

**CANDIDATURA A DIRETORA**

**DO**

**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS CIDADE DO ENTRONCAMENTO**

**PROJETO DE INTERVENÇÃO**

**A CANDIDATA**

**MARIA AMÉLIA GOMES BARREIROS MARQUES VITORINO**

## ÍNDICE:

|   |    |
|---|----|
| Ponto Prévio .....                                    | 2  |
| Nota Introdutória .....                               | 2  |
| 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....                         | 3  |
| 2 . CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO .....                | 6  |
| 3. DIAGNÓSTICO DA REALIDADE DO AGRUPAMENTO .....      | 8  |
| 4. ANÁLISE SWOT .....                                 | 8  |
| 5. MISSÃO, VISÃO E VALORES DO AGRUPAMENTO .....       | 10 |
| 6. LINHAS ORIENTADORES DO PROJETO DE INTERVENÇÃO..... | 10 |
| 7. AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO .....          | 16 |
| BIBLIOGRAFIA .....                                    | 17 |

## **Ponto Prévio**

No cumprimento do ponto 3, b) do Aviso (extrato) nº 5995/2019, publicado no Diário da República, 2ª Série, nº 66, de 3 de abril de 2019, submeto ao Conselho Geral a minha candidatura a Diretora do Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento, da qual constam o meu Projeto de Intervenção e o meu Curriculum Vitae

## **Nota Introdutória**

O Projeto de Intervenção foi delineado tendo subjacente o jeito/a forma como sentimos/expericiamos, o Agrupamento, a decorrente inserção na realidade local e de que modo as realidades regional, nacional e europeia o determinam/influenciam. Tivemos também em consideração a legislação em vigor, os documentos orientadores do Agrupamento, os relatórios elaborados pela equipa de avaliação interna, os dados do Observatório de Qualidade, e a prática enquanto Professora do 1º Ciclo do Ensino Básico, Subdelegada Escolar e Adjunta da Direção para o 1º Ciclo do Agrupamento de Escolas Alpha e Adjunta da Direção para a Educação Pre-Escolar e 1º Ciclo do Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento.

Na implementação deste Projeto de Intervenção pretende-se dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela anterior Diretora/Direção do Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento e reforçar a responsabilização quer das lideranças intermédias, quer de todas as partes envolvidas no processo educativo, em particular os alunos, os professores e os pais. Dar-se-á relevância à mobilização da comunidade educativa, ao desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras, bem como, ao estabelecimento de parcerias com outras instituições e agentes da comunidade que mobilizem recursos e promovam, deste modo, a qualidade efetiva das aprendizagens e o desenvolvimento local.

A organização deste Projeto de Intervenção encontra-se estruturada quatro partes. Na primeira é feito um breve enquadramento teórico, no qual perspetivamos a sociedade atual e o seu contexto de mudança, onde destacamos o papel da escola, do professor e como a cultura de ambos irá determinar uma liderança que queremos incentive a participação na escola dos diferentes atores educativos. Na segunda, far-se-á uma breve caracterização do Agrupamento, um diagnóstico da realidade do mesmo e, tendo como referência o Projeto Educativo do Agrupamento e o Relatório de Avaliação da IGEC/2017, a partir da qual foi feita/apresentada uma análise Swot do mesmo, serão identificados os pontos fortes e pontos fracos, as ameaças e oportunidades. Num terceira parte será apresentada a Missão, a Visão e os Valores subjacentes ao ideário do Agrupamento. Por último, na quarta parte, alude-se uma proposta de melhoria traduzida num Plano Estratégico que enuncie e defina quais os vetores estratégicos que devem orientar/conduzir o desempenho do Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento. Para tal, são apresentadas linhas orientadoras de ação para as quais são definidos objetivos estratégicos, metas, estratégias de intervenção e indicadores de medida, visando a assunção de um compromisso e a sua correspondente avaliação.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Vivemos num mundo em crescente globalização, onde o tempo individual e coletivo é acelerado, impondo o reajustamento de valores, de atitudes e de comportamentos!

Morgado e Paraskeva (2001, pág.194) ilustram esta realidade, citando Perez Gomez:

*“O aumento espetacular da quantidade de informação disponível, para além de influenciar de sobremaneira os comportamentos, estruturas e mecanismos sociais, ganha uma significativa expressão no grau de incerteza e de aleatoriedade que produz, bem como na ausência de controlo, desregulando uma sociedade ate há bem pouco tempo previsível e controlável.”*

Percecionamos a educação como *“... um instrumento poderoso na definição do tipo de sociedades ...* (Chung, 1996, pág.71). Sociedade que queremos livre, inclusiva, multifacetada, onde haja equilíbrio entre o conhecimento, a compreensão, a criatividade e o sentido crítico, de modo a formar cidadãos com consciencia de si próprios, que valorizem o trabalho, que sejam autónomos, ativos e responsáveis, onde se promova o apoio e o desenvolvimento colaborativo. Educação para o entendimento mútuo entre as pessoas, que pertecem a distintas culturas e que esteja sempre no *“coração da sociedade pela compreensão das múltiplas tensões que condicionam a evolução humana”* (Perfil do aluno, 2018).

Visionamos um Agrupamento onde haja o estreitar de ligações permanentes com a sociedade/comunidade envolvente, que *“estabeleça sistemas de comunicação com o meio circundante ...o que significará um alargamento de espaço educativo”*. (Tornerio, 2007, pág.44) e que seja *“um dos principais focos de intervenção para se garantir um caminho seguro e sólido para o futuro”* (Livro Verde, 1997,pág. 43).

Queremos uma escola, enquanto organização social de ensino e formação, orientanda por um quadro de valores, normas e comportamentos com protagonismo, prestígio e melhor preparada para os desafios do futuro e da constante mudança, na qual, os professores se relacionam com o intuito, entre outros, de atingir os objetivos e as metas a que se propõem e onde lhes seja dado fulcral relevância ao seu papel enquanto ativo mais importante. Deste modo, caberá aquela gerir, desenvolver e utilizar as competências e todo o potencial individual e organizacional daqueles, de modo a apoiar a sua estratégia e planeamento e assegurar o funcionamento eficaz dos processos.

Queremos, por isso, uma escola, onde o empenho, o respeito, a equidade, o diálogo franco e aberto, o *empowerment*, o reconhecimento, o prémio, a recompensa, a ajuda, um ambiente estável e saudável sejam efetivamente preponderantes para que a participação de todos, particularmente de professores e alunos prossiga um caminho de excelência. Sabemos, particularmente que, professores motivados originam alunos empenhados e satisfeitos!

Também sabemos, que cada vez mais é exigido a escola, um conjunto de requisitos sociais, que têm vindo a descentrar a atenção da preocupação da sua organização dos aspectos internos para a constante resposta ao exterior. Reconhecemos que a escola é submetida a um escrutínio permanente e contínuo por

parte das famílias, da comunidade local, da sociedade em geral, quanto aos serviços que presta e à qualidade dos mesmos.

Sendo que, a qualidade dos serviços dispensados, desde a receção das crianças e dos alunos no primeiro dia de aulas ao seu acompanhamento, à realização das provas e dos exames, é assumida como condição principal de satisfação dos beneficiários/utilizadores, que já não são apenas as crianças e os alunos, mas todos quanto, de forma direta e indiretamente, lhe sofrem os efeitos.

Com as complexidades crescentes do mundo e da sociedade em que vivemos e para que a escola prossiga um caminho de excelência um dos principais papéis está destinado ao professor de quem se espera que *“ajude a reconstruir culturas e identidades nacionais”* (Hargreaves, 1998, pág.4) e que *“se envolva em conjunto na ação, no questionamento e na resolução de problemas, em equipas colegiais ou em comunidades de aprendizagem profissional”* (Hargreaves, 2003, pág.48). Professor que exista para além da sua individualidade, para além das suas motivações, para além de um acumulado de conhecimento e de competências que, aprende a confiar, a partilhar, a assumir compromissos e a valorizar os seus pares. Pois somente através da partilha, da confiança, da responsabilidade conjunta, de um trabalho em equipa, poderá estar melhor implicado e melhor preparado para responder e reagir construtivamente à mudança.

Ao professor, caber-lhe-á o papel de *“mediador entre dois mundos, o mundo do passado, do presente, do conhecido, e o mundo do futuro e do desconhecido”* (Chung, 1996, pág.71). Caber-lhe-á passar *“de uma prática intuitiva e empírica para uma prática reflexiva de profissional que se adapte às necessidades, ao contexto, ao novo público, às novas situações”* (Altet, 2000, pág. 32). Só através desta, o sujeito toma a sua própria ação, os seus próprios funcionamentos mentais por objeto da sua análise, tenta perceber e compreender a sua própria maneira de pensar a agir.

O professor perfila-se enquanto figura insubstituível, é portador de uma cultura que muda e se desenvolve quando surgem novos problemas, se assumem novas tarefas, se constroem novos saberes ou se redistribuem novos papéis. Ser-lhe-á, pois pedido, que se esforce *“...para desenvolver as competências e perspetivas exigidas pelos reformadores e, muitas vezes, desaprender práticas e crenças relativas aos alunos e as práticas de ensino aprendizagem que dominaram grande parte das suas carreiras profissionais”* (Hargreaves, 1998, pág. 4).

Temos também que ter presente, que a escola enquanto construção/organização social com raízes históricas, políticas e culturais encontra-se *“inserida num contexto local, com uma identidade e cultura próprias, um espaço de autonomia a construir e a descobrir”* (Canário, 1992, pág. 166). Possui histórias e culturas que são construídas pelos seus membros e que, determinam e contribuem para a edificação do clima de escola, enquanto reflexo da sua cultura organizacional. Esta, beneficia e protege a autonomia individual dos professores, cultiva o sentimento de privacidade e responsabilidade individual no exercício das funções docentes e advém da soma das práticas que funcionaram bem o bastante para acabarem prosperando e serem transmitidas aos recém-chegados, como formas corretas de entender, de refletir, de sentir e de atuar.

A cultura organizacional tem uma peculiaridade e especificidades próprias, é o reflexo duma sociedade complexa e plural constituindo, uma “*resposta individualizada da própria organização*” (Fernandes, 2000, pág.95) cuja função é ajudar a escola a “*descobrir as suas próprias respostas às solicitações externas do meio ambiente e a facilitar a adaptação ao ambiente exterior*” (Fernandes, 2000, pág. 95).

Naturalmente que para prosseguirmos, na escola, um caminho de descoberta e de construção de respostas é necessário a perspectiva isenta do gestor assim como a visão de futuro e o compromisso sábio garantidos pela liderança. Sendo que, para a assunção da liderança é determinante o acesso ao conhecimento e à sua partilha, se este não for partilhado de forma mútua, jamais será adequadamente consentido e assumido e, por consequência, não estará disponível para a organização.

Teremos também que ter em conta que a “*coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenhamento individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho*”. (Nóvoa, 1992, pág.26) e que uma “*liderança eficaz significa orientar as pessoas através das diferenças e, efetivamente, permitir que essas diferenças venham à superfície*” (Fullan, 2003, pág.51).

A liderança irá confirmar que o Agrupamento seja orientado por uma Missão, Visão e Valores fundamentais. Caberá ao líder/diretora saber qual a sua missão, para onde quer ir e quais os valores que a norteiam de jeito a que a organização possa ter sucesso efetivo e seja um modelo para a sociedade.

Numa sociedade que se perspetiva em contínua mudança, onde é imperativa a união entre educação, cultura e ciência, saber e saber fazer, aprender a ser, aprender a viver juntos e aprender a viver com os outros, os valores subjacentes a atuação do líder/diretora surgem como imprescindíveis, cabendo-lhe incorporá-los e garanti-los na organização/instituição. Deste modo, deverá favorecer/privilegiar, o foco nas pessoas – professores, alunos - num sentido de pertença e de identidade, na sua diversidade e pluralidade, na equidade de género, na lealdade e responsabilidade social, na transmissão de um quadro de valores, de ética, de conduta e de serviço à sociedade, de comunicação aberta, de respeito, confiança e feedback mútuo, evitando qualquer tipo de discriminação, promovendo a inclusão e o bem-estar de todos e de cada um.

O líder/diretora terá de fomentar uma gestão democrática e, segundo Libâneo (2013): “*A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionará um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e, de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais*” (Libâneo, 2013, pág.89).

O líder/diretora terá que mobilizar a comunidade educativa, motivando-a, capacitando-a, encorajando-a, apoiando-a, dando-lhe responsabilidades, delegando-lhe competências, promovendo uma cultura de aprendizagem e de proatividade, informando-a e criando-lhe condições para uma comunicação eficaz, permitindo propostas, sugestões e feedback construtivo, recompensando-a, reconhecendo-a, quer pelos

esforços individuais, quer pelos coletivos, respeitando as suas necessidades, promovendo uma cultura de aprendizagem, de criação e de inovação explicando-lhes as razões para as iniciativas de mudança, quais as vantagens que advêm da mesma e qual o seu contributo para um desenvolvimento sustentável.

O líder/diretora tem que procurar de forma sistemática e estreita um equilíbrio entre as necessidades e as expectativas dos alunos e professores, incrementando projetos, parcerias e soluções adequadas à estratégia e planeamento do Agrupamento que promovam a qualidade das aprendizagens e que as considere o alicerce do processo educativo.

O líder/diretora surge também como o principal responsável pela gestão das relações com/entre as autoridades políticas, as instituições e as partes interessadas de “*primeira linha*” (CAF Educação, 2018) no Agrupamento e nas atividades que o mesmo incrementa. Deverá, por isso, preservar um diálogo regular e proativo com aquelas, de modo a que, por um lado, se assegure e verifique a coerência entre os objetivos e metas delineados para o Agrupamento e as metas e os objetivos políticos regionais, nacionais e europeus/internacionais e, por outro, envolvê-las na fixação dos resultados e impactos a atingir.

O líder/diretora deverá privilegiar a construção de uma imagem de qualidade da escola/agrupamento que se quer de “*Marca*”, definindo uma estratégia de promoção e de comunicação dos produtos e serviços que o mesma oferece, para o desenvolvimento da comunidade envolvente.

## 2 . CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento único na cidade e no concelho, situa-se no distrito de Santarém e na sub-região do Médio Tejo.

Constituída por duas freguesias, a de S. João Baptista e a de Nossa Senhora de Fátima, a cidade do Entroncamento tem 13,8 quilómetros quadrados e tem origem no entroncamento ferroviário das Linhas do Norte e do Leste, em 1864. A sua forte acessibilidade, ainda hoje, está associada ao caminho de ferro e potenciada pela rodovia. É ainda caracterizada por uma forte centralidade que incrementa grandes mobilidades que se traduzem na população, não só do Entroncamento, mas também das escolas.

O Entroncamento conta atualmente com 20.206 habitantes (2011) e com uma tendência de crescimento que contradiz a dos concelhos contíguos e até a do país.

O Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento, constituído em julho de 2012, resulta da agregação da Escola Secundária do Entroncamento (atual escola sede) com o anterior Agrupamento de Escolas Alpha. Integra seis estabelecimentos de educação e ensino e oferece a educação pré-escolar, os três ciclos do ensino básico e o ensino secundário.

Todos os Jardins de Infâncias e Escolas Básicas propiciam às suas crianças e aos seus alunos, respetivamente, Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF) promovidas pela Câmara Municipal e Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) para o 1º ciclo do ensino básico promovidas pela Câmara Municipal em colaboração com o Agrupamento e atividades de componente de apoio à família (CAF), asseguradas pelas Associações de Pais, nas EB da Zona Verde, EB do Bonito e EB AGedeão.

Em janeiro de 2014, o Agrupamento celebrou Contrato de Autonomia com o Ministério da Educação e Ciência (MEC) visando a melhoria da qualidade das aprendizagens de certa forma comprometida pela cultura de uma população específica. Foi atribuído, ao primeiro ciclo, um educador social a meio tempo e, seis horas a Português e seis horas a Matemática para preparação/reforço aos segundo e terceiro ciclos.

Para ser aplicado no biénio 2016/2018 foi elaborado, em articulação com a Direção Geral de Educação (DGE), o Plano de Ação Estratégica (PAE). Neste foram reconhecidas quatro fragilidades/problemas a resolver no Agrupamento e definidas quatro medidas a aplicar que a seguir se identificam:

- O Abandono Escolar e retenção por excesso de faltas(1º e 5º anos de escolaridade)/Incluir para não sair;
- A Retenção por falta de aproveitamento (2º, 5º e 7ºanos)/ 3E(s) Envolver, Educar, Evoluir;
- A Taxa significativa de situações de indisciplina ( 5º e 7º anos)/ Menos Indisciplina melhor educação;
- A Ausência de práticas Laboratoriais no 1º ciclo, por inexistência de laboratorios/Aprender no Laboratório.

No presente ano letivo, a população escolar totaliza 2576 crianças e alunos: 285 da educação pré-escolar (12 grupos); 592 do 1.º ciclo do ensino básico (29 turmas); 423 do 2.º ciclo (20 turmas); 616 do 3.º ciclo (29 turmas); 497 dos cursos científico-humanísticos do ensino secundário (17 turmas) e 163 dos cursos profissionais (10 turmas). Com a entrada em vigor do Dec-Lei nº 54/2018, de 6 de julho, encontram-se em funcionamento, os Centros de Apoio à Aprendizagem (CAA), *“enquanto estrutura de apoio agregadora dos recursos humanos e materiais, dos saberes e competências da escola”*(ME, 2018). É um Agrupamento de referência no domínio da visão e da Intervenção Precoce na Infância, para os concelhos do Entroncamento, de Vila Nova da Barquinha e de Constância.

A organização escolar tem, cada vez mais, procurado respostas às necessidades duma comunidade heterogénea. Por um lado, ao promover uma política de diversidade e de integração e aceitação de minorias étnicas, e por outro, dando resposta a um crescente fenómeno migratório que vem assumindo novos contornos na sociedade portuguesa. No que respeita aos dados relativos ao contexto sociocultural dos alunos, 3,8% são estrangeiros, havendo alunos provenientes de catorze países (Alemanha, Brasil, Moldavia, China, Cabo Verde, Angola, Ucrânia, Camarões, Romenia, Estados Unidos, Espanha, Suíça, Guiné e Bielorrússia). O Agrupamento, confronta-se por isso, com a responsabilidade de acolher essa diversidade e de preparar os cidadãos, reconhecendo, entre outros, o direito à identidade linguística e cultural.

Em termos de recursos humanos, o Agrupamento conta com 252 docentes, dos quais 80% pertencem ao quadro, o que patenteia uma elevada estabilidade profissional, e com 86 não docentes, sendo que 90% têm 10 ou mais anos de serviço.

Segundo o Relatório da Avaliação Externa das Escolas, da IGEC, relativo a avaliação externa do Agrupamento de Escolas em 2017, de acordo com os dados disponibilizados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, relativos ao ano letivo de 2014-2015, quando comparado com as outras escolas públicas, o Agrupamento apresenta valores nas variáveis de contexto que o colocam entre os mais favorecidos. Continua a prevalecer, a percentagem de alunos que não beneficiam da ação social escolar



(ASE), a média do número de anos da habilitação das mães e dos pais e a percentagem de docentes do quadro.

### 3. DIAGNÓSTICO DA REALIDADE DO AGRUPAMENTO

O Projeto de Intervenção, agora apresentado, define um caminho a seguir que aponta para progresso do funcionamento do Agrupamento envolvendo, cumulativamente, um comprometimento de resposta efetiva às carências nele identificadas.

Comungamos da opinião da equipa de avaliação extena da IGEC (2017) e queremos ser portadores de uma liderança *“percecionada como disponível para ouvir e agir, fomenta o diálogo e a confiança, o que se reflete no empenho e subsidiariedade das lideranças intermédias e mobiliza a comunidade educativa, estabelecendo um contexto de comunicação que se revela benéfico e positivo”*. Comungamos concomitantemente da opinião da equipa de avaliação extena da IGEC (2017) que entende que ainda existem áreas, nomeadamente a retenção por excesso de faltas, no segundo e quinto anos de escolaridade, onde o nosso Agrupamento *“deve incidir prioritariamente os seus esforços para a melhoria”*. Para o efeito, assumimos uma responsabilização que visa o colmatar das necessidades identificadas e à obtenção de resultados orientados para o desenvolvimento pessoal e bem-estar dos alunos que lhes assegurem a sua autonomia enquanto sujeitos construtores dos seus percursos académicos e profissionais..

### 4. ANÁLISE SWOT

Tendo como referência os eixos estratégicos priorizados no Projeto Educativo do Agrupamento, documento orientador/estruturante que manifesta as escolhas de toda a comunidade educativa, decorrente da análise Swot nele explanada, dos relatórios produzidos pelas equipas inspetivas da avaliação externa e pelo grupo de trabalho da equipa de avaliação interna, identificamos/reconhecemos os pontos fortes e as fraquezas, as ameaças e as oportunidades, que a seguir apresentamos.

#### Pontos fortes

Diversidade de projetos e atividades de cariz cívico, solidário, cultural e desportivo e valorização da dimensão artística, o que contribui para a formação pessoal e social das crianças e dos alunos, para a satisfação das famílias e para o reconhecimento pela comunidade da ação desenvolvida.

Mobilização de recursos para dar resposta aos alunos com necessidades educativas especiais nomeadamente nas unidades de ensino estruturado e de apoio a alunos cegos e com baixa visão, que proporcionam um acompanhamento abrangente em resultado da articulação entre os diversos profissionais, as famílias e as entidades locais.

Rentabilização das bibliotecas escolares, sobretudo a da escola-sede, não só enquanto espaços para aprendizagem dos alunos que as frequentam para a realização de múltiplas tarefas, mas também para apoio aos docentes, destacando-se ainda as diversas atividades que ocorrem naqueles espaços.

Qualidade das instalações e dos equipamentos de todos os estabelecimentos de educação e ensino, o que contribui para propiciar um ambiente de aprendizagem tranquilo e diversificado.

Variedade de oportunidades de formação tanto para os docentes, como para os não docentes, potenciadora da melhoria dos desempenhos e do desenvolvimento profissional.

Liderança da diretora e da sua equipa, percecionada como disponível para ouvir e agir, promotora do diálogo e da confiança, o que se reflete no empenho e subsidiariedade das lideranças intermédias e mobiliza a comunidade educativa, estabelecendo um contexto de comunicação que se revela benéfico e positivo.

### **Fraquezas**

Identificação objetiva das causas explicativas do sucesso e do insucesso dos alunos que sustente a definição de planos de ação eficazes, garantindo a monitorização sistemática e consistente das medidas implementadas.

Intensificação dos processos de articulação vertical e horizontal, que possibilitem um desenvolvimento e gestão das orientações curriculares e do currículo, focados nas potencialidades e necessidades das crianças e dos alunos ao longo do seu

Generalização de práticas de diferenciação pedagógica e de metodologias de ensino mais ativas em sala de aula e incremento da avaliação formativa, visando o maior envolvimento dos alunos na construção das suas aprendizagens e na melhoria dos resultados académicos.

Aprofundamento da supervisão, promovendo momentos de reflexão conjunta sobre as práticas letivas, que facilitem a monitorização da eficácia do planeamento individual e se assumam como contributo relevante para a melhoria dos processos de ensinar e de aprender.

Estabelecimento de mecanismos eficazes de monitorização e de avaliação das diversas atividades e medidas de promoção do sucesso escolar, de forma a conhecer o seu real impacto na qualidade das aprendizagens e no sucesso escolar.

### **Oportunidades**

Quantidade e diversidade de recursos TIC no Agrupamento

Interesse de Núcleos Empresariais, locais e regionais, no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo com as escolas

Interesse por parte da Autarquia no desenvolvimento de projetos no âmbito do Programa 2020 /CIMT

Desenvolvimento de projeto

Existência de Parcerias

Existência na comunidade escolar de (professores/alunos) vínculo a organizações de solidariedade social

### **Ameaças**

Existência de culturas organizacionais distintas nas unidades orgânicas agregadas

Alteração dos padrões de vida das famílias a nível estrutural, afetivo, económico e social

Grupo de alunos com um fraco empenho escolar e fracas expectativas

Gestão de comportamentos pouco consolidada numa população específica

Reduzido número de assistentes operacionais sobretudo quando há baixas por doença

O diagnóstico identificado, requiere a definição de linhas orientadoras e de estratégias de ação que permitam dar uma resposta cabal as dificuldades enunciadas, com o objetivo último de aperfeiçoar e melhorar a qualidade do serviço prestado. Sabemos que a qualidade, requer rigor e exigência, uma especial atenção aos processos intrínsecos à mudança e à inovação da organização, numa procura sistemática e efetiva da eficiência e da eficácia da qualidade organizacional. Na incerteza quanto ao futuro, comprometemo-nos a desenvolver um trabalho que permita:

---

Promover e garantir a melhoria da qualidade do ensino apostando na multiplicidade de estratégias, assegurando o acesso ao currículo, às aprendizagens, à diversidade das necessidades e potencialidades dos alunos

---

Promover/dinamizar o Centro de Apoio a Aprendizagem (CAA) como espaço ativo e congregador de recursos humanos e materiais, arregimentando para a inclusão os saberes e as experiências de todos

---

Promover o desenvolvimento da cultura científica e artística

---

Respeitar a heterogeneidade dos alunos e a equidade e inclusão como exigência

---

Ajustar as práticas às necessidades do Agrupamento e ao desenvolvimento sustentável e ecológico

---

Envolver e responsabilizar os intervenientes/comunidade escolar (alunos, encarregados de educação)

---

Promover, estreitar e construir consensos entre o Agrupamento e a Comunidade

---

Mobilizar os recursos existentes na comunidade

---

Será pois, com base nos pressupostos enunciados, que pretendemos cimentar a nossa atuação e consolidar, a Missão, a Visão e os Valores preescritos/enunciados no Projeto Educativo do nosso Agrupamento.

## 5. MISSÃO, VISÃO E VALORES DO AGRUPAMENTO

Como referimos no enquadramento, ao termos subjacente uma Missão “*Educar e Formar para a Vida*” “ambicionamos desenvolver uma ação que tenha em conta, um mundo em crescente globalização e promova, por um lado, a qualidade do ensino, das aprendizagens e a inclusão de todas as crianças e alunos e, por outro, promova uma cultura de participação da comunidade educativa que oriente todos, sobre o lema “*Aprender para Empreender*”.

Com a Visão “*Mais Inclusão Melhor Educação*” reverenciamos/ privilegiamos a heterogeneidade na suposição de que, todos, para além das suas diferenças encontrarão no Agrupamento soluções/caminhos para as suas necessidades. Deste modo, daremos continuidade a um percurso de mérito e de excelência quer, pela qualidade do ensino e formação prestados, quer pela aplicação sistemáticas de práticas inovacionais quer ainda, pela formação de alunos que queremos sejam, cidadãos plenos.

Nos Valores “*Inovação, Rigor, Qualidade, Responsabilidade, Solidariedade e Equidade*” assenta o reconhecimento e identificação do Agrupamento sendo neles, que *teremos*, enquanto líder/diretora sempre subjacente a nossa atuação com o fim último, de numa corresponsabilização, inter e entrejuda e efetiva igualdade de oportunidades de todos os agentes educativos, possamos construir o sucesso educativo e promover uma educação para Todos.

## 6. LINHAS ORIENTADORES DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

As linhas orientadoras da ação a desenvolver terão subjacente o quadro de referência do terceiro ciclo da Avaliação Externa das Escolas e serão congregadas do seguinte modo:

Linha Orientadora 1 – Liderança e Gestão

Linha Orientadora 2 – Processos e Resultados Educativos

Linha Orientadora 3 – Interação Agrupamento Comunidade

Linha Orientadora 4 - Autoavaliação/Autorregulação;

Para cada linha orientadora serão fixados os objetivos estratégicos que irão implicar escolhas, a definição de prioridades, e os recursos existentes. Estes serão expressos num plano de ação com metas e indicadores que nos servirão para aferir da viabilidade e da implementação do Projeto de Intervenção.

## **LINHA ORIENTADORA 1 – LIDERANÇA E GESTÃO**

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Consolidar os Princípios Orientadores da Agrupamento

Sedimentar uma cultura de Agrupamento

Reforçar a participação efetiva entre os membros da comunidade educativa

Reforçar a comunicação efetiva entre os membros da comunidade educativa

Gerir os Recursos Humanos, Físicos, Materiais e Financeiros do Agrupamento

Assegurar as condições para melhorar o sucesso escolar e as práticas pedagógicas

Implementar um Sistema de Gestão de Segurança no Agrupamento

### **METAS**

Envolver a comunidade educativa na implementação dos Documentos Orientadores do Agrupamento

Priorizar os objetivos e metas estabelecidos no Projeto Educativo do Agrupamento (PEA)

Divulgar os Documentos Orientadores do Agrupamento

Reforçar uma cultura de pertença e de identificação com o Agrupamento

Fortalecer a uniformização de procedimentos respeitantes ao funcionamento de todos os estabelecimentos de educação e ensino do Agrupamento

Dinamizar o “Dia Aberto” à comunidade, com o intuito de dar a conhecer e valorizar o trabalho desenvolvido no Agrupamento

Adequar a informação ao público-alvo

Reforçar o rigor e a divulgação da informação tendo em conta o estabelecido pela Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd)

Optimizar os canais comunicação (Página Web, E-mail, Programa Inovar, Jornal Entrelinhas, reuniões e afixação em placards)

Reforçar a utilização do E-mail do Provedor: [asminhassugestoes@gmail.com](mailto:asminhassugestoes@gmail.com)

Dinamizar os canais de rádio e de televisão do Agrupamento

Assegurar a participação efetiva de todos os agentes educativos nas estruturas do Agrupamento

Gerir adequadamente os recursos do Agrupamento

Dotar o Agrupamento de recursos e equipamentos que possam responder, de forma mais eficaz e eficiente, às necessidades e exigências do processo de ensino e aprendizagem

Gerir adequadamente os recursos do Agrupamento

Contribuir, ao nível dos recursos humanos, para a motivação/satisfação no trabalho e para a gestão de conflitos

Reforçar a gestão dos recursos humanos que aprecie as pessoas como o ativo principal e que considere o seu desenvolvimento profissional, o seu bem-estar e impulsione a sua autonomia e a pluralidade

Valorizar as lideranças intermédias.

Incrementar projetos, parcerias e soluções inovadoras

Dinamizar momentos de trabalho/lazer entre os docentes e o pessoal não docente (PND) dos diferentes estabelecimentos de ensino do Agrupamento

Dinamizar reuniões periódicas entre PND e a Direção, no sentido de auscultar as suas preocupações, ouvir os seus testemunhos e organizar o seu trabalho com base no diálogo e na imparcialidade

Apresentar e fundamentar à Autarquia e ao ME, a insuficiência de PND, particularmente decorrente das baixas médicas prolongadas

Consolidar critérios e práticas de organização e afetação das TIC

Consolidar a manutenção e gestão dos recursos tecnológicos

Gerir o crédito global de horas do Agrupamento, de modo a assegurar o desempenho eficaz dos cargos e funções inerentes às estruturas de administração e gestão, de coordenação de ciclo, de orientação educativa, de apoios educativos e de atividades extracurriculares

Atribuir cargos e funções atendendo ao perfil e características do pessoal docente e não docente

Granjear e gerar recursos financeiros para fazer face às carências do Agrupamento

Implementar um regulamento de aluguer e cedência de espaços e equipamentos (Ginásio/Auditórios)

Consolidar o Plano de Segurança do Agrupamento em articulação com a Autarquial, PSP, Bombeiros, Proteção Civil

Promover a realização de simulacros para aferir normas e procedimentos constantes no Plano de Segurança

### **ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO**

Atualização dos Documentos Orientadores do Agrupamento

Elaboração dos documentos direcionados para a Qualidade e Melhoria efetiva e sistemática: Carta de Missão; Manual de acolhimento para PD e PND; Carta do aluno(Tipo de serviços, conjunto de indicadores de qualidade), Procedimentos de Serviços

Promoção de uma gestão participada favorecedora de uma cultura colaborativa que conduza ao bem-estar

Valorização dos esforços individuais e de equipas

Valorização da educação para uma cidadania plena e ativa

Disseminação na comunidade educativa, dos projetos, soluções inovadoras e parcerias com o intuito de serem conhecidos, assumidos e valorizados por todos

Formação sobre temáticas relacionadas com o PEA e outras consideradas pertinentes

Realização de atividades culturais (exposições, colóquios, seminários), recreativas, convívios (Sardinhada e Almoço/Ceia de Natal e eventos conjuntos (Talentos no Agrupamento ) destinados a comunidade

Adequação de funções e responsabilidades às lideranças intermédias que contribuam para consecução do PE

Envolvimento de diferentes estruturas ( Delegados de Turma, a Associação de Estudantes e as Associações de Pais) na implementação de ações conjuntas no âmbito social, cultural, ambiental/ecológico e recreativo

Implementação de ações de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira tendo em conta as linhas orientadoras definidas pelo Conselho Geral

Criação de novas parcerias e protocolos

Envolvimento da Autarquial, PSP, Bombeiros, Proteção Civil na prevenção da segurança, na dinamização de ações de formação e de simulacros

Garantia da segurança no espaço das escolas e nas suas proximidades

### **INDICADORES DE MEDIDA**

Envolver, pelo menos, 75% do PD, PND, Alunos, Encarregados de Educação e Parceiros nas atividades/sessões de trabalho

Clareza e conformidade entre os Documentos Orientadores

Concretização de pelo menos 90% do PEA,

Concretização de pelo menos 90% do Plano Plurianual Atividades (PPAA)

Envolver, pelo menos, 90% da comunidade escolar no conhecimento dos Documentos e dos Projetos do Agrupamento

Concretização de pelo menos 90% dos objetivos e metas definidas no PEA

Assegurar que 90% dos líderes intermédios respondam às suas tarefas

Número de sessões de trabalho com as lideranças intermédias

|   |
|---|
| Incentivar a participação de, pelo menos, 90% dos diferentes atores educativos  |
| Estabelecer, pelo menos, duas novas parcerias, por ano  |
| Divulgar, pelo menos, 95% das atividades realizadas na Página do Agrupamento  |
| Realizar, pelo menos, uma reunião por período com as Associações de Pais, Associação de Estudantes e Assembleias de Delegados de Turma          |
| Cumprir os critérios de distribuição de serviço   |
| Número de ações de formação propostas e realizadas  |
| Realizar, pelo menos, um simulacro por ano  |
| Realizar, pelo menos, uma ação por ano, de medidas de proteção e segurança  |
| Realizar, pelo menos, uma formação por ano, para diferentes públicos (PD; PND; PEE; Alunos) sobre temáticas adequadas ao desenvolvimento do PEA |
| Cedência de instalações/equipamentos à comunidade local   |
| Monitorizar trimestralmente as despesas   |
| <b>CALENDARIZAÇÃO</b>   |
| Anual.  |
| Ao longo do Quadriénio.   |

## **LINHA ORIENTADORA 2 – PROCESSOS E RESULTADOS EDUCATIVOS**

### **OBJETIVOS**

|   |
|---|
| Promover a sedimentação das aprendizagens, a melhoria e consolidação dos resultados escolares   |
| Garantir condições para efetivar práticas pedagógicas inovadoras e propiciadoras da promoção do sucesso escolar   |
| Consolidar o trabalho cooperativo/colaborativo  |
| Consolidar as práticas de supervisão/intervisão pedagógica  |
| Valorizar o rigor e a eficácia dos processos de ensino aprendizagem   |
| Reduzir o absentismo e o abandono escolar   |
| Consolidar e melhorar o cumprimento das regras/disciplina do Agrupamento  |
| Consolidar, melhorar e promover a educação para a igualdade, inclusão, sustentabilidade/vida saudável, solidariedade e a cidadania ativa de todos os alunos |

### **METAS**

|   |
|---|
| Melhorar os resultados escolares  |
| Assegurar o cumprimento das orientações curriculares, programas, metas nos diferentes níveis de ensino  |
| Sedimentar os diferentes tipos de avaliação   |
| Atualizar os critérios de avaliação em todas as disciplinas, privilegiando a avaliação formativa  |
| Promover junto dos professores o uso da informação sobre os resultados escolares para monitorizar o progresso, determinar objetivos e avaliar a eficácia do processo de ensino/aprendizagem |
| Promover a articulação horizontal/vertical dos programas e projetos das diferentes disciplinas  |
| Definir tempo de trabalho colaborativo para planear, elaborar materiais e partilhar boas práticas   |
| Promover e valorizar a EMAEI  |
| Reforçar a relevância das Bibliotecas Escolares (BE), dos Clubes e Projetos na consolidação do currículo  |
| Promover e valorizar o sucesso escolar e a autonomia pessoal e social dos alunos  |
| Assegurar a aplicação das medidas de Ação Social Escolar (ASE) aos alunos que delas careçam   |
| Criar ofertas formativas que permitam aos alunos em situação de abandono escolar obter uma qualificação para prosseguir estudos ou para a inserção no mercado de trabalho                   |

Desenvolver e sedimentar projetos de empreendedorismo, educação para a saúde, solidariedade e responsabilidade civil

Valorizar a importância da função de delegado e subdelegado de turma

Valorizar o papel e apoiar as propostas, da Associação de Estudante, aprovadas no PPAA

Valorizar o envolvimento dos alunos na dinamização/implementação do Orçamento Participativo

Reduzir o número de ocorrências e de processos disciplinares

Articular com a CPCJ, a Escola Segura, os Tribunais, a Segurança Social, no sentido de precaver e minorar o absentismo e o abandono escolar

Estabelecer e reforçar protocolos e parcerias com instituições do Ensino Superior e com as Empresas

Difundir o número de alunos no Quadro de Honra, no Ensino Superior na 1ª escolha e que conseguem emprego após o estágio

Aumentar o número de alunos no Quadro de Honra

Aumentar o número de alunos no Ensino Superior na primeira escolha

Aumentar o número de alunos que conseguem emprego após o estágio

### **ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO**

Monitorização do sucesso dos alunos em função dos resultados escolares

Aplicação de tipos de avaliação com ênfase numa avaliação formativa

Monitorização dos resultados escolares

Incrementação da EMAEI

Reforço das parcerias com as Unidades de Saúde

Reforço das parcerias com os Centros de Recursos para a Inclusão (CRI)

Reforço da parceria com o Centro de Recursos Tecnologias de Informação e Comunicação (CRTIC)

Dinamização de diferentes projetos numa dinâmica de efetiva melhoria das aprendizagens

Dinamização das equipas Multidisciplinares/Disciplinares

Otimização de dinâmicas promotoras da formação integral do aluno

Promoção de Intercâmbios escolares

Valorização do mérito e da excelência dos resultados escolares

### **INDICADORES DE MEDIDA**

Taxa de sucesso por ano de escolaridade

Taxa de repetência e de abandono escolar

100% de alunos apoiados pela EMAEI

Aplicação da totalidade dos critérios de avaliação

Envolver, pelo menos, 90% de alunos em atividades e em projetos

Integrar, pelo menos, 5% dos alunos no quadro de mérito

### **CALENDARIZAÇÃO**

Anual.

Ao longo do Quadriénio.

## **LINHA ORIENTADORA 3 – LIGAÇÃO AGRUPAMENTO/ COMUNIDADE**

### **OBJETIVOS**

Desenvolver e promover a integração do Agrupamento no contexto local, regional, nacional e europeu

Aumentar a oferta educativa do Agrupamento

Incrementar a participação da comunidade educativa nas estruturas e dinâmicas do Agrupamento

Incluir os Pais e Encarregados de Educação e estimular o envolvimento/empenhamento na vida dos alunos e na dinâmica do Agrupamento

Dinamizar uma prática efetiva de ligação/interação entre o Agrupamento e a Comunidade

## **METAS**

Promover a participação das Associações de Pais na vida do Agrupamento

Realizar ações conjuntas com as Associações de Pais

Apoiar as atividades das Associações de Pais, inseridas no PPAA

Dignificar a importância do papel dos pais na educação dos filhos

Promover iniciativas do Agrupamento abertas à comunidade

Elevar a imagem pública do Agrupamento

Concorrer a prémios/projetos que dignifiquem a imagem do Agrupamento

## **ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO**

Estabelecimento de vínculos com parceiros nacionais e europeus diligenciando a partilha de experiências, realidades e conhecimentos

Integração do Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF) na oferta educativa do Agrupamento

Divulgação da oferta educativa/formativa

Instituição de protocolos e parcerias com instituições, associações locais e empresariais e demais agentes económicos

Identificação de redes de parcerias com escolas nacionais e europeias, para o estreitar de práticas, relações e o aprofundar de culturas

Dinamização de reuniões periódicas entre a Direção, os representantes dos Pais nos grupos/turmas e as Associações de Pais

Organização de reuniões que corresponsabilizem os agentes educativos

Articulação do PPAA do Agrupamento com o Plano de Atividades do Conselho Municipal de Educação

## **INDICADORES DE MEDIDA**

Envolvimento de todas as Associações de Pais

Envolvimento de, pelo menos, de 50% de Pais/Encarregados de educação em atividades/reuniões com a Direção

Estabelecimento de, pelo menos, dois novos protocolos/parcerias

Realização de, pelo menos, três mobilidades escolares por ano

Integrar, pelo menos, 90% das atividades propostas pelo Conselho Municipal de Educação

## **CALENDARIZAÇÃO**

Anual.

Ao longo do Quadriénio.

## **LINHA ORIENTADORA 4 – AUTOAVALIAÇÃO/AUTORREGULAÇÃO**

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Sedimentar a autoavaliação do Agrupamento

Aperfeiçoar a qualidade do serviço prestado pelo Agrupamento

Promover o Mérito do Agrupamento

### **METAS**

Sustentar as práticas de regulação e de autoavaliação do Agrupamento

Melhorar o desempenho do Agrupamento em áreas menos fortes/áreas prioritárias

Aumentar o grau de satisfação da comunidade educativa relativamente à qualidade do serviço prestado no Agrupamento

Consolidar/Delinear e divulgar um Plano de Formação Pessoal Docente (PD) e Pessoal Não Docente (PND) adequado às necessidades de uma Escola em Mudança

Consolidar/Delinear um Plano de Formação Pessoal Não Docente (PND) articulado com a Autarquia



|  |
|--|
| Dinamizar/Proporcionar ações de formação dirigidas à comunidade educativa numa perspectiva de formação ao longo da vida  |
| Assegurar Formação aos agentes educativos em articulação com o Centro de Formação A23, com a CIMT, com os Institutos Politécnicos, com as Unidades de saúde e outras instituições e organismos promotores de ações de formação |
| Identificar as funções e responsabilidades para cada nível de gestão   |
| Realizar reuniões regulares com Coordenadores de Estruturas Intermédias de Gestão e PND  |
| Aplicar questionários para avaliar o grau de satisfação da comunidade  |
| Melhorar o funcionamento de todas as estruturas com vista à sua eficácia e eficiência  |
| Melhorar as competências dos diferentes agentes da ação educativa.   |
| Apreciar/Valorizar e divulgar anualmente os talentos do Agrupamento, em espetáculos, exposições, no Jornal "Entrelinhas, entre outros  |
| Implicar e comprometer a comunidade educativa na implementação da "Marca" Agrupamento  |
| Organizar processo de certificação ao nível de um Quadro de Referência de Garantia da Qualidade ou Europeu - European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (EQAVET)                     |
| <b>ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO</b>  |
| Manutenção da equipa de autoavaliação  |
| Divulgação pública dos resultados da autoavaliação do Agrupamento  |
| Consolidação da implementação e avaliação do Plano de Ação de Melhoria do Agrupamento  |
| Otimização melhoria sistemática dos processos de monitorização e autoavaliação de desempenho do Agrupamento  |
| Otimização do grau de satisfação da comunidade através da aplicação de inquéritos/questionários  |
| Otimização da recolha de sugestões/reclamações   |
| Envolvimento das diferentes estruturas na identificação de necessidades de formação  |
| Promoção de formação adequada às funções desempenhadas e aos desempenhos   |
| Dinamização dos Padrões de Qualidade para os serviços do Agrupamento   |
| Implementação da melhoria sistemática do Agrupamento   |
| Identificar a necessidade de formação dos recursos humanos   |
| Valorização boas práticas pedagógicas  |
| Divulgação do mérito dos alunos do Agrupamento   |
| <b>INDICADORES DE MEDIDA</b>   |
| Coerência entre a autoavaliação e o Plano de Ação de Melhoria  |
| Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração do Plano de Ação de Melhoria  |
| Envolvimento de, pelo menos, 90% da comunidade educativa no processo de autoavaliação  |
| Taxa das ações de melhoria implementadas, em relação às propostas  |
| Taxa de ações de formação propostas em relação às realizadas   |
| Realizar, pelo menos, uma ação de divulgação de boas práticas, por ano   |
| Integrar pelo menos 5% dos alunos no quadro de mérito  |
| <b>CALENDARIZAÇÃO</b>  |
| Anual.   |
| Ao longo do quadriénio   |

## 7. AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

O Projeto de Intervenção será avaliado anualmente e no final da sua aplicação.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- Altet, M.** (2000). *Análisa das Práticas dos Professores e das Situações Pedagógicas*. Porto Editora, LDA. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 561-582, out./dez. 2008
- Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores 581
- Canário, R** (1992). "Estabelecimentos de ensino: a inovação e a gestão de recursos educativos". In *As Organizações Escolares em análise*. (p.166). (coord.) António Nóvoa. Publicações Dom Quixote. Lisboa
- Chung, F.** (1996) "A Educação faz a diferença: Educação básica – Novos desafios para o Século XXI. In **Garrido, J., Carneiro, R., Fowell, S., Chung, F. e Landsheire, G.** (1996). *A Educação do Futuro, o Futuro da Educação*. Porto. Edições Asa.
- DGAEP**, (2018). CAF EDUCAÇÃO –Modelo Integrado: CAF, Referencial Da Avaliação Externa & EQAVET. Edição DGAEP, junho de 2018.
- Fernandes, M. R.** (2000). *Mudança e Inovação na Pós-Modernidade – Perspetivas Curriculares*. Porto. Porto Editora
- Fullan, M.**(2003) *Liderar numa cultura de mudança*. GRAFIASA.
- Hargreaves, A.** (1998). *Os professores em tempo de mudança*. Editora McGraw-Hill. Portugal
- Hargreaves, A.** (2003). *O Ensino na Sociedade do Conhecimento*. Porto Editora. LDA. Porto
- IGEC** (2017). *Relatório de Avaliação Externa das Escolas*
- Libanêo, J. C.** (2013). *A Organização e Gestão da Escola. Teoria e Prática* (6ª edição) São paulo: Herccus Editora
- MCT.** (1985) - *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*.
- ME**, (2017). *Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória*.
- ME** (2018). Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho – Estabelece os princípios e as normas que garantem a inclusão.
- Morgado, J. C. e Paraskeva, J. M.** (2001). "A tecnologia como instrumento de diferenciação" In *Atas do X Colóquio – Seção Portuguesa da AFIRSE/AIPELE*. (orgs) Albano Estrela e Júlia Ferreira- FPCE – Universidade de Lisboa; FCG; FCT; MCE; IIE. Lisboa
- Nóvoa, A.** Para uma análise das instituições escolares. In: **NÓVOA, A.** (Coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- Tornero, J. M. P.** (2007). *Comunicação e educação na Sociedade da Informação. Novas Linguagens e Consciência Crítica*. Porto Editora.

