



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
E CIÊNCIA



AEG
agrupamento de escolas de gouveia

PLANO DE MELHORIA

Índice

Lista de Acrónimos	2
1. Nota prévia	3
2. Introdução	4
3. Análise do relatório da avaliação externa	5
3.1 Domínios.....	5
3.1.1 Resultados - Pontos fortes e fracos detetados.....	5
3.1.2 Prestação do Serviço Educativo - Pontos fortes e fracos detetados.....	7
3.1.3 Liderança e Gestão - Pontos fortes e fracos detetados	9
3.2 Pontos fortes e áreas de melhoria	12
4. Plano de intervenção/ação.....	13
5. Acompanhamento e avaliação	20

Lista de Acrónimos

AEG – Agrupamento de Escolas de Gouveia

CP – Conselho Pedagógico

CT – Conselhos de Turma

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

L.PF – Liderança e Gestão – Ponto Forte

L.Pf – Liderança e Gestão – Ponto fraco

P.PF - Prestação do serviço educativo – Ponto Forte

P.Pf - Prestação do serviço educativo – Ponto fraco

R.PF – Resultados - Ponto Forte

R.Pf – Resultados - Ponto fraco

1. Nota prévia

Importa que a avaliação externa das escolas seja um processo útil para o desenvolvimento e a melhoria de cada escola. Para tal, cuidar da sequência é tão importante como investir na preparação e na execução.

Sabe-se que a efetividade da avaliação externa depende muito da apropriação dos resultados e capacidade de iniciativa da parte da instituição avaliada. Sendo uma responsabilidade primeira de cada escola, a definição de uma linha de ação deve ser complementada pela atuação da administração educativa, sob as modalidades de contratualização, de acompanhamento, de apoio, de incentivo ou de intervenção mais incisiva, conforme as situações específicas de cada escola e as opções da tutela.

Nesta perspetiva de sequência e de consequência da avaliação externa e na linha da indicação do Conselho Nacional de Educação no sentido de ser «definida a obrigatoriedade de as escolas apresentarem um plano de melhoria na sequência da AEE» (Recomendação n.º 1/2011), no prazo de dois meses após a publicação do relatório na página da IGEC, a escola deverá elaborar um plano de melhoria, ouvidos os diferentes órgãos de direção, administração e gestão.

De um modo seletivo, sintético e pragmático, o plano deve conter a ação que a escola se compromete a realizar nas áreas identificadas na avaliação externa, em articulação com a autoavaliação, como merecedoras de prioridade no esforço de melhoria. Tendo em vista o envolvimento alargado da comunidade escolar, esse plano deve ser publicado na página da escola ou do agrupamento de escolas e dado conhecimento, desta publicação, à Direção - Geral competente e à Inspeção-Geral da Educação e Ciência.

2. Introdução

O plano de melhoria apresentado teve como ponto de partida o relatório da avaliação externa, realizado pela equipa de avaliação da Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC), homologado em 31 de agosto de 2015 e recebido a 7 de setembro de 2015, na sequência da visita efetuada entre 4 e 8 de maio de 2015. As conclusões apresentadas no referido relatório decorrem da análise dos documentos fundamentais do Agrupamento, em especial da sua autoavaliação, dos indicadores de sucesso académico dos alunos, das respostas aos questionários de satisfação da comunidade e da realização de entrevistas.

Identificados os pontos fortes e as áreas de melhoria, pretende-se com este plano colmatar as fragilidades identificadas e definir estratégias de sustentação dos bons resultados obtidos. Este plano não deve ser mais um documento paralelo, antes deve ser incorporado nas estratégias e documentos de planeamento e gestão já existentes.

3. Análise do relatório da avaliação externa

3.1 Domínios

Tendo em conta os objetivos da avaliação externa das escolas, o quadro de referência do novo ciclo de avaliação assenta em três domínios - **Resultados, Prestação do serviço educativo e Liderança e gestão** – abrangendo um total de nove campos de análise

No relatório apresentado pela IGEC, o AEG obteve a classificação de **BOM** nos três domínios supracitados, o que significa que a ação desenvolvida tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. O AEG apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes. Apesar desta maioria de pontos fortes, é necessário analisar com cuidado os pontos fracos em cada domínio/campo de análise.

3.1.1 Resultados - Pontos fortes e fracos detetados

Resultados Académicos	
	Pontos Fortes
R.PF01	AEG desenvolve processos sistemáticos de avaliação na Ed. Pré-escolar.
R.PF02	As crianças da Ed. Pré-escolar realizam as aprendizagens previstas para as respetivas idades
R.PF03	No ano letivo de 2012-2013, ano mais recente para o qual há indicadores contextualizados, os resultados nas provas finais no 1.º ciclo situam-se acima dos valores esperados, e os resultados nas provas finais de Matemática no 3.º ciclo e no exame nacional de Matemática A, no ensino secundário, situam-se em linha.
R.PF04	A análise comparativa dos indicadores estatísticos dos resultados obtidos pelo Agrupamento, nos anos letivos de 2010-2011 a 2012-2013, com os das escolas com variáveis de contexto análogas, evidencia nas provas finais do 4.º ano uma tendência de melhoria consolidada na de Matemática, bem como uma melhoria, embora não sustentada, na de Português.
R.PF05	Numa análise global, verifica-se que os resultados observados, embora diversos, estão tendencialmente em linha com os valores esperados para as escolas com variáveis de contexto análogo. Assim, o desempenho verificado ao nível académico demonstra que o Agrupamento, estando integrado num contexto social e económico desfavorecido, constitui uma mais-valia na preparação dos alunos para as provas finais do 1.º ciclo.
R.PF06	As taxas de conclusão dos cursos profissionais demonstraram no ano 2013-2014 uma evidente recuperação.
R.PF07	Verifica-se que houve uma melhoria muito significativa nos resultados das provas finais e nos exames efetuados no ano letivo 2013-2014, quando comparados com o ano letivo anterior. Tomando por referência as disciplinas de Português e de Matemática, e ainda a História A no 12.º ano, registam-se aumentos entre os 4,1 e os 26, 8 pontos percentuais, assinalando-se regressão apenas na disciplina de Matemática no 4.º ano.
R.PF08	A oferta educativa, em termos de formação profissional, surge contextualizada, com ligação ao meio, do ponto de vista geográfico, cultural e económico.
R.PF09	O abandono escolar é residual, situando-se em 0,1% no último ano letivo.
	Pontos Fracos
R.Pf01	No ano letivo de 2012-2013, ano mais recente para o qual há indicadores contextualizados, constata-se que os valores das taxas de conclusão e os resultados observados nas provas finais do ensino básico e nos exames nacionais do ensino secundário posicionam-se globalmente abaixo dos valores esperados para as escolas com variáveis de contexto análogas.
R.Pf02	A partir da análise comparativa dos indicadores estatísticos dos resultados obtidos pelo Agrupamento, nos anos letivos de 2010-2011 a 2012-2013, verifica-se uma tendência de agravamento na prova final de Português do 6.º ano.
R.Pf03	As taxas de conclusão dos cursos profissionais estão abaixo dos valores nacionais, no triénio 2011-2012 a 2013-2014.
R.Pf04	No ano letivo 2013-2014, assinala-se regressão apenas na disciplina de Matemática no 4.º ano.

	Resultados Sociais
	Pontos Fortes
R.PF10	Os alunos participam na vida do Agrupamento, através da associação de estudantes e na representação nos órgãos e estruturas escolares, propondo e desenvolvendo adequadamente algumas atividades e projetos, e concorrendo para o processo de decisão.
R.PF11	Há conhecimento bastante, por parte dos alunos, sobre os deveres e as regras escolares.
R.PF12	O desenvolvimento do espírito solidário é assegurado intencionalmente pelo Agrupamento, consubstanciado na criação do <i>Projeto AEG Solidário</i> e traduz-se em iniciativas de sensibilização sobre o valor da vida, os direitos humanos, a aceitação da diferença e as necessidades básicas, mas também em recolha e distribuição de bens.
R.PF13	O impacto da escolaridade no percurso dos alunos é monitorizado tendo em conta o acesso ao ensino superior, especificamente os alunos dos cursos científico-humanísticos, em termos do número de colocados e não colocados (e não concorrentes), distinguindo as entradas em universidades e em institutos politécnicos e as áreas de estudos.
R.PF14	No último triénio verificou-se uma taxa de colocação média de 83% dos candidatos.
R.PF15	Relativamente aos alunos dos cursos profissionais, avalia-se o impacto da sua formação, monitorizando o seu percurso: colocação no ensino superior, entrada no mercado de trabalho, realização de estudos ou formações não superiores, situação de emigração ou sem ocupação.
R.PF16	A avaliação efetuada tem permitido a consolidação de algumas ofertas formativas. O nível de empregabilidade dos alunos dos cursos profissionais situa-se nos 47,7%.
	Pontos Fracos
R.Pf05	Persistem, em casos isolados de sala de aula, situações que dificultam o normal funcionamento dos processos de ensino e aprendizagem, sobretudo na escola-sede, não originando, no entanto, registos de ocorrência, nem procedimento disciplinar.
	Reconhecimento da Comunidade
	Pontos Fortes
R.PF17	O nível de satisfação da comunidade educativa sobre o serviço prestado pelo Agrupamento, conhecido através de questionários aplicados no âmbito do presente processo de avaliação externa, é globalmente positivo.
R.PF18	Os alunos do 1.º ciclo manifestam um grau de satisfação muito elevado.
R.PF19	Os alunos dos demais ciclos também se mostram bastante satisfeitos.
R.PF20	Os encarregados de educação das crianças da educação pré-escolar dizem-se muito satisfeitos, sendo muito elevada a satisfação quanto à frequência do jardim-de-infância, à limpeza das instalações e à segurança escolar.
R.PF21	Os encarregados de educação dos alunos dos restantes ciclos também exprimem um grande grau de satisfação.
R.PF22	Os docentes também manifestam elevado grau de satisfação, sendo este maior quanto à limpeza dos espaços escolares, à abertura da escola ao exterior e à disponibilidade da direção.
R.PF23	Os trabalhadores não docentes referem como mais positivo a limpeza, a abertura da escola ao exterior e a segurança.
R.PF24	O mérito e o sucesso escolar são valorizados, dando-se visibilidade aos trabalhos escolares, através de exposições, à participação em concursos, e através de iniciativas como o <i>Dia do Diploma</i> , os prémios de mérito (um atribuído pela Câmara Municipal de Gouveia e outro, designado <i>Prémios João de Deus</i> , da iniciativa de um benemérito local) e o projeto <i>ranking das turmas</i> .
R.PF25	O Agrupamento tem contribuído para o desenvolvimento da comunidade envolvente, através do impacto da escolaridade, seja nos planos do conhecimento, da formação pessoal e social e da integração, seja no envolvimento dos agentes locais, em sede das parcerias e dos projetos, nomeadamente para estágios.
	Pontos Fracos
R.Pf06	Os docentes também manifestam menor grau de satisfação quanto ao comportamento dos alunos, ao respeito dos mesmos para com os professores e à resolução das situações de indisciplina
R.Pf07	Os trabalhadores não docentes estão mais insatisfeitos quanto à circulação da informação na escola, à valorização por parte da direção dos seus contributos para o funcionamento da organização escolar e quanto ao respeito dos alunos

No domínio **Resultados** foram identificados, no relatório da IGEC, 25 pontos fortes (R.PF) e 7 pontos fracos (R.Pf) o que, em termos de percentagem corresponde a 79% de pontos fortes e 21% de pontos fracos, pelo que se aceita a classificação atribuída pela equipa inspetiva neste domínio, ou seja, a classificação de BOM, apesar de, nos itens **Resultados Sociais** e **Reconhecimento da Comunidade**, os pontos fortes predominarem na totalidade dos campos de análise.

3.1.2 Prestação do Serviço Educativo - Pontos fortes e fracos detetados

Planeamento e articulação	
	Pontos Fortes
P.PF01	O Agrupamento implementou algumas ações ao nível do planeamento, nas suas dimensões organizacional e curricular.
P.PF02	O ciclo anual da gestão pedagógica é devidamente orientado pelo diretor.
P.PF03	Foram definidas horas comuns nos horários para que grupos de trabalho constituídos pelos docentes que lecionam os mesmos anos de escolaridade elaborem em conjunto as planificações anuais e trimestrais, sob a supervisão dos respetivos coordenadores de departamento curricular.
P.PF04	Existem evidências de que o currículo incorpora o contexto local, seja nas atividades que constam no plano anual de atividades, seja na integração de componentes ao nível de conteúdos programáticos.
P.PF05	De relevar que o curso vocacional em funcionamento no Agrupamento tem programas criados localmente na área da silvicultura e conta com a colaboração de uma associação local ligada a esse setor.
P.PF06	As famílias, empresas e instituições colaboram na ação educativa, possibilitando aos alunos maior abrangência nas suas aprendizagens.
P.PF07	Os <i>planos de grupo e de turma</i> contemplam informação relevante para um melhor conhecimento das crianças e dos alunos e foram construídos de acordo com uma matriz comum.
P.PF08	O Agrupamento desenvolve estratégias de articulação horizontal e vertical.
P.PF09	O plano anual de atividades agrega a intencionalidade da articulação interdisciplinar.
P.PF10	Existem práticas consolidadas entre a educação pré-escolar e o 1.º ciclo, consubstanciadas em algumas ações conjuntas que constam no plano anual de atividades.
P.PF11	O planeamento curricular incorpora diferentes modalidades de avaliação.
P.PF12	No início do ano letivo são aplicados a todos os discentes, e nas diferentes áreas do saber, testes de avaliação diagnóstica cujos resultados implicam a reorientação das planificações e da prática letiva.
P.PF13	O planeamento curricular contempla a modalidade da avaliação formativa como principal mecanismo na regulação do processo de ensino-aprendizagem.
	Pontos Fracos
P.Pf01	Os <i>planos de grupo e de turma</i> apresentam-se como documentos muito longos e com uma densidade muito elevada de dados que não são devidamente utilizados na ação didática e pedagógica.
P.Pf02	Entre o 2.º e 3.º ciclo persistem algumas lacunas no trabalho de conjunto que limitam a consolidação da sequencialidade das aprendizagens.
P.Pf03	Os resultados obtidos na avaliação diagnóstica não são divulgados junto dos docentes que lecionam os anos anteriores, sendo este facto limitador na consolidação da sequencialidade das aprendizagens
	Práticas de Ensino
	Pontos Fortes
P.PF14	Os professores, através dos <i>planos de turma</i> , reconhecem a individualidade de cada grupo, devidamente diagnosticada e atestada por vários indicadores constantes no documento, e são propostas ações de diferenciação pedagógica.
P.PF15	Os apoios prestados são variados e envolvem cerca de 400 alunos nas várias modalidades em execução (p. ex., apoio ao estudo, tutorias, sala de estudo, apoios individualizados, planos de recuperação).
P.PF16	Nas disciplinas sujeitas a provas finais ou a exame nacional estão implementadas aulas de reforço e de preparação para essas provas.

P.PF17	Trimestralmente é avaliada a eficácia das medidas tomadas, tendo por indicador as classificações obtidas pelos alunos nas avaliações sumativas, constatando-se que os resultados obtidos são positivos.
P.PF18	Os apoios especializados para os alunos com necessidades educativas especiais estão ajustados ao seu perfil de funcionalidade e são eficazes, de acordo com o dispositivo de regulação implementado para o efeito.
P.PF19	O Agrupamento, nesta área, conta com parcerias relevantes que contribuem para a diversidade dos contextos de aprendizagem e para respostas educativas mais consistentes para este grupo de alunos, que são cerca de 10% da população discente.
P.PF20	Ao nível da orientação vocacional, a psicóloga tem vindo a desenvolver um trabalho que envolve todos os alunos do 9.º ano e também os alunos do ensino secundário, trabalhando com os que frequentam cursos de dupla certificação as vias do prosseguimento de estudos ou a inserção no mercado de trabalho.
P.PF21	A aposta na participação em projetos nacionais como a Robótica e RoboParty, onde os alunos têm obtido resultados de relevo, afiguram-se como situações promotoras de exigência e incentivo à melhoria das aprendizagens.
P.PF22	São realizadas atividades de natureza experimental desde a educação pré-escolar até ao ensino secundário. Os discentes são iniciados desde cedo para levarem a efeito os procedimentos próprios de cada atividade experimental e a realizarem o respetivo relatório.
P.PF23	A valorização da dimensão artística está presente na disciplina Oferta de Escola (Educação para as Tecnologias) e também na implementação no 3.º ciclo do ensino articulado da música.
P.PF24	São ainda de relevar as ofertas proporcionadas aos alunos com currículo específico individual na área artística e também no desenvolvimento de trabalhos em têxteis e em madeira.
P.PF25	As três bibliotecas do Agrupamento, integradas na rede de bibliotecas escolares, desenvolvem um trabalho significativo ao nível do apoio ao desenvolvimento curricular e da literacia da informação.
P.PF26	As crianças e os alunos usufruem dos espaços para a realização de variadas ações que constam do plano anual de atividades (p. ex., hora do conto, <i>Histórias com Vida</i>) e têm acesso, mesmo nos estabelecimentos mais afastados, aos livros e são orientados para os trabalhos de pesquisa.
P.PF27	Foram identificadas formas de colaboração entre docentes na prática pedagógica, designadamente a coadjuvação em algumas disciplinas.
Pontos Fracos	
P.Pf04	As práticas de rigor na sala de aula são prejudicadas, designadamente em turmas de cursos de dupla certificação, pela não adequação do comportamento dos alunos a um ambiente propício à aprendizagem. O tempo dedicado à aprendizagem, nesses casos, é menor ao que seria expectável. A existência de problemas de comportamento em sala de aula que comprometem o normal desenvolvimento da prática letiva não tem sido objeto de análise nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, nem nos grupos de trabalho dos docentes que lecionam os mesmos anos de escolaridade.
P.Pf05	Não se evidenciam práticas intencionais de supervisão e monitorização em sala de aula.
Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	
Pontos Fortes	
P.PF28	O Agrupamento definiu a sequência do processo de monitorização e avaliação das aprendizagens com a aprovação dos critérios de avaliação, a criação de fichas informativas a utilizar entre os períodos de avaliação e com a delimitação de responsabilidades da direção, do conselho pedagógico e dos departamentos curriculares na análise, propostas e distribuição das medidas de promoção do sucesso escolar.
P.PF29	Ao longo do ano, é praticada a avaliação formativa com suporte em instrumentos variados, ajustados aos níveis de educação e de ensino e ao tipo de oferta educativa
P.PF30	A modalidade de avaliação garante o acompanhamento e a monitorização do processo de ensino e de aprendizagem pelos professores e pelos alunos.
P.PF31	Após a avaliação sumativa de final de período, é apreciada a eficácia dos processos adotados em cada turma, sendo evidente a tomada de decisão no sentido de adequar as planificações em função dos resultados obtidos.
P.PF32	Os <i>planos de grupo e turma</i> são atualizados no final de cada período, evidenciando as alterações introduzidas, designadamente ao nível das medidas de promoção do sucesso escolar.
P.PF33	A aplicação de matrizes, critérios e instrumentos de avaliação comuns fomentam a coerência entre o ensino e a avaliação e promovem a confiança nos resultados, verificando-se que as classificações internas e externas nas disciplinas sujeitas a exame nacional situam-se em linha, não havendo discrepância significativa.
P.PF34	Os mecanismos para a prevenção da desistência e abandono têm-se revelado eficazes, como se verifica pelos índices muito baixos registados

P.PF35	A aposta numa oferta educativa diversificada tem contribuído para que os alunos se mantenham a frequentar o Agrupamento.
P.PF36	O trabalho desenvolvido pelo <i>núcleo de apoio ao educando</i> , que agrega um conjunto diversificado de elementos do Agrupamento e dos seus parceiros, tem sido determinante para os bons resultados alcançados na contenção do abandono e da desistência
P.PF37	O impacto da ação pedagógica do Agrupamento é notório na melhoria significativa dos resultados nas provas finais e nos exames no ano letivo de 2013-2014.
Pontos Fracos	
	-

No domínio **Prestação do Serviço Educativo** foram identificados, no relatório da IGEC, 37 pontos fortes (P.PF) e 5 pontos fracos (P.Pf) o que, em termos de percentagem corresponde a 87% de pontos fortes e 13% de pontos fracos.

3.1.3 Liderança e Gestão - Pontos fortes e fracos detetados

Liderança	
	Pontos Fortes
L.PF01	O projeto educativo apresenta a visão e estratégia, materializadas na definição de metas e objetivos que incidem nas principais áreas estratégicas definidas.
L.PF02	A liderança é reconhecida e focalizada na pessoa do diretor e da sua equipa por parte da comunidade educativa, sendo evidentes os esforços em desenvolver dinâmicas concertadas no quadro de um planeamento da ação educativa de topo.
L.PF03	Esta estratégia está a ser bem acolhida pelas demais estruturas de gestão intermédia, favorecendo a concretização de uma liderança na base de relações funcionais e interpessoais, que se destaca pela importância e confiança depositada nos docentes que assumem responsabilidades de coordenação educativa e supervisão pedagógica.
L.PF04	Não obstante a opção por incrementar dinâmicas mais autónomas no funcionamento das várias estruturas de gestão, o diretor promove uma ação organizacional que sugere uma interação amplamente comprometida entre a liderança de topo e as lideranças intermédias
L.PF05	O atual diretor decidiu dar continuidade aos mandatos das lideranças das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, com a preocupação de não destabilizar o decurso do ano letivo.
L.PF06	Com o objetivo de motivar as pessoas e gerir os conflitos, o diretor determina um relacionamento de compromisso com os alunos, pois para além de manter uma relação de proximidade com estes, assume a estratégia institucional de operar com importantes mecanismos de assunção de responsabilidade daqueles, como é o caso da criação e divulgação dos <i>ranking</i> internos sobre a evolução do comportamento e do aproveitamento dos alunos por turma
L.PF07	Dentro desta permanente preocupação em comprometer e responsabilizar os alunos destaca-se, ainda, a cumplicidade estabelecida com os discentes, em que estes são continuamente convocados para comunicar, no seu próprio interesse, situações problemáticas que os afetem direta ou indiretamente
L.PF08	Neste processo de autorresponsabilização, assume importância, também, a possibilidade dos elementos da associação de estudantes apresentarem propostas de atividades (a incluir no plano anual de atividades ou outras paralelas), demonstrando sentido de compromisso para com o pleno funcionamento do Agrupamento
L.PF09	O planeamento da ação educativa é equacionado com recurso a importantes colaborações, que enriquecem as experiências de aprendizagem às crianças e alunos, nomeadamente com a Câmara Municipal de Gouveia e instituições locais e regionais que laboram nas áreas social, saúde e educação.
L.PF10	O Agrupamento tem vindo a apostar no desenvolvimento de soluções inovadoras na área das tecnologias da informação e da comunicação, sendo exemplo a implementação dos sumários eletrónicos, a criação da marca <i>AEGInova</i> e a aquisição de equipamentos para os laboratórios de Robótica, Informática e Física.
Pontos Fracos	

L.Pf01	O PE com seu elevado número e a não definição de indicadores de medida para algumas das metas dificulta a sua monitorização e a apreciação do grau de consecução dos seus objetivos
L.Pf02	O Conselho Geral, porém, no quadro das suas competências, tem-se mostrado pouco proactivo, designadamente no acompanhamento e monitorização da ação dos restantes órgãos.
	Gestão
	Pontos Fortes
L.PF11	O ciclo anual de gestão apresenta-se devidamente sustentado por uma relação consistente entre o plano de ação educativa do diretor, o projeto educativo e outros documentos do trabalho curricular e pedagógico.
L.PF12	Os documentos estruturantes mostram-se consentâneos com uma ambição em consolidação e orientada para a realização de uma ação educativa inclusiva e democrática.
L.PF13	A preparação do ano letivo parte de uma discussão alargada em sede de conselho pedagógico e do conselho geral sobre a proposta de rede de oferta educativa e formativa para o Agrupamento.
L.PF14	São ouvidos outros profissionais de vetores mais específicos, como é o caso da psicóloga a respeito dos cursos vocacionais, em articulação com as coordenações de departamento curricular e respetivas áreas disciplinares.
L.PF15	No caso dos cursos profissionais, por se tratar de áreas mais técnicas, privilegia-se o uso do conhecimento construído e desenvolvido pelos profissionais diretamente afetos a essa oferta formativa.
L.PF16	Em sede do conselho pedagógico são discutidos os critérios de organização do ano letivo, incluindo os critérios de distribuição de serviço.
L.PF17	Destaca-se o facto de o diretor assumir o critério de, em geral, dar continuidade pedagógica ao corpo docente e aos diretores de turma. Trata-se de um processo de organização substancialmente participado pelo corpo docente que, a partir dos respetivos departamentos curriculares e áreas disciplinares, e assumindo aqueles critérios gerais definidos em sede de conselho pedagógico, faz a proposta das distribuições setoriais do serviço, pelo que ao diretor, por opção própria, cabe a função de proceder aos necessários ajustamentos, dialogando com os respetivos docentes e áreas disciplinares.
L.PF18	Na forma de se relacionar com os conselhos de diretores de turma e com os conselhos de turma, o diretor e a sua equipa atendem à necessidade de se articular com essas estruturas intermédias, partindo da informação constante das respetivas atas.
L.PF19	Os diretores de turma e os coordenadores de departamento produzem relatórios a disponibilizar ao diretor para, a partir daí, este proceder a iniciativas que possam melhorar o planeamento do próximo ano letivo.
L.PF20	Ainda numa situação mais intermédia, o diretor proporciona uma dinâmica organizacional e pedagógica com um plano flexível e em contínua sistematização de apoios (aulas de apoio) através do qual procura articular uma ação de melhoria contínua das práticas curriculares e pedagógicas, em articulação com os diretores de turma e, por consequência, com o corpo docente em geral.
L.PF21	Na gestão dos recursos humanos afetos a funções não docentes, há a preocupação em utilizar canais de comunicação eficazes entre este setor de trabalhadores e o diretor, privilegiando-se, nesse sentido, as comunicações escritas.
L.PF22	No caso das informações de carácter mais urgente, é privilegiado o contacto pessoal, o telefone ou o e-mail institucional.
L.PF23	Em outras circunstâncias mais correntes, utiliza-se o portal do Agrupamento, onde a informação, por exemplo, convocatórias, diretrizes gerais de serviço e outras informações oficiais, é colocada em tempo útil e à qual todos têm acesso
L.PF24	Em termos de afetação de pessoal aos seus cargos e funções, embora o diretor adote o critério do plano de afetação de médio prazo, assume a necessidade de uma gestão corrente das atividades afetas a cada um dos setores, podendo resultar, consoante as necessidades, em processos pontuais e temporários de reafetação de algum pessoal a outras funções
L.PF25	É de relevar que os trabalhadores não docentes realizam anualmente 25 horas de formação, de acordo com os objetivos definidos para a sua avaliação de desempenho, em articulação com as funções desenvolvidas, com tradução na sua melhoria profissional.
	Pontos Fracos
L.Pf03	Nos documentos estruturantes não é evidente a articulação das ações propostas no plano anual de atividades com os objetivos expressos no projeto educativo.
	Autoavaliação e melhoria

	Pontos Fortes
L.PF26	A equipa de autoavaliação apresenta uma formação heterogénea, procurando representar o maior número de setores que compõem a comunidade educativa.
L.PF27	Coerentemente, a mesma equipa é composta por seis docentes, dois representantes das Associações de Pais/Encarregados de Educação, um elemento da Câmara Municipal de Gouveia, dois elementos oriundos do grupo dos assistentes técnicos e operacionais e, ainda, um elemento representante da associação de estudantes.
L.PF28	Acresce o facto de alguns elementos da equipa terem assento permanente em outros órgãos (conselho geral, conselho pedagógico, conselho de diretores de turma, entre outros), potenciando um trabalho de autoavaliação mais articulado com os diferentes domínios de ação do Agrupamento.
L.PF29	A dinâmica de trabalho da equipa consiste no desenvolvimento de procedimentos avaliativos de escala setorial, de onde sobressaem os seguintes enfoques: sucesso escolar (resultados académicos e sociais); frequência dos processos de tutorias, dos apoios e de aulas de preparação para os exames nacionais; absentismo e abandono escolar; execução do plano de atividades; índice de satisfação dos visitantes no que concerne à qualidade do serviço prestado.
L.PF30	Surge preponderante a análise feita ao relatório elaborado pela equipa do <i>Núcleo de Apoio ao Educando</i> relativamente aos índices de absentismo às aulas, à identificação das situações mais problemáticas e a eventuais medidas de combate ao insucesso escolar dos alunos.
	Pontos Fracos
L.Pf04	Os elementos da equipa não apresentam experiência nem formação específicas acrescidas no domínio da avaliação institucional.
L.Pf05	No que diz respeito ao referencial da avaliação, este apresenta uma estrutura minimalista e, até ao momento, pouco consistente enquanto tal. Como consequência, os procedimentos de autoavaliação mostram-se debilmente normalizados e articulados, não operando com uma definição devidamente consolidada dos respetivos referentes e referidos da avaliação
L.Pf06	Não é explícito um trabalho de avaliação que ajuíze, objetivamente, o grau de eficácia da realização concreta dos respetivos domínios de indicadores, seja em sede das metas gerais, seja em sede das metas específicas do Agrupamento, onde se exigiria um trabalho de comparação entre os referidos (resultados efetivamente alcançados) e os referentes (metas e respetiva tradução nos domínios de indicadores de análise).

No domínio **Liderança e Gestão** foram identificados, no relatório da IGEC, 30 pontos fortes (L.PF) e 6 pontos fracos (L.Pf) o que, em termos de percentagem corresponde a 83% de pontos fortes e 16% de pontos fracos.

3.2 Pontos fortes e áreas de melhoria

A equipa de avaliação realça os seguintes **pontos fortes** no desempenho do Agrupamento:

- Oferta educativa ajustada aos interesses dos alunos com efeitos na redução do abandono;
- Implementação de estratégias de comprometimento e responsabilização dos alunos pelos respetivos resultados académicos e sociais;
- Valorização da dimensão artística, com impacto nas aprendizagens e vivências das crianças e dos alunos e com visibilidade da ação do Agrupamento no meio envolvente;
- Implementação de respostas educativas aos alunos com necessidades educativas especiais ajustadas ao seu perfil de funcionalidade e enriquecidas pela participação dos parceiros;
- Parcerias e desenvolvimento de projetos muito consistentes e adequados para a melhoria contínua das condições de prestação do serviço educativo;
- Concretização de uma liderança na base de relações funcionais e interpessoais bem consolidadas, sustentada no elevado nível de confiança, por parte do diretor, nas estruturas e lideranças dos órgãos de gestão intermédia.

A equipa de avaliação entende que as **áreas onde o Agrupamento deve incidir prioritariamente os seus esforços** para a melhoria são as seguintes:

- Identificação precisa dos fatores internos que condicionam com os resultados escolares de maneira a que se opere uma melhoria sustentada;
 - **Pontos Fracos - R.Pf01 | R.Pf02 | R.Pf03 | R.Pf04**
- Definição de um plano sistémico para melhorar os comportamentos e as atitudes dos alunos, de modo a garantir um ambiente propício ao desenvolvimento das aprendizagens;
 - **Pontos Fracos – R.Pf05 | R.Pf06 | R.Pf07 | P.Pf04**
- Implementar medidas de articulação de modo a consolidar a sequencialidade das aprendizagens;
 - **Pontos Fracos – P.Pf02 | P.Pf03**
- Aprofundamento do trabalho colaborativo e da supervisão em contexto de sala de aula, com o objetivo de melhorar o desempenho profissional;
 - **Pontos Fracos – P.Pf05**
- Definição estratégica do projeto educativo, traduzido pela materialização de metas quantificadas e articuladas com as ações do plano anual de atividades, possibilitando a monitorização dos documentos estruturantes e a aferição do grau de desenvolvimento organizacional;
 - **Pontos francos – L.Pf01 | L.Pf03**
- Estruturação e consolidação do processo de autoavaliação ao nível da construção do respetivo referencial e da definição de um plano de ação mais efetivo que oriente para a operacionalização de um plano de melhorias estrategicamente assumido.
 - **Pontos Francos – L.Pf04 | L.Pf05 | L.Pf06**

4. Plano de intervenção/ação

Após análise do relatório de avaliação externa, o plano de intervenção apresentado pelo diretor do AEG e contribuições dos vários atores educativos resultou o seguinte plano de ação que tem como objetivos: - Promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos; - Incrementar a responsabilização a todos os níveis, implementando as práticas de autoavaliação no agrupamento e; - Fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho por nós desenvolvido.

Nesta perspetiva, dando continuidade a uma estratégia seguida nos últimos anos, mas com abertura a novas iniciativas, identificamos na calendarização do plano estratégico as ações que iremos iniciar (I), melhorar (M) e/ou consolidar (C), depois de uma fase de avaliação e de medida a sua eficácia, nos 2 anos de vigência do plano.

Domínio		Resultados			
Área de Melhoria		Identificação precisa dos fatores internos que condicionam os resultados escolares de maneira a que se opere uma melhoria sustentada.			
Objetivos					
1	Melhorar os resultados escolares, implementando estratégias pedagógicas conducentes ao sucesso educativo e à qualidade das aprendizagens;				
2	Melhorar as médias dos exames nacionais, diminuindo o diferencial existente a avaliação interna e a avaliação externa;				
3	Igualar as taxas de sucesso às médias nacionais;				
4	Criar e valorizar hábitos de leitura e de investigação individual e em grupo, a recolha seletiva de informação e o desenvolvimento de atitudes de reflexão e discussão crítica de resultados.				
Estratégias de Intervenção				Calenda- rização	
1	Efetuar a análise/monitorização dos resultados escolares dos alunos, em cada uma das disciplinas, com emissão de medidas de remediação e recuperação das aprendizagens, através da realização de relatórios por disciplina/nível, ciclo por período letivo;			2015/16 2016/17 (I) (M) (M)	
	Documento	Responsável	Análise e discussão		
	Rel. por disciplina/nível ->	Subcoord. Áreas disciplinares	CP Áreas disciplinares		
	Rel. Ciclo ->	Coordenadores Dir. de Turma			
	Rel. Exames Nacionais ->	Direção			
2	Aumentar a participação no Projeto “quero-ajuda”, ao qual os alunos poderão aceder indicando as dificuldades e os problemas que sentem. Desta forma o aluno deverá fazer previamente uma autoavaliação que lhe permita definir o tipo de apoio pretendido;			2015/16 2016/17 (M)	
	Divulgação	Encaminhamento dos alunos	Documento		Análise e discussão
	Diretor de turma/professor titular	Direção	Rel. Quero – Ajuda		CP
3	Promover atividades de apoio diferenciado;			2015/16 2016/17 (M)	
	Atividades/Recursos/Aprovação/Discussão				
	Tutorias -> Prof. Tutor -> Coord. Tutorias - > CP	Apoios Individualizados -> Professores disponibilidade de horário -> direção -> CP	Coadjuvações -> turmas com mais dificuldades -> Professores disponibilidade de horário -> direção - > CP		
4	Reforço da carga horária nas disciplinas de exame, através da atribuição de horas da oferta complementar no 3.º ciclo do ensino básico e no Apoio ao Estudo no 2.º Ciclo do Ensino Básico e reforço horas de Apoio no 1.º Ciclo do ensino Básico;			2015/16 2016/17 (C)	
	Recursos Humanos		Organização		
	Professores		Direção -> construção de horários -> crédito horário		

5	Promover métodos de ensino diversificados, inovadores e motivadores com recurso às tecnologias de informação e comunicação (TIC), criando o centro de recursos online “AEGINOVA”, efetuando a produção e a partilha de conteúdos multimédia/trabalhos/fichas entre outros para todos os níveis de ensino;			2016/17 (I)
	Construção/Gestão		Materiais	
	Equipa TIC		Subcoordenadores áreas disciplinares	
6	Implementar as TIC, através da utilização de ferramentas de criação de jogos, no primeiro ciclo do ensino básico com o objetivo de motivar e envolver as crianças permitindo-lhes, para além de jogar, criar os seus próprios jogos, exercitem a sua criatividade, o raciocínio científico, lógico e matemático, e desenvolvam variadíssimas competências, específicas e transversais, de forma interativa e lúdica;			2015/16 (I)
	Recursos Humanos		Recursos Materiais	2016/17 (M/C)
	Professores 550 em coadjuvação ao 110		Salas de informática/software	
7	Promover atividades de apoio à realização de trabalhos académicos, desenvolvimento de métodos de pesquisa e de estudo;			2015/16 (I)
	Recursos Humanos			2016/17 (M)
	Professores Professores de Entidades Ensino Superior			
8	Alargar a todas as disciplinas sujeitas a exame nacional as “Aulas de Preparação para Exame”;			2015/16 (M)
	Recursos Humanos	Organização	Análise/discussão	2016/17 (C)
	Professores	Direção -> construção de horários -> crédito horário	CP	
9	Rentabilizar ao máximo as salas de estudo e proceder a uma avaliação das mesmas, planeando a sua reorganização de forma a melhorar a sua rendibilidade;			2015/16 (M)
	Recursos Humanos		Organização/Gestão	2016/17 (C)
	Professores	Alunos sinalizados pelos CT e do projeto “Quero-Ajuda”	Direção	
10	Dinamizar, através das bibliotecas escolares (BE), atividades de promoção da leitura e aumentar o número de alunos que participam nas atividades promovidas pelas BE, reforçando o envolvimento dos alunos desde o 1.º ciclo melhorando o seu desempenho no domínio da Língua.			2015/16 2016/17 (C)
	Recursos Humanos			
	Equipas das BE.			
11	Providenciar a sinalização precoce de problemas de aprendizagem, em articulação com os SPO, de forma a encontrar respostas educativas mais eficazes que combatam o insucesso escolar, agindo de forma preventiva (Educação Pré-escolar e 1.º ciclo);			2015/16 (I)
	Recursos			2016/17 (C)
	SPO, professor titular, Equipa multidisciplinar, Ed. Especial			
12	Reforçar o envolvimento dos SPO na reorientação vocacional de alunos que evidenciem elevados níveis de insucesso nos cursos frequentados, sobretudo a partir do 10.º ano de escolaridade;			2015/16 (I)
	Recursos			2016/17 (C)
	SPO			
13	Estabelecer parcerias com entidades de ensino superior, para a realização de atividades, disponibilização de conteúdos e troca de experiências nas áreas onde se registam maiores tx. de insucesso;			2015/16 (I)
	Recursos humanos			2016/17 (C)
	Direção, instituições de ensino superior (UBI, IPG, IPB,...)			

14	Valorizar o Sucesso: valorizar os bons resultados através da atribuição de prémios às melhores turmas do “Ranking do Aproveitamento” e Valorizar/Publicitar as cerimónias de atribuição dos prémios de mérito e de valorização dos resultados;	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos	
	Procura de parcerias para atribuir prémios	
15	Trazer à Escola Antigos Alunos de diversas áreas académicas e profissionais para partilhar experiências.	2015/16 (I) 2016/17 (M/C)
	Recursos	
	Antigos alunos, direção.	
16	Estimular os alunos, nas várias áreas, dando-lhes oportunidade de demonstrar os seus talentos e à comunidade educativa, incentivando-os à participação em concursos/eventos/competições a nível local, regional e nacional.	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos	
	Professores, Alunos, projetos dinamizados por entidades externas	
17	Generalização da elaboração de testes com tipologia idêntica à das provas realizadas a nível nacional, sendo obrigatório nas disciplinas sujeitas a exame;	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos	
	Equipas Pedagógicas	

Domínio		Resultados
Área de Melhoria		Definição de um plano sistémico para melhorar os comportamentos e as atitudes dos alunos, de modo a garantir um ambiente propício ao desenvolvimento das aprendizagens.
Objetivos		
1	Melhorar o comportamento dos alunos;	
2	Envolver a comunidade educativa na promoção de comportamentos positivos;	
3	Promover a cultura de exigência e de responsabilização.	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
1	Implementar todas as estratégias dentro da sala de aula antes de ser dada ao aluno a ordem de saída da sala de aula de acordo com a gravidade da situação;	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Professores	
2	Realizar ações junto dos alunos e pais sobre as normas do Regulamento Interno (RI) e do Estatuto do Aluno, responsabilizando os pais e Encarregados de Educação na formação dos seus educandos.	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Direção, diretores de turma, pais, alunos	
3	Valorizar os bons comportamentos através da atribuição de prémios às melhores turmas do “Ranking do Comportamento”.	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos	
	Procura de parcerias para atribuir prémios	
4	Constituir uma equipa de trabalho responsável pelo tratamento de situações de indisciplina que envolvam nomeadamente a ordem de saída da sala de aula efetivando a comunicação de imediato ao diretor de turma.	2015/16 (I) 2016/17 (M/C)
	Recursos humanos	
	Professores, psicólogos	
5	Promover ações que levem os alunos à reflexão sobre comportamentos e atitudes, levando-os à consciencialização dos seus atos incorretos e à apresentação de sugestões para alteração dos comportamentos.	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Professores, assistentes, psicólogos, alunos, entidades parceiras	
6	Assegurar, de acordo com a lei, a implementação de mecanismos de atuação rápida e eficaz na resolução de problemas disciplinares;	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Direção, CP	
7	Realizar ações de sensibilização e/ou de formação no âmbito da indisciplina, da gestão/mediação de conflitos e da liderança de grupos;	2015/16 (I) 2016/17 (M)
	Recursos	
	CFAE, pessoal docente e não docente	
8	Aprofundar a parceria com o Programa Escola Segura (ao nível da sensibilização, da formação e da dissuasão de comportamentos de risco);	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Direção, PSP, GNR	
9	Realizar mensalmente Assembleias de Delegados e Subdelegados com a Direção	2015/16 (I) 2016/17 (M/C)
	Recursos humanos	
	Direção, delegados, subdelegados	

Domínio		Prestação do Serviço Educativo
Área de Melhoria		Implementar medidas de articulação de modo a consolidar a sequencialidade das aprendizagens.
Objetivos		
1	Promover e dinamizar, o trabalho colaborativo entre pares e/ou interpares;	
2	Melhorar e a articulação vertical e horizontal de conteúdos, competências e aprendizagens, tendo em vista as metas curriculares.	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
1	Promover a articulação entre departamentos curriculares, disciplinas, áreas disciplinares e/ou cursos, através da constituição de equipas de “articulação de ano” e de “ciclo”;	2015/16 (I) 2016/17 (M)
	Recursos humanos	
	Direção, grupos disciplinares, CP	
2	Incentivar a realização de atividades envolvendo alunos e docentes de ciclos de ensino e/ou de unidades educativas diferentes;	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Direção, grupos disciplinares, CP	
3	Organizar os horários dos docentes de modo a encontrar-se um tempo comum, destinado às reuniões inter e intraciclos que permitam a articulação curricular vertical e horizontal;	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Direção, CP	
4	Redefinir as competências das diferentes estruturas a inscrever no Regulamento Interno	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Comunidade escolar, CP	

Domínio		Prestação do Serviço Educativo
Área de Melhoria		Aprofundamento do trabalho colaborativo e da supervisão em contexto de sala de aula, com o objetivo de melhorar o desempenho profissional.
Objetivos		
1	Contribuir para a melhoria do desempenho docente;	
2	Promover a reflexão e difusão de práticas pedagógicas com vista à melhoria da qualidade do ensino;	
3	Fomentar o trabalho colaborativo inter pares.	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
1	Sensibilizar os coordenadores de departamento e os subcoordenadores para a importância do seu papel de apoio ao trabalho dos colegas;	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Direção, coordenadores de departamento, subcoordenadores	
2	Criação de momentos de partilha da prática letiva, a título voluntário, no sentido de partilhar as estratégias de ensino e aprendizagem utilizadas que se revelaram como mais eficazes;	2015/16 (I) 2016/17 (M)
	Recursos humanos	
	Direção, docentes	
3	Atribuição de uma hora comum aos docentes do mesmo nível disciplinar para reforço do trabalho colaborativo e para efetivar uma análise sistemática dos resultados obtidos nos testes /outros instrumentos de avaliação;	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Direção, equipas disciplinares, equipa de construção de horários	
4	Reforço do processo de planificação, de aferição dos critérios de avaliação, de partilha dos recursos didáticos e de instrumentos didáticos de observação/avaliação, em reuniões de área disciplinar;	2015/16 (M) 2016/17 (C)
	Recursos humanos	
	Áreas disciplinares	

Domínio		Liderança e Gestão
Área de Melhoria		Definição estratégica do projeto educativo (PE), traduzido pela materialização de metas quantificadas e articuladas com as ações do plano anual de atividades (PAA), possibilitando a monitorização dos documentos estruturantes e a aferição do grau de desenvolvimento organizacional.
Objetivos		
1	Construção de documentos orientadores simples, exequíveis e em rede.	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
1	Definir de forma clara os objetivos a alcançar por domínio, tendo em atenção o que se pretende atingir e quando, quais os meios a mobilizar para a sua consecução e quais os seus beneficiários;	2015/16 (M) 2016/17 (M/C)
	Recursos Humanos	
	Direção, equipa do PE	
2	Definição de metas claras e quantificáveis no novo Projeto Educativo que permitam concretizar os objetivos a atingir, após o 1.º ano de vigência do PE;	2015/16 (I) 2016/17 (M)
	Recursos Humanos	
	Direção, equipa do PE	
3	Construir o PAA com base no PE, vinculando cada atividade proposta a um ou mais objetivos do PE.	2015/16 (I) 2016/17 (M)
	Recursos Humanos	
	Direção, Equipa do PE	

Domínio		Liderança e Gestão
Área de Melhoria		Estruturação e consolidação do processo de autoavaliação ao nível da construção do respetivo referencial e da definição de um plano de ação mais efetivo que oriente para a operacionalização de um plano de melhorias estrategicamente assumido.
Objetivos		
1	Consolidar um sistema de autorregulação eficaz que contribua para um conhecimento mais aprofundado do desempenho do AEG;	
2	Potenciar os planos de melhoria do Agrupamento para promover a qualidade da educação;	
Estratégias de Intervenção		Calendário
1	Aplicação de um modelo a determinar (exe. CAF), para avaliação interna de todo o agrupamento;	2015/16 (I)
	Recursos Humanos	2016/17 (M)
	Equipa de autoavaliação	
2	Planificar as atividades de monitorização interna	2015/16 (I)
	Recursos Humanos	2016/17 (M)
	Equipa de autoavaliação	
3	Proceder à monitorização dos planos de melhoria em implementação, sistematizar os esforços de melhoria desenvolvidos e delinear planos para o ano seguinte;	2015/16 (I)
	Recursos Humanos	2016/17 (M)
	Equipa de autoavaliação	
4	Publicitar os resultados da avaliação interna no portal do AEG, dando a conhecer os resultados e ao mesmo tempo promover o envolvimento alargado da comunidade escolar;	2015/16 (I)
	Recursos Humanos	2016/17 (M)
	Equipa de autoavaliação	
5	Analisar as vantagens de adesão do AEG ao programa de acompanhamento da autoavaliação de uma entidade externa;	2016/17 (I)
	Recursos Humanos	
	Equipa de autoavaliação	

5. Acompanhamento e avaliação

Um plano de melhoria não deve ser entendido como algo estático, mas sim como um documento dinâmico que carece de avaliação sistemática e de reformulações, com o objetivo de analisar o impacto das medidas implementadas e o sucesso dos resultados obtidos.

Um plano de melhoria prevê a monitorização das ações desenvolvidas assim como o desenvolvimento de instrumentos e mecanismos para a sua implementação. A monitorização das ações e a avaliação dos resultados obtidos permitirão confrontar as estratégias definidas com a consecução dos objetivos. Os resultados serão apresentados e discutidos junto da Comunidade Educativa de modo a consolidar a cultura do Agrupamento e envolver os diferentes agentes na consecução dos objetivos estabelecidos.

Conselho Pedagógico

Novembro de 2015