO <i>(qual o propósito da escola/ organização?)</i>					LEMA <i>(frase que capta a essência da identidade da UO- slogan)</i>	
	VISÃO <i>(o que se pretende alcançar?)</i>					VALORES <i>(quais os princípios que regulam a atuação da UO?)</i>	
	OFERTA FORMATIVA <i>(o que oferecemos?)</i>					DESTINATÁRIOS <i>(quem servimos?)</i>	
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	PARTICIPAÇÃO EDUCATIVA DA COMUNIDADE <i>(que opiniões e aspetos devemos considerar?)</i>	Preocupações <i>(ideias-chave)</i>			Sugestões <i>(ideias-chave)</i>		
	CONTEXTO DA UO <i>(quais os principais aspetos e tendências a considerar?)</i>	Políticos			Económicos		
		Legais			Tecnológico		
		Sociais			Ambientais		
	AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICO - Ex: SWOT <i>(como vamos concentrar-nos nos pontos fortes, reconhecer as fraquezas, agarrar as oportunidades e proteger-nos das ameaças?)</i>	Ameaças <i>(o que ameaça a nossa UO?)</i>			Oportunidades <i>(quais as nossas oportunidades?)</i>		
Pontos fracos <i>(quais as nossas fraquezas?)</i>				Pontos fortes <i>(quais as nossas forças?)</i>			
PRIORIDADES DE INTERVENÇÃO	P1- P3-		P2- P4-				
ESTRATÉGIA	DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA <i>(intenções expressas)</i>						
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <i>(o que pretendemos alcançar?)</i>	INDICADORES DE DESEMPENHO <i>(como vamos medir as nossas realizações?)</i>	METAS <i>(qual o nível de ambição dos nossos objetivos?)</i>	ESTRATÉGIAS <i>(o que vamos fazer para alcançar os nossos objetivos?)</i>	RESPONSÁVEIS <i>(quem são os máximos responsáveis pela implementação, monitorização e avaliação dos objetivos?)</i>	DURAÇÃO <i>(quanto tempo vamos precisar para alcançar os objetivos?)</i>	
	OE1 -						
	OE2 -						



Anexo II – Matriz do Plano de Escola

MATRIZ DO PLANO DE ESCOLA

(n.º 4 do art.º 19.º do Decreto Legislativo Regional n.º 19/2023/A, de 31 de maio)

I. ÍNDICE

II. INTRODUÇÃO

III. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ORGÂNICA

Denominação

Morada			
Telefones		E-mail	
Identificação dos diferentes estabelecimentos, se aplicável			

IV. IDENTIDADE DA UNIDADE ORGÂNICA

História

Missão, Visão, Valores e Perfis (aluno, docente e pessoal de ação educativa)

Comunicação e articulação com a comunidade escolar/ divulgação de Informação

V. PRIORIDADES DE INTERVENÇÃO E LINHAS ESTRATÉGICAS

(cf. Modelo de Estratégia do PE - in one page - Anexo I)

VI. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIDADE ORGÂNICA

Organograma de Órgãos, Estruturas e Serviços

Regime de funcionamento

Diurno Noturno Semestral Periodal

Dia da Semana

--	--

Calendário Escolar/ Calendários de Reuniões (dos órgãos de administração e gestão, das estruturas de gestão intermédia e outros eventos relevantes)

Assembleia de escola – membros

Nome e Cargo (exemplo: Maria Silva – Presidente)

--

*Deve preencher com os dados de um membro por cada linha.

Conselho pedagógico – membros

Nome e Cargo (exemplo: Maria Silva – Presidente)

--

*Deve preencher com os dados de um membro por cada linha.

Órgão executivo – membros

Núcleos escolares e estabelecimentos de ensino - membros (coordenadores/ encarregados)

Nome e Cargo (exemplo: Maria Silva – Presidente)

*Deve preencher com os dados de um membro por cada linha.

Departamentos curriculares

Denominação e composição (disciplinas/grupos de recrutamento)

Representantes (coordenador/outros)

Nome e Cargo (exemplo: Maria Silva – Presidente)

*Deve preencher com os dados de um membro por cada linha.

Turmas - representantes (diretor de turma/ secretário / dos pais/EE e delegados/subdelegados)

Turma, Nome e Cargo (exemplo: 10.º E – Maria Silva – Presidente)

*Deve preencher com os dados de um membro por cada linha.

Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) - membros (coordenador/ outros)

Nome e Cargo (exemplo: Maria Silva – Presidente)

*Deve preencher com os dados de um membro por cada linha.

Serviço de psicologia e orientação (SPO) - membros (coordenador/ outros)

Nome e Cargo (exemplo: Maria Silva – Presidente)

*Deve preencher com os dados de um membro por cada linha.

Outras equipas e serviços - membros (coordenador/ outros)

Nome e Cargo (exemplo: Maria Silva – Presidente)

*Deve preencher com os dados de um membro por cada linha.

Gestão de instalações e equipamentos – membros (Biblioteca/ parque desportivo/ audiovisuais/ outros)

Nome e Cargo (exemplo: Maria Silva – Presidente)

*Deve preencher com os dados de um membro por cada linha.

VII. ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA

Turmas

Critérios para a constituição de turmas

Modo de identificação das turmas

Serviço docente *(critérios de distribuição de serviço)*

Horários das turmas/dos docentes *(critérios para a construção/elaboração dos horários)*

VIII. PLANEAMENTO/ GESTÃO CURRICULAR

Documentos e orientações curriculares estruturantes para o sistema educativo regional

(referências aos normativos legais e orientações da tutela)

Oferta Formativa (modalidades de ensino)

Matrizes curriculares

Estratégia da educação para a cidadania *(Domínios e outras definições)*

Projetos educativos e curriculares específicos/experiências pedagógicas

Gestão de apoios educativos e de recuperação das aprendizagens

Ações de orientação e suporte

Orientação educativa (*estruturas de gestão intermédia – departamentos curriculares; coordenações de ano/ciclo/nível/disciplina/cursos/outros*)

Combate à exclusão social e de prevenção do abandono escolar, de saúde escolar, entre outros

Orientação escolar e vocacional

Enriquecimento e complemento curricular, de natureza lúdica e cultural: domínios cultural, desportivo, artístico, científico e tecnológico (*de solidariedade, voluntariado, dimensão europeia, intercâmbios, desporto escolar, clubes e outros, de ligação da escola com o meio, entre outras*)

Outras situações

Operacionalização (*Articulação curricular horizontal e vertical, entre diferentes áreas curriculares, anos de escolaridade e níveis/ciclos da educação/ensino e escolas*)

IX. AVALIAÇÃO DAS APRENDIZAGENS DOS ALUNOS

Critérios Gerais

Perfis de aprendizagens específicas

Critérios de transição e de progressão

Exames e provas

Estratégias para a melhoria do desempenho

X. AÇÕES/ATIVIDADES

(Grelha de operacionalização do plano plurianual e anual de atividades - Anexo III)

XI. RECURSOS ESCOLARES

Humanos

Materiais

Manuais escolares

Outros materiais

Financeiros

XII. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE ESCOLA/PLANO ANUAL DE ATIVIDADES

Monitorização do Processo

Avaliação das atividades (grau de concretização e de cumprimento de objetivos)

Reflexão em torno dos resultados escolares alcançados:

Relatórios periódicos

Relatório final de execução do plano

Avaliação do plano de escola/ reflexão sobre as suas conclusões (identificação de grau de concretização das metas e avaliação da sua organização e gestão)

Propostas para a elaboração/revisão do PE (pistas/sugestões)



Anexo III – Grelha de operacionalização do plano plurianual e anual das atividades

GRELHA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL E ANUAL DAS ATIVIDADES										
Objetivo Estratégico (OE)	Eixo/ áreas prioritárias	Dimensões	Meta(s)	Ações/ Atividades				Monitorização e Avaliação		
				Atividade	Responsáveis	Calendarização	Recursos	Indicadores	Calendarização	Responsáveis



GLOSSÁRIO

- **ATIVIDADE** – Conjunto de ações a desenvolver de forma articulada para a consecução de um resultado.
- **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.
- **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO** – Análise diagnóstica que, perspetivando a situação atual numa perspetiva interna e externa, procura traçar caminhos futuros para uma organização.
- **SWOT (MATRIZ)** – Da terminologia anglo-saxónica strengths, 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).
- **ESTRATÉGIA** – Arte de conceber, dirigir e executar uma determinada ação.
- **EIXO/ÁREAS DE INTERVENÇÃO** – Grandes áreas temáticas (**Esquema 4**) que permitem organizar a informação ao longo do modelo circular (**Esquema 3**).
- **DIMENSÃO** – Decomposição dos eixos/áreas de intervenção.
- **PRIORIDADES DE INTERVENÇÃO** – Conjunto de pontos a melhorar por grau de importância, urgência, necessidade ou premência, identificadas no âmbito do processo de diagnóstico.
- **DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA** – Declaração concisa e clara que descreve a visão, os valores e as metas de uma organização. Deve ser inspiradora e motivante e deve fornecer orientação para a tomada de decisões e para o planeamento estratégico.
- **OBJETIVO ESTRATÉGICO** – Consiste numa intenção declarada e expressa o alvo a atingir, sob a forma de resultados (quantitativos ou qualitativos) que indicam estados ou situações a que a organização (unidade orgânica) pretende chegar. Como é divisível em metas operacionais, pode ter um cariz mais geral e não diretamente observável (todavia recomenda-se que seja exequível e passível de verificação).
- **METAS** – São intenções mensuráveis a que a organização pretende chegar, identificando os resultados a alcançar. Decompõem os objetivos estratégicos, de modo a permitir a sua monitorização e a tomada de decisão como proceder tendo em conta os resultados obtidos.
- **INDICADOR** – Meio para verificar se as metas e os objetivos estabelecidos foram alcançados.
- **AÇÕES/ATIVIDADES** – Atividades ou procedimentos a implementar que contribuam para atingir as metas e, por conseguinte, os objetivos estratégicos, que podem ser mantidas, reestruturadas ou eliminadas em função dos resultados da monitorização.
- **CALENDARIZAÇÃO DA MONITORIZAÇÃO** – Momentos temporais destinados à construção de indicadores e recolha da informação e sua confrontação com o alvo expresso na meta.
- **RESPONSÁVEIS PELO PE** – Elementos incumbidos pela recolha e sistematização da informação e construção de indicadores e de dar feedback aos responsáveis pela implementação das ações/atividades, de modo a permitir decisões sobre a necessidade do seu reajustamento ou reformulação, eventual eliminação de uma ação/meta previamente definida e concomitantemente a avaliação anual do PE.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Sílvia de. *Modos de apropriação das políticas educativas para uma gestão curricular contextualizada*. In Congresso português de sociologia, 9., 2017, Faro, PT. Atas... Faro, Portugal: Universidade do Algarve/Faculdade de Economia, 2017.
- ALMEIDA, Sílvia de, Batista, Susana & Gonçalves, Eva & Trigo, Marco (2018). *Projetos Educativo e Curricular: contributo para o desenvolvimento de um modelo integrado*. CICS.NOVA FCSH da Universidade Nova de Lisboa.
- ALMEIDA, Sílvia de, Batista, Susana & Gonçalves, Eva. *Projetos educativos - para um modelo da sua elaboração*. Lisboa: Projeto ESCXEL, Rede de Escolas de Excelência (2012)
- AZEVEDO, Rui (coordenador), et al (2011). *Projetos educativos: elaboração, monitorização e avaliação - Guião de apoio*. ANQ, I.P.
- BARROSO, João (2005). *Políticas Educativas e Organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- CALDEIRA, J. (2016). *Strategy on one page: A simple and effective way to communicate your strategy*. Edições Sílabo.
- COSME, A. (2018). *Autonomia e flexibilidade curricular. Propostas e Estratégias de Ação*. Porto: Porto Editora.
- KAPLAN, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Strategic Finance, 85(9), 26-35.
- LEDERHAUSEN, M. (2011, June). *Strategy on One Page*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/06/strategy-on-one-page>.
- MORGADO, J.C. (2019) *Currículo, gestão curricular e igualdade de oportunidades*. Revista de Estudos Curriculares nº 10, vol. 2. (2020).
- MORGADO, J.C. *Políticas educativas e curriculares em Portugal: desafios e oportunidades*. Em Revista de Estudos Curriculares, vol. 13, n.º 1 (2022).
- OCDE 2030 - *Projeto Future of Education and skills 2030*, da OCDE, <http://www.oecd.org/edu/school/education2030.htm>
- ROLDÃO, M.C., Peralta, H. & Martins, I.P. (2017). *Currículo do ensino básico e do ensino secundário para a construção de aprendizagens essenciais baseadas no perfil dos alunos*. Lisboa: Ministério da Educação.
- ROLDÃO, M.C. & ALMEIDA, Sílvia de. *GESTÃO CURRICULAR - Para a Autonomia das Escolas e Professores*. DGE - Ministério da Educação (2018)
- ROLDÃO, M.C. & Almeida, S. de (no prelo). *Gestão curricular revisitada*. Para a autonomia das escolas e professores. Lisboa: Ministério da Educação.
- STUFLLEBEAM, Daniel (2003). *Institutionalizing Evaluation in Schools*. In T. Kellaghan, D.L. Stufflebeam, & Lori A. Wingate, (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp.775-805. Chicago: Kluwer Academic Publishers.
- STUFLLEBEAM, D.L. & Shinkfield, A.J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. San Francisco: John Wiley and Sons.