



Escola Básica e Secundária com Pré-Escolar e Creche  
Bispo D. Manuel Ferreira Cabral

**Projeto Educativo  
Escola**



2024-2028

## NOTA EXPLICATIVA

A composição artística da Capa desenha uma ideia de complexidade, conectando a dinâmica dos tempos e lugares arquitetónicos pela simetria das linhas, delimitadas nas fronteiras da casa típica de Santana, enquanto unidade primária que caracteriza e singulariza a bacia de atração do território dinâmico da organização Escola. Pode dizer-se que a história da educação dos Alunos-Escola, se inscreve numa espécie de cartografia *fractal*, dos conhecimentos, capacidades e atitudes.

A Capa, na linguagem do caos, confere ao observador a possibilidade de olhar e entender o Projeto de vários lugares e tempos e, ainda assim, encontrar sentidos e caminhos comuns, sem, contudo, perder a sua personalidade, o seu eu, a sua idiosincrasia. A identidade do PEE é uma realidade multipolar fractal, fundindo-se nas hipóteses pregnantes dos diversos eu-outros, concretizados nos traços contrastantes das cores que induzem dimensões figurativas finitas, na ressonância infinita de possibilidades.



A fractalidade esquemática reafirma, paradoxalmente, uma visão estratégica e operante da educação, do ensino, das aprendizagens, numa dialógica *macro-micro*. Isto porque, na sua arquitetura, desenvolve padrões biodinâmicos, sugeridos e apresentados por uma invariância, na sua forma e conteúdo. Um motivo é autossemelhante no interior de um motivo maior, que por sua vez se inclui noutra ainda maior, a exemplo de uma série interminável concrescente de matrioskas. A organização Escola é um exemplo de conexão, de complementaridade profunda da multirrealidade societal, presente e futura.

O pensamento fractal decorre de uma praxis de não-limite, de infinito de possibilidades, na inclusão da diversidade, ..., do acreditar do empoderamento das pessoas que transformam as organizações. Ela permite refletir a Escola para conhecer a comunidade, a Escola para conhecer os alunos, a Escola para conhecer ..., retirando a estrutura, o edifício, a forma do seu estatismo inamovível e impõe-lhe a dinâmica da função. Não mais o processo de ensino-aprendizagem pode ser interpretado como imutável, previsível, linear e passivo, reafirmando, pelo contrário, a ação emergente de um caminho de sustentabilidade, unidade, mudança e adaptabilidade, essencial ao desenvolvimento evolutivo do PEE.



**Conselho da Comunidade Educativa**  
**Santana, 16 de dezembro de 2024**

## Índice

	1	Introdução	5
	2	Identidade	7
	3	Identificação de prioridades de intervenção e orientações estratégicas	16
	4	Avaliação	25
	5	Divulgação	27



## 1. Introdução

“Sozinhos vamos mais rápido, juntos vamos mais longe”

*Clarisse Lispector*

O Projeto Educativo de Escola (PEE) consagra a orientação estratégica da Escola e representa uma orientação concreta para a ação. É aprovado pelos órgãos competentes de administração e de gestão para um horizonte de quatro anos.

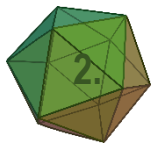
A democratização educativa confere à Escola, no quadro legal de autonomia dos seus objetivos e competências, a possibilidade de apresentar um PEE, no qual é identificada e descrita a política de Escola, constituindo-se como o referencial estratégico orientador comum da ação educativa. Apresentamos um documento estruturado e estruturante, um espaço e tempo promotores de responsabilidades partilhadas, assente em princípios, visão, missão e valores que consagram, orientam e realizam a complexidade educativa, conferindo sentido à gestão e administração estratégica e operacional, sustentando o exercício proficiente e eficaz no processo de tomada de decisão.

Esta proposta de PEE fundamenta-se na avaliação do PEE anterior, traduzindo aquilo que são os desafios observados nos resultados dos vários relatórios, técnicas, instrumentos e metodologias de recolha, análise e processamento de informação. A análise de dados, quantitativos e qualitativos, enquadram a avaliação de Escola, no referente às características e perfil da comunidade, decorrentes das orientações legais estabelecidas na alínea a), do número 2, do artigo 3 do Decreto Legislativo Regional n.º 21/2006/M de 21 de junho, definindo o PEE como “(...) o documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus Órgãos de Administração e Gestão para um horizonte de quatro anos (...)”.

Pretende-se que esta proposta de PEE se constitua como um instrumento estruturante, do qual emergem todos os outros projetos, ações e/ou atividades, que configuram e concretizam os seus objetivos estratégicos. O documento foi desenhado para que toda a comunidade educativa tenha acesso fácil, transparente, conciso e operante, permitindo ao leitor reconhecer, consolidar e situar a identidade de Escola, a identificação das prioridades de intervenção, justificação e orientações estratégicas, assim como a avaliação e divulgação.

Procuramos que os princípios que definem o PEE sejam proativos de uma organização aprendente de Escola, procurando ser suficientemente transformadora e adaptativa à complexidade das exigências, presentes e futuras, nas aprendizagens dos alunos, na participação consciente de cidadania, na universalidade educativa da pessoa humana.

A educação local, quando rica de humanidade, ultrapassa as fronteiras da realidade contextual da comunidade onde se inclui, evoluindo para a mundividência fractal da sua *transdimensionalidade*. O *glocal* Ensino é cada vez mais «rico», porque recursivo da globalidade universal da aprendizagem. A educação é o agente conrescente da mudança aprendente do Homem, da transformação sustentável da sociedade de futuro, da cartografia universal de humanidade. É a educação que faz o futuro aberto, infinito de possibilidades, um *universo* de esperança e transformação.



## Identidade

Identidade é realizar a diferença de ser, fazer, conhecer e viver com os outros.

### 2.1. História



**Figura 1** - Escola Básica e Secundária com Pré-Escolar e Creche Bispo D. Manuel Ferreira Cabral

A Escola Básica e Secundária Bispo Dom Manuel Ferreira Cabral foi estabelecida em 1981, pela Portaria n.º 118/81 de 24 de setembro e inaugurada oficialmente a 10 de outubro de 1982 sob a designação de Escola Preparatória de Santana. O dia 11 de outubro, primeiro dia útil oficial de aulas do ano letivo 1982/1983, contou com a presença de 380 alunos, distribuídos por 16 turmas, 8

do 5.º ano e 8 do 6.º ano, 21 professores (1 do quadro de Escola e 20 contratados) e 24 funcionários: Pessoal Operário e Auxiliar (17) e Pessoal Administrativo (7).

Alinhando-se com a importância de combater o analfabetismo, houve um investimento da Escola na formação de adultos, aposta quase imediata (1983/1984) num Curso Intensivo Noturno de 5.º e 6.º anos, decisão que trouxe um ganho significativo, pois a criação dos cursos noturnos subsequentes vieram corroborar e sublinhar o enriquecimento pessoal dos alunos e da Comunidade.

A 12 de janeiro de 1984, e por decisão do Conselho de Governo, procedeu-se à alteração do nome da Escola, passando esta a designar-se Escola Preparatória Bispo D. Manuel Ferreira Cabral, homenageando uma ilustre figura eclesiástica do nosso concelho, no mesmo ano em que se reforçou a promessa, já anunciada em 1982, da necessidade de se construir um complexo desportivo, o que acabou por se concretizar em 1985. Com a inauguração, em 1989, do pavilhão gimnodesportivo, expandia-se o desenvolvimento do desporto no concelho.

Lecionou-se apenas o 2.º ciclo (Ciclo Preparatório), com alunos oriundos das freguesias do concelho e da freguesia da Boaventura (concelho de São Vicente) até ao ano letivo de 1992/1993. O alargamento do ensino até ao 9.º ano de escolaridade (Curso Unificado) verificou-se no ano letivo de 1985/1986, com a opção de Agropecuária e Saúde, depois de criado o 3.º Ciclo com os 7.º e 8.º anos, respetivamente em 1983/84 e 1984/85. Refira-se que, por motivos de uma elevada afluência de estudantes e taxa de natalidade existentes, houve necessidade de se estender a lecionação aos sábados (princiada no ano letivo de 1991/1992). E será apenas no ano letivo de 1996/1997, quando se inaugurou a Escola Básica do Nordeste no Porto da Cruz, que a Escola de Santana deixa de incluir o sábado no horário semanal.

A introdução do ensino secundário decorreu no ano letivo 1994/1995, com 2 turmas do 10.º ano, na opção de Desporto (primeiro grupo de finalistas do ensino secundário da Escola). Em 1995/1996, surge o então chamado Agrupamento 4 e, em 1997/1998, o Agrupamento 3. A vida escolar, para uma larga maioria de alunos, transformou-se substancialmente com este alargamento ao Ensino Secundário, assim como com a abertura da UMa (ocorrida em 1988) que veio a revelar-se fundamental para a prossecução dos estudos de muitos jovens madeirenses. E é a 31 de janeiro de 2000, com a entrada em vigor do Decreto Legislativo Regional n.º 4/2000, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação Pré-escolar e dos ensinos Básico e Secundário, que esta Escola, assim como outras, assume a responsabilidade de construir o seu próprio caminho e de definir o seu Projeto Educativo.



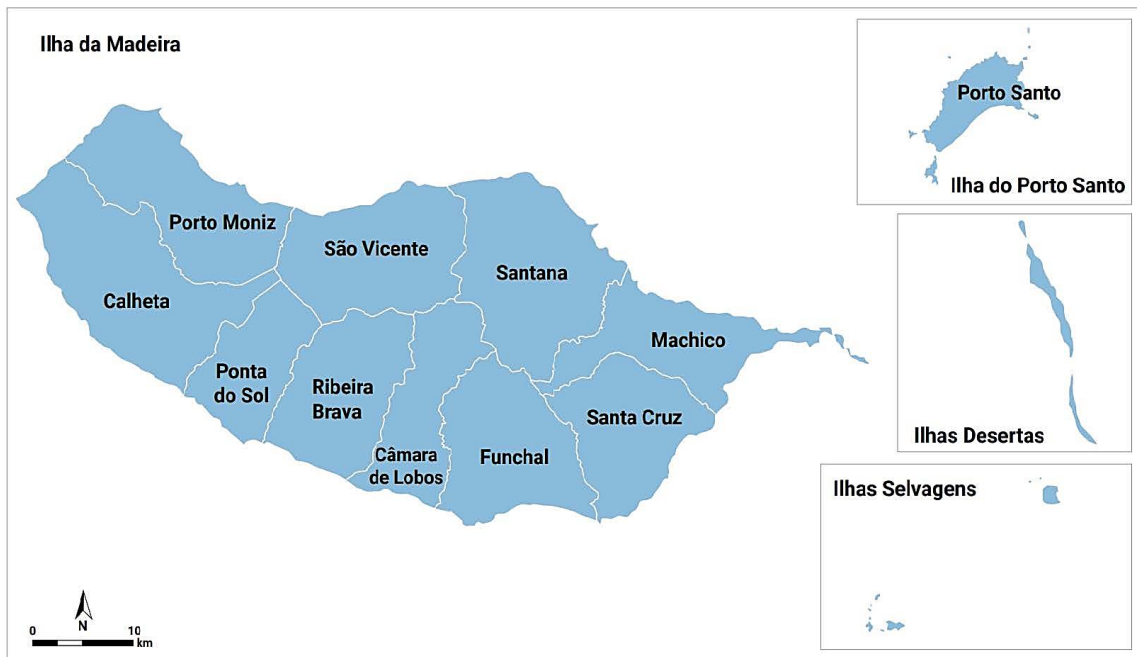
Em 22 de agosto de 2024, foi publicada a Portaria n.º 332/2024 que aprovou a reestruturação dos estabelecimentos de educação e ensino, determinando a fusão de 4 escolas, com efeitos a partir de 1 de setembro de 2024, nomeadamente a Escola Básica do 1.º Ciclo com Pré-Escolar e Creche do Faial e São Roque do Faial, Escola Básica do 1.º Ciclo com Pré-Escolar e Creche de Santana, Escola Básica do 1.º Ciclo com Pré-Escolar e Creche de São Jorge e Escola Básica e Secundária Bispo D. Manuel Ferreira Cabral, passando a designar-se Escola Básica e Secundária com Pré-Escolar e Creche Bispo D. Manuel Ferreira Cabral.

A fusão constitui uma nova realidade e um desafio para a dinâmica organizacional de Escola, que passa a integrar 7 edifícios, com diferentes valências e níveis de ensino, dispersos por 4 freguesias do concelho, Santana, São Jorge, São Roque do Faial e Faial. O PEE reflete a renovada cartografia identitária.

A Escola Básica e Secundária com Pré-Escolar e Creche Bispo D. Manuel Ferreira Cabral encontra-se inserida no concelho de Santana, constituído por seis Freguesias: Santana, Faial, São Jorge, São Roque do Faial, Arco de São Jorge e Ilha. Este Município, com grande dispersão populacional, localizado na costa norte da ilha da Madeira, a cerca de 312 metros de altitude média, ocupa uma área de 96,2 km<sup>2</sup>. Os seus limites confinam com os dos concelhos de S. Vicente, Câmara de Lobos, Funchal, Santa Cruz e Machico, sendo limitado a Norte e Nordeste pelo Oceano Atlântico, à distância de, aproximadamente, 40 quilómetros da cidade do Funchal.

Tendo por base os Censos de 2021, Santana conta com 6 553 residentes e a Escola, desde 1 de setembro, passou a integrar 748 alunos, dos quais 52 na Creche, 153 no Pré-Escolar, 193 no 1.º Ciclo, 75 no 2.º Ciclo, 139 no 3.º Ciclo e 136 no Secundário, 51 turmas, 140 docentes e 112 não docentes. A redução da população escolar constitui um verdadeiro desafio para a Escola, num futuro próximo, e este PEE deverá ter em linha de conta essa preocupação. Ao serviço da população do concelho, a Escola deverá proporcionar uma oferta formativa/educativa diversificada que procure responder às necessidades e expectativas dos alunos e das famílias, considerando o contexto socioeconómico e cultural no qual nos inserimos.

Hoje, é cada vez mais uma Escola aberta e inclusiva das dinâmicas socioculturais que lhe conferem um traço identitário diferenciado, uma história que densifica e estabiliza a unicidade, no espaço-tempo da sua identidade.



Fonte: Direção-Geral do Território, a partir da Carta Administrativa Oficial de Portugal – CAOP 2020

Figura 2 - Mapa do Arquipélago da Madeira

## 2.2. Princípios

Os Princípios explicam, conferem e orientam o quadro referencial da estratégia do PEE, a saber:

- A. Coerência e coesão** – Procuramos garantir uma ideia condutora lógica, conectada, coerente, articulada, no desenvolvimento de uma ideia estratégica, de um referencial educativo comum. Entenda-se projeto como um sistema complexo de funcionalidades e valores, na realização coordenada e intencional dos vetores basilares da identidade Escola.
- B. Adaptabilidade e estabilidade** – Concebemos um projeto que configura a perceção e ação de que é fundamental conseguir adaptar-se a novos e renovados contextos, às dinâmicas sociais, mobilizando recursos para a resolução de problemas inesperados, exigindo, por parte de todos os atores educativos, a capacidade de, a partir da estabilidade identitária de Escola, responder positivamente às dinâmicas desafiantes da educação de futuro.
- C. Sustentabilidade e responsabilidade** – Preconizamos um processo de transformação fundamentado, no qual a gestão e exploração organizacional das várias dimensões, que

subentendem as áreas de intervenção Organização, Recursos, Pedagógico-curricular e Resultados, estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial, para satisfazer os objetivos e expectativas do complexo equilíbrio civilizacional da humanidade.

**D. Transparência e integridade** – Pretendemos garantir transparência na integridade conceptual, considerando decisivo que os diversos atores educativos e comunidade em geral saibam, simples, clara e objetivamente, qual o seu papel, plano de responsabilidade e forma como expressam os valores éticos. Consideramos a integridade conceptual acoplada à transparência, como o fator estabilizador, pessoal e coletivo, da qualidade de realização deste referencial estratégico.

**E. Inclusão e participação** – Acreditamos que a equidade de ideias densifica a qualidade do sistema-projeto, tornando-o mais resiliente à complexidade de desafios sociais. As possibilidades das diferenças de experiências, conhecimentos e valores, definem, consolidam e unificam a matriz de Escola aprendente. No decurso reflexivo deste princípio, diríamos que a participação inclusiva reforça a autonomia e equidade envolvente, de todos em tudo, definindo-se como marcador sistémico da educação.

### 2.3. Visão

O século XXI apresenta-se como um tempo e espaço dinâmicos, de mudança e inovação, que requer, por parte das pessoas e instituições, abertura e adesão ao novo, ao inusitado, à imprevisibilidade das dinâmicas sociais. A interdependência global do mundo hodierno, indexado na profunda sensibilidade às condições iniciais dos eventos e realizações, é cada vez mais evidente e mesmo necessária. O sucesso da sociedade, da educação e, conseqüentemente, da comunidade escolar, assim o comunica. No decurso do exposto, identificamos como referencial universal os quatro pilares da UNESCO:

- 1. Aprender a conhecer**, evoluindo a partir da dúvida consciente, da curiosidade e abertura ao novo, ao imprevisível, à dinâmica evolutiva do conhecimento, identificando, refletindo e respondendo à complexidade de desafios comunitários. Nesta intenção, é decisivo aprender a aprender, entendendo a educação como um *continuum* humano do caminho de vida.

2. **Aprender a fazer**, entendendo o ensino-aprendizagem na aplicabilidade competente e assertiva dos conhecimentos, capacidades e atitudes. A flexibilização de realização concreta de múltiplas tarefas confere uma capacidade acrescida do aproveitamento sustentável das oportunidades oferecidas pelos diferentes sistemas e dimensões sociais;
3. **Aprender a viver em comunidade**, reconhecendo e incluindo o outro, interpretando e partilhando o ensino-aprendizagem, no desenvolvimento de uma cultura de paz, compreensão e tolerância, aceitando as diferenças individuais como oportunidades de descoberta e realização de todos;
4. **Aprender a ser**, vertido no pleno desenvolvimento da pessoa (físico, emocional, espiritual, ...). Pretende-se educar pessoas autónomas, intelectualmente e emocionalmente, ativas e independentes, capazes de estabelecer relações interpessoais, de comunicar, cooperar e evoluir permanentemente, de intervir de forma consciente e proativa na sociedade.

#### **2.4. Missão**

A Educação é, objetivamente, o agente crítico, o marcador de realização, na arquitetura consciente de uma sociedade de futuro, em que todos os atores que polarizam a Escola confirmam, partilham e realizam uma missão educativa escolar, simbiótica de objetivos, interesses e expectativas, transversais e comuns a toda a comunidade. Assim, preconizamos, para todos os intervenientes, um percurso significativo de qualidade, especialização, conducente à excelência de desenvolvimento inclusivo e sustentável de conhecimentos, capacidades, valores e atitudes dos alunos.

O nosso foco traduz-se em oferecer um percurso de rigor, excelência e bem-estar, contribuindo para o desenvolvimento «universal» dos alunos, conscientes das suas responsabilidades e participação, num mundo dinâmico, imprevisível, em constante transformação.

Educar para uma dimensão universal de Homem aprendente!

## 2.5. Valores

Os valores são entendidos como os elementos e as características éticas, expressos através da forma como se atua, pois justificam o modo de estar e agir. Trata-se da relação dinâmica construída entre a realidade individual e os elementos de contexto, relação essa que se exprime através de atitudes, condutas e comportamentos. Assim, no decurso do enunciado, em coerência com a complexidade de desafios que incitam a instituição Escola, delineamos quatro vetores de valores principais, que agregam, por sua vez, a fusão proximal de três valores integrados, que sumarizam a ação da comunidade escolar:

1. Inclusão, respeito e bem-estar;
2. Liberdade, responsabilidade e verdade;
3. Exigência, criatividade e excelência;
4. Reflexão, inovação e resiliência.

## 2.6. Perfil dos alunos

Desenvolver as diversas áreas de competência, referidas no perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória, suscitadas pelas aprendizagens essenciais dos organizadores, conhecimentos, capacidades e atitudes, considerando prioritário o identificado nos princípios, visão, missão e valores do presente PEE.

O ser melhor pessoa, melhor aluno, é o binómio recursivo que densifica o sucesso educativo do perfil dos alunos. Considerando o desenvolvimento de ensino, o processo emerge como o epicentro das aprendizagens, enquanto os resultados são somente a consequência da qualidade de ensino-aprendizagem dos alunos. A disponibilidade, autonomia, motivação, exigência, disciplina, resiliência e a felicidade para aprender são os elementos contextuais que interativamente consideramos como críticos na concretização do perfil dos alunos.

## 2.7. Perfil dos educadores

Consideramos que o educador é aquele que transforma a atitude e comportamentos dos alunos, não apenas ensinando, estritamente, conteúdos programáticos, mas reafirmando, no decurso da sua ação letiva, valores facilitadores e capacitadores do desenvolvimento da sua formação universal. Atentamos, como quadro referencial do perfil dos educadores, os seguintes três atratores:

- A. As qualidades e capacidades intelectuais e científicas, pela constante atualização e aprofundamento de saberes, rigor científico e diversidade de conhecimentos;
- B. As qualidades e capacidades humanas e éticas, quanto à abertura e aceitação nas relações, no desenvolvimento e autonomia pessoais, no comprometimento e valorização do outro, acreditando e motivando na procura do sucesso coletivo;
- C. As qualidades e capacidades profissionais e de profissionalidade, partilhando experiências e práticas pedagógicas, desenvolvendo uma boa gestão na sala de aula, justificada na procura de formação contínua, desenvolvendo estratégias substantivas de comunicação, promovendo o autocuidado de ser, na comunidade profissional de educação.

Os nossos educadores investem de forma constante e proativa na atualização, aprofundamento e consolidação dos saberes. Estão permanentemente abertos ao diálogo e à formação de compromissos com os alunos, encarregados de educação (EE) e comunidade, em concordância com os valores que orientam uma educação de sucesso.

### **2.8. O território dinâmico da identidade oculta**

Estamos convictos de que a complexidade deste nosso tempo hodierno é manifestamente simbiótica dos processos dinâmicos de mudança, de criação e de inovação educacional. Na prossecução desta ideia, a Escola constitui uma territorialidade espacial e cultural, onde se exprime o jogo inclusivo dos atores educativos internos-externos que, interativamente, concretiza a sua identidade. Por isso, a sua análise só tem verdadeiro sentido se conseguir mobilizar todas as dimensões pessoais, simbólicas e políticas da vida escolar, não reduzindo o pensamento e a ação educativa, a perspetivas tecnicistas, de gestão ou de eficácia e eficiência administrativas, absolutamente visíveis e materialmente quantificáveis. Se queremos tornar visível a parte inconsciente da identidade, todos temos de ser intencionais, na consciencialização e promoção dos princípios, visão, missão e valores que fundem a parte invisível da cultura organizacional de Escola. Diríamos, neste estágio de complexidade, que a cultura produz, interativamente, o curriculum vitae de ser, sentir, pensar e perceber a organização, influenciando as suas relações, ideias, crenças, premissas e rituais.

No decurso do enunciado, as dinâmicas organizacionais, quanto às relações, objetivos, expectativas, comunicação e realizações, devem ser reconhecidas, refletidas e partilhadas, desenvolvendo uma estratégia deliberada, entenda-se intencional, no que se refere à identificação e consolidação da matriz identitária de Escola.

Acreditando que a identidade se revela através do processo de sociabilização organizacional e profissional de diferentes *micro/macro* culturas, verificamos que o poder invisível da identidade é efetivamente concreto e muito visível no seu impacto, reconhecendo-se na visibilidade dos diversos mecanismos, dispositivos, funções, relações, comportamentos, atitudes e discursos, pensados e experimentados, no percurso normal da vida educativa. A matriz de identidade densifica-se na relação dinâmica do binómio discurso-prática, coerente, sustentável e integrado.

A dimensão invisível da identidade revela-se, recursivamente, na cultura de Escola, desempenhando uma função crítica, considerando que é uma forma de gerir incertezas, de transformação de pessoas que, por sua vez, mudam sociedades, que amplificam o futuro, tornando-o menos incerto, mais previsível e de maior sucesso. Esta estabilidade dinâmica de futuro, este bem-estar organizacional, arquiteta-se no enriquecimento de experiências afetivas, coesão interpessoal, autonomia e partilha de realizações, fortalecimento das ligações, crenças e laços coletivos e associativos, na ação concreta da missão do PEE. Deve-se perceber a ação como prerrogativa do ser, humano, em constante presença e relação, eu-outros. Estas construções, elaborações e pensamentos edificam a realidade do quotidiano e consequentemente a identidade oculta do PEE.



## Identificação de prioridades de intervenção e orientações estratégicas

### 3.1. Prioridades de intervenção



#### 3.1.1. Diagnóstico

Em conformidade com a apreciação do PEE precedente, produzida a partir dos vários relatórios que enquadram a avaliação global de Escola, consideramos que os objetivos a que se propunha foram, globalmente, cumpridos. Tendo por base uma análise refletida do conjunto de informações processadas, observamos que a promoção de um ambiente de segurança, em que cada aluno se sentisse valorizado e apoiado no seu desenvolvimento académico, pessoal e social, complementada com a eficaz e eficiente gestão dos recursos disponíveis, produziu efetivamente os resultados positivos expectáveis. A personalização assumiu também um papel preponderante, permitindo a adequação das aprendizagens às competências e necessidades individuais e coletivas de sucesso dos alunos. A oferta de ferramentas e recursos tecnológicos, assim como de internet funcional e a aposta numa plataforma digital interna, constituíram-se como meios facilitadores da aprendizagem e da concretização da individualização, assim como veículos privilegiados de informação e de comunicação. O desenvolvimento de projetos de âmbito diverso e com interesse para a comunidade [não] educativa, que contemplaram parcerias e protocolos com outras instituições e organizações, revelou-se muito positivo e valorizado pelos diversos intervenientes, traduzindo-se numa oportunidade de vivências enriquecedoras e de preparação para as exigências comunitárias de futuro. A Escola ofereceu, assim, diversas oportunidades com vista ao desenvolvimento integral dos alunos, através da personalização do ensino, da expansão digital e da ligação e comprometimento com a comunidade.



Reconhecendo-se diferentes qualidades e capacidades à Escola, ainda assim foram identificados desafios/fragilidades que necessitam de uma contínua atenção e um investimento futuro, consubstanciados nas áreas de intervenção do PEE.

Na área de intervenção Pedagógico-curricular, as áreas de melhoria referenciadas relacionam-se, principalmente, com o trabalho associativo, cooperativo e colaborativo, e inter/intra-disciplinar; a aplicabilidade de metodologias experimentais/ativas; a eficácia e eficiência das medidas de apoio à Educação Inclusiva; e o envolvimento dos alunos e EE, na análise do seu processo de avaliação.

Quanto à área de intervenção Resultados, as principais áreas a melhorar/consolidar são os resultados escolares; a convergência entre avaliação interna e externa em algumas disciplinas; a disciplina, especialmente no 3.º ciclo; e o absentismo, no 3.º Ciclo e Cursos Profissionais.

Relativamente à área de intervenção Recursos, os aspetos a melhorar prendem-se essencialmente com a degradação das infraestruturas, equipamentos e materiais; o funcionamento, atualização e manutenção do equipamento e da rede informática; o número elevado de alunos beneficiários de medidas de apoio à Educação Inclusiva e a respetiva adequação aos recursos humanos; o relacionamento interpessoal, em alguns serviços da Escola; a falta de alguns recursos materiais didáticos e tecnológicos; e a qualidade de alguns serviços prestados.

No que concerne à área de intervenção Organizacional, identificaram-se desafios ao nível da organização de horários, concentração de atividades no final do 2.º semestre; participação e envolvimento ativo dos EE; e participação dos diferentes atores escolares no processo de tomada de decisão.

No contexto da educação para a excelência, a Escola propõe-se continuar a desenvolver ações estratégicas, a diferenciar, incluir e incrementar as áreas, dimensões e objetivos estratégicos, conforme os Princípios, Visão, Missão e Valores propostos no PEE.

As definições de prioridades acompanham a dinâmica processual definida na legislação referente à Autonomia e Flexibilidade Curricular, Educação Inclusiva, Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, harmonizadas com as variáveis de contexto sociais.

### **3.1.2. Identificação – justificação**

Cada prioridade de intervenção pretende integrar e promover os princípios definidos no PEE, harmonizando-os com os recursos humanos, físicos e tempos disponíveis, para a implementação de estratégias que eliminem ou mitiguem os diversos desafios impostos à Escola.

Assim, no processo dinâmico de análise do Relatório de Autoavaliação de Escola e outros documentos de reflexão e melhoria, definiram-se como prioridades:

#### **1. Área de intervenção Organizacional**

- A. Consolidar a identidade de Escola e harmonizá-la com os desafios educativos de futuro;
- B. Otimizar os processos de Gestão e Administração escolares.

#### **2. Área de intervenção Recursos**

- A. Capacitar a comunidade educativa para o desenvolvimento dos seus conhecimentos, capacidades e atitudes;
- B. Assegurar a qualidade funcional de infraestruturas, equipamentos e materiais.

#### **3. Área de intervenção Pedagógico-curricular**

- A. Promover o sucesso educativo e formativo;
- B. Proporcionar uma oferta educativa e formativa inclusiva.

#### **4. Área de Intervenção Resultados**

- A. Intensificar a melhoria dos resultados;
- B. Fomentar ações comportamentais assertivas.

### **3.2. Modelo de sistematização estratégica**

É nosso propósito que o leitor do PEE obtenha rapidamente uma visão clara, concisa, objetiva, geral e, simultaneamente, específica do fundamental do projeto. Assim, a organização é sistematizada numa dialógica *macro-micro* concrescente, a saber: áreas de intervenção, dimensões e objetivos estratégicos.

#### **3.2.1. Áreas de intervenção**

São explicadas como os eixos críticos do ecossistema estratégico global, designadamente, Organizacional, Recursos, Pedagógico-curriculares; e Resultados.

#### **3.2.2. Dimensões**

Situadas num estágio intermédio, sustentam as áreas de intervenção e orientam a jusante os objetivos estratégicos, num processo dinâmico de harmonização constante, de ação.

#### **3.2.3 Objetivos estratégicos**

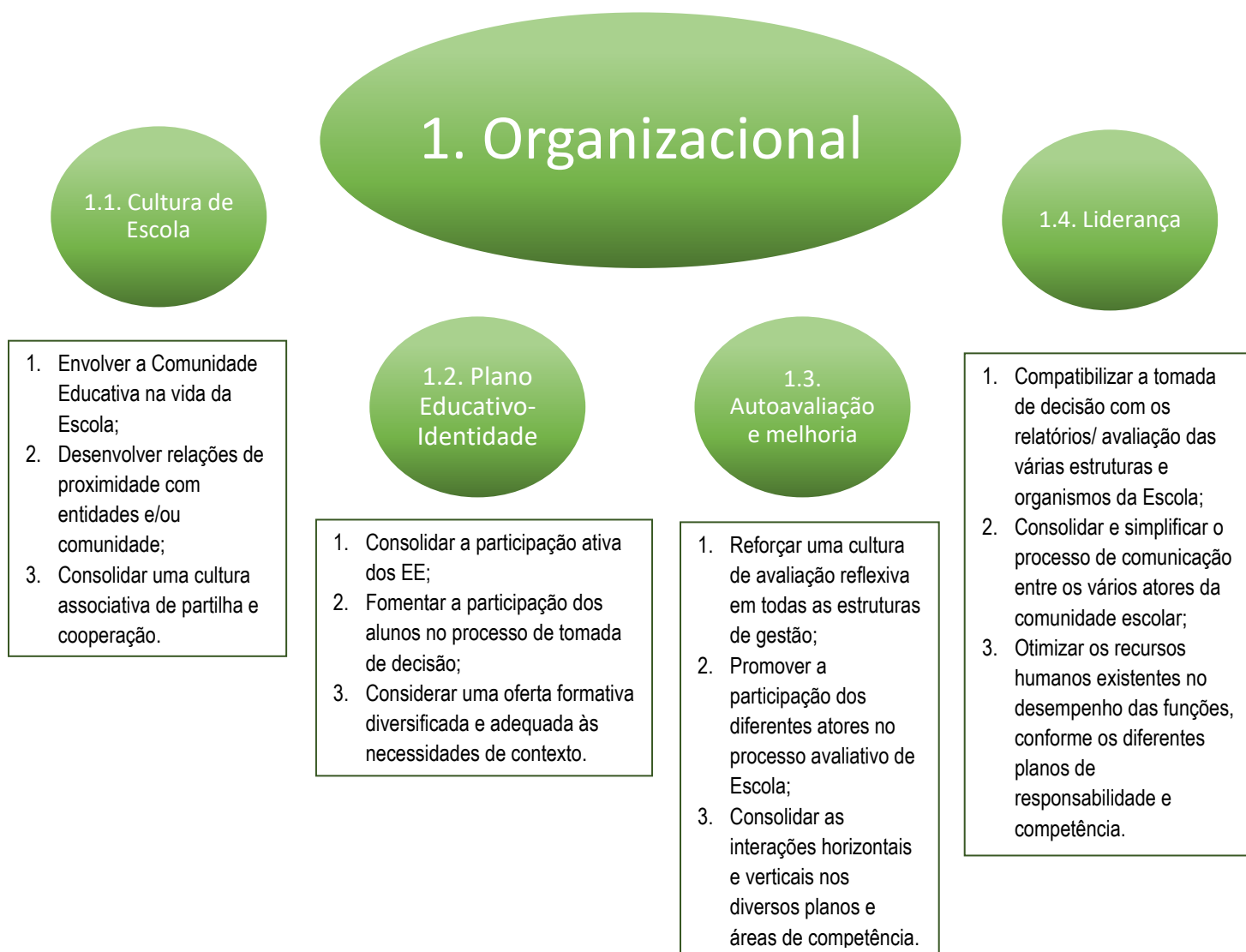
Os objetivos estratégicos pretendem ser mais operantes, concretos, exequíveis e passíveis de verificação, através do documento *Operacionalização Estratégica do PEE*.



Diagrama 1 - Representação das Áreas de Intervenção e Dimensões

**Organizacional** – Entendemos que é uma área de intervenção crítica na instituição Escola, organizada, pensada, liderada e efetivada nos diferentes planos de responsabilidade e de competências.

A área *Organizacional* confere a identidade estratégica, a partir da interação complexa de valores, crenças, normas, rituais, relações, competências, práticas, ações e tarefas. Por conseguinte, a cultura e os comportamentos organizacionais e as capacidades de autoavaliação e de melhoria constantes, determinam e projetam a organização Escola aprendente, muito para além da comunidade educativa, com impacto evidente no desenvolvimento de cidadãos conscientes, livres e socialmente participativos.



**Diagrama 2** - Representação da Área de Intervenção – Organizacional – Dimensões e objetivos estratégicos

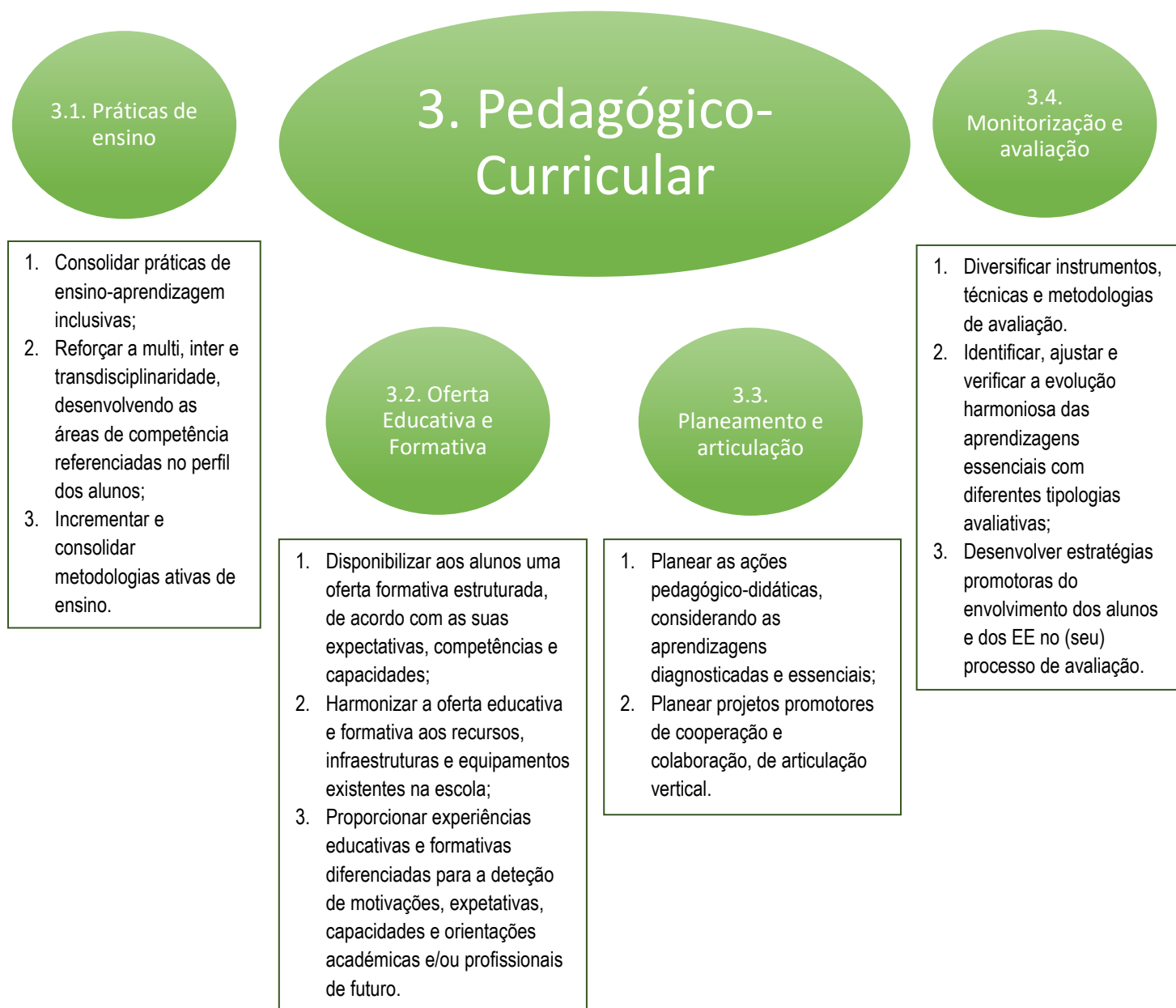
**Recursos** – Entendemos como uma unidade recursiva, de uma ou mais dimensões, considerados como meios para realizar o objetivo superior da Educação. Neste sentido, os recursos, sendo importantes, ainda assim, estão ao serviço dos conhecimentos, capacidades, valores e atitudes da transformação educativa de sucesso.



**Diagrama 3** - Representação da Área de Intervenção – Recursos – Dimensões e objetivos estratégicos

**Pedagógico-curricular** - Queremos referir o ato dinâmico da ação pedagógica como uma ação-decisão interativa do referente curricular. Remete para a oferta, neste domínio, configurado nos processos, práticas e modos de fazer escolares que afetam diretamente o processo de ensino-aprendizagem.

A prática concreta pedagógico-curricular emerge para capacitar o sucesso educativo dos alunos na construção ativa dos conhecimentos, capacidades e atitudes.



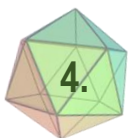
**Diagrama 4** - Representação da Área de Intervenção – Pedagógico-Curricular – Dimensões e objetivos estratégicos

**Resultados** – Entenda-se, como consequência da ação de aprender. Neste contexto, as aprendizagens conferem ao ensino uma determinação de processo e os resultados, o efeito causal da qualidade das aprendizagens. Sumariamente, dir-se-ia que a ação assume a primazia educativa em lugar do fim, entenda-se resultados.



**Diagrama 5** - Representação da Área de Intervenção – Resultados – Dimensões e objetivos estratégicos





## Avaliação

“If you can’t measure it, you can’t improve it”

Peter Drucker

No que concerne à avaliação do PEE, deve ser constituída uma equipa de avaliação que, tendo em conta vários indicadores e meios de verificação, irá aferir o cumprimento dos objetivos estratégicos traçados. Deverá ter-se como referência principal os resultados dos vários relatórios que enquadram a avaliação de Escola, o balanço do Plano Anual de Escola (PAE), a avaliação de execução do PAE por departamento e grupo disciplinar, as taxas de sucesso anuais, os resultados das classificações internas e externas e eventuais estudos exploratórios, em concordância com os desafios emergentes da dinâmica organizacional de Escola. A avaliação do PEE será efetuada de forma anual e no final da sua vigência.

De acordo com a evolução do processo de avaliação de Escola, poderá haver a necessidade de implementar estratégias complementares com vista a um ajustamento do PEE, em harmonia com a complexidade dinâmica dos diferentes desafios socioculturais, conferindo-se a possibilidade de autorregulação, decorrente dos princípios plasmados no PEE.

A monitorização do PEE é, portanto, uma atividade contínua, que contribui para a aprendizagem de todos e que permite saber se, durante a sua implementação, estamos no caminho definido, em conformidade com os objetivos estabelecidos, ou se é necessário introduzir adaptações e/ou alterações. Logo, esta avaliação constitui um processo de aferição de resultados obtidos, de metas alcançadas e de objetivos concretizados.

Anualmente será realizada uma avaliação ao PEE, comparando e analisando os desvios entre os resultados alcançados e os resultados perspetivados. Dessa análise reflexiva, poderão sair conclusões, contributos, capacitadores de sustentabilidade, coesão e realização do atual e futuro PEE. Ainda que se privilegie a autoavaliação, recorrer-se-á também à avaliação externa, solicitando, para isso, a colaboração dos *stakeholders* para que, no final da vigência do presente PEE, seja

elaborado um PEE que responda proativamente aos múltiplos desafios da educação e formação de sucesso.

Todos os procedimentos supracitados visam aferir e harmonizar eventuais situações e definir e ajustar estratégias para a sua resolução, recolocando os alunos e, conseqüentemente, a organização Escola no epicentro do PEE, entendendo a dinâmica de sucesso do processo de ensino-aprendizagem, escola-alunos, mais bem preparada para corresponder aos desafios da comunidade, local e global, no que concerne à construção de uma sociedade *planetária*, sustentável e de futuro.



## 5. Divulgação

O presente PEE, após aprovação pelos órgãos competentes, deverá ser divulgado a todos os membros da comunidade [não] educativa. Por isso, o mesmo será objeto de apresentação em reunião com a comunidade e os seus representantes, com as entidades locais, envolvendo e chamando a comunidade a participar e conhecer a identidade que comunica a história, os princípios, a visão, a missão e os valores. Deve também ser publicado na página *web* e na plataforma digital da Escola, enviado por correio eletrónico à comunidade educativa (alunos, EE, pessoal docente e não docente e/ou outras instituições/organizações), assim como disponibilizado, para consulta permanente, em suporte papel, na biblioteca da Escola.