

AVALIAÇÃO EXTERNA DOS CENTROS DE FORMAÇÃO DE ASSOCIAÇÃO DE ESCOLAS

Relatório

Centro de Formação LeiriMar

MARINHA GRANDE

LEIRIA

1 - INTRODUÇÃO

Na sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 22/2014, de 11 de fevereiro, que estabelece o regime jurídico da formação contínua de professores, e do Decreto-Lei n.º 127/2015, de 7 de julho, que aprova as regras a que obedece a constituição e o funcionamento dos *Centros de Formação de Associação de Escolas (CFAE)*, a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) desencadeou as diligências necessárias para implementar a *Avaliação Externa dos CFAE*. Esta avaliação, enquanto instrumento de regulação baseado no conhecimento, assenta num processo participado, envolvendo designadamente inspetores da IGEC, professores e investigadores do ensino superior, bem como representantes e elementos dos CFAE.

O presente relatório expressa o resultado da avaliação externa do *Centro de Formação de Associação de Escolas LeiriMar* realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre **16 e 18 de maio de 2018**. As conclusões decorrem principalmente da análise de documentos estruturantes e da realização de entrevistas.

Espera-se que o processo de avaliação externa fomente e consolide a cultura de avaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para o CFAE, constituindo este documento um instrumento de reflexão e de debate. De facto, ao identificar pontos fortes, pontos a melhorar, oportunidades e constrangimentos, este relatório oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de ações de melhoria e de desenvolvimento, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se insere.

A equipa regista a atitude de empenhamento e de mobilização do CFAE, bem como a colaboração demonstrada pelas pessoas com quem interagiu na preparação e no decurso da avaliação.

O relatório do Centro de Formação e o eventual contraditório apresentado(s) no âmbito da *Avaliação Externa dos Centros de Formação de Associação de Escolas* serão disponibilizados na página da IGEC.

ESCALA DE AVALIAÇÃO

MUITO BOM - Os pontos fortes predominam na totalidade das dimensões em análise, em resultado de práticas organizacionais consolidadas que cumprem plenamente os critérios definidos. A ação do Centro de Formação de Associação de Escolas tem produzido um impacto muito consistente na melhoria da qualidade das práticas profissionais, com reflexos evidentes na organização e funcionamento das Escolas/Agrupamentos associados.

BOM - A O Centro de Formação de Associação de Escolas apresenta uma maioria de pontos fortes nas dimensões em análise, em resultado de práticas organizacionais que cumprem a maior parte dos critérios definidos. A ação do Centro de Formação de Associação de Escolas tem um impacto consistente na melhoria da qualidade das práticas profissionais, com reflexos na organização e funcionamento das Escolas/Agrupamentos associados.

SUFICIENTE - Os pontos a melhorar igualam os pontos fortes. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes e envolvem áreas limitadas do Centro de Formação de Associação de Escolas, dando cumprimento apenas a alguns dos critérios definidos. A ação do Centro de Formação de Associação de Escolas tem produzido um impacto limitado na melhoria da qualidade das práticas profissionais, com reflexos reduzidos na organização e funcionamento das Escolas/Agrupamentos associados.

INSUFICIENTE - Os pontos a melhorar sobrepõem-se aos pontos fortes na generalidade das dimensões em análise. As práticas organizacionais do Centro de Formação de Associação de Escolas não cumprem minimamente os critérios definidos. A ação do Centro de Formação de Associação de Escolas tem produzido um impacto muito limitado na melhoria da qualidade das práticas profissionais, com reflexos muito reduzidos na organização e funcionamento das Escolas/Agrupamentos associados.

2 - CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO DE ASSOCIAÇÃO DE ESCOLAS (CFAE)

DESIGNAÇÃO DO CFAE: Centro de Formação LeiriMar

ESCOLA-SEDE: Escola Secundária Eng.º Acácio Calazans Duarte

ENDEREÇO: Rua Professor Nery Capucho, 2431-905 Marinha Grande

CONCELHO: Marinha Grande

DISTRITO: Leiria

TELEFONE: 244575145

ENDEREÇO ELETRÓNICO: cfae.leirimar@gmail.com

DIRETOR DO CFAE: Olga Maria Pedroso Morouço

DIRETORES DAS ESCOLAS/AGRUPAMENTOS ASSOCIADOS:

ESCOLAS / AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS	DIRETOR(A)
Agrupamento de Escolas D. Dinis	Maria Madalena Pereira Conceição Costa
Agrupamento de Escolas de Marrazes	Jorge Edgar Gregório Brites
Agrupamento de Escolas de Vieira de Leiria	Lígia Maria Moreira Pedrosa
Agrupamento de Escolas Dr. Correia Mateus	António Manuel Oliveira
Agrupamento de Escolas Marinha Grande Nascente	Lígia Maria Pascoal de Almeida
Agrupamento de Escolas Marinha Grande Poente	Cesário António Gonçalves da Silva
Escola Secundária de Francisco Rodrigues Lobo	Isabel Maria de Jesus Oliveira

BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS/AGRUPAMENTOS ASSOCIADOS:

AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS / ESCOLAS NÃO AGRUPADAS												
PESSOAL DOCENTE / TÉCNICOS						PESSOAL NÃO DOCENTE		CRIANÇAS / ALUNOS				
EPE	1.º CEB	2.º CEB	3.º CEB	Ens. Sec.	Outros	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	EPE	1.º CEB	2.º CEB	3.º CEB	Ens. Sec.
83	237	157	577		36	64	319	1431	3279	1714	2271	2606

RECURSOS HUMANOS AFETOS AO CFAE:

FORMADORES SEM CONTRAPARTIDA FINANCEIRA	31
FORMADORES COM CONTRAPARTIDA FINANCEIRA	26
ASSISTENTES TÉCNICOS	1

3 - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES

Considerando as três dimensões do referencial para a avaliação externa e tendo por base as entrevistas, bem como a análise documental e estatística realizadas, a equipa de avaliação formula as seguintes apreciações:

3.1 - DIMENSÃO LIDERANÇAS

Planeamento estratégico

Os planos de formação 2015-2017 e 2017-2018 do Centro de Formação LeiriMar (doravante designado por LeiriMar ou Centro) têm em conta as necessidades científico-pedagógicas e organizacionais identificadas pelas escolas/agrupamentos associados, constantes dos respetivos planos de formação. A construção destes documentos baseia-se nas prioridades formativas emergentes dos planos de ação estratégica/planos de capacitação e nos interesses e necessidades manifestadas pelos docentes, se bem que neste processo os agrupamentos/escolas evidenciem níveis de reflexão sobre a formação contínua e os seus efeitos muito distintos. Com efeito, em alguns casos, a ligação entre as prioridades formativas e os objetivos dos projetos educativos não é suficientemente clara, prevalecendo as propostas individuais na definição das ações a realizar.

Com base nos contributos recebidos, a diretora do LeiriMar procedeu à sistematização das ações propostas, num processo contínuo de reformulação e atualização (p. ex., o plano 2015-2017 foi reformulado duas vezes), no qual contou com a colaboração do conselho de diretores e da secção de formação e monitorização.

Apesar da participação das escolas/ agrupamentos, no que respeita à elaboração dos planos de formação do LeiriMar, se pautar por assimetrias, é notório o envolvimento crescente dos diretores na definição de uma política formativa que vá ao encontro das necessidades, com enfoque na formação ligada às práticas pedagógicas em contexto de sala de aula, numa lógica organizacional que se está a afirmar em detrimento das propostas individuais dos docentes. Neste âmbito, é de salientar a capacidade do LeiriMar em se adaptar a novos desafios, orientando o seu planeamento estratégico em função das exigências que se lhe colocam a nível local e nacional.

Visão e construção de uma identidade própria do CFAE

Fruto de um trabalho persistente de negociação e colaboração com as escolas/agrupamentos associados e com o meio local, o LeiriMar encontra-se numa fase de afirmação do seu projeto, o qual está orientado para a consecução de objetivos estratégicos que se encontram explicitados nos documentos orientadores e no discurso dos responsáveis. Entre esses objetivos, são de referir a formação centrada nas necessidades das escolas, a promoção e consolidação da imagem externa do Centro, a criação de sistemas de informação mais eficazes e o investimento em projetos de âmbito internacional.

A descentralização interna (existe uma “delegação” do Centro na escola-sede do Agrupamento de Escolas de Marrazes) e o trabalho em rede com outros centros de formação da região são outras linhas de força da ação do LeiriMar. Para o sucesso destas medidas contribui decisivamente a diretora que, com persistência, abertura a novas propostas e motivação para a resolução dos problemas, tem sabido congregar vontades e incentivar os diversos atores para o sucesso da formação.

Circuitos de comunicação

Existe uma boa comunicação e articulação entre os elementos das estruturas de direção e gestão do Centro, quer a nível interno, quer a nível externo enquanto elementos de ligação com as escolas/agrupamentos associados, em particular com os respetivos conselhos pedagógicos e departamentos curriculares. Releva-se, neste âmbito, o papel desempenhado pelos elementos da secção de formação e monitorização, os quais se assumem localmente como os representantes do Centro, intervindo em variados campos, tais como o levantamento das necessidades de formação, a avaliação das atividades realizadas e a prevenção do abandono da formação.

A comunicação entre o Centro e as escolas/ agrupamentos associados faz-se também com recurso às plataformas eletrónicas, as quais asseguram, de forma expedita, a indicação das necessidades de formação por parte dos docentes, a inscrição nas ações e a sua avaliação.

Indução de práticas de monitorização e de avaliação

Encontram-se definidas orientações para a monitorização da formação contínua e das atividades realizadas, que passa pela aplicação de questionários aos formandos no final de cada ação de formação, pela elaboração de um relatório pelos formadores (os quais também preenchem um questionário) e pela produção de um relatório anual de avaliação do plano de formação e de atividades do LeiriMar, a que se juntam os relatórios de avaliação da formação produzidos nas escolas/agrupamentos associados. As estruturas de direção e gestão do Centro mostram-se atentas a matéria, tendo os membros da secção de formação e monitorização frequentado, no

ano letivo de 2016-2017, a ação *Elaboração, Monitorização e Avaliação dos Planos de Formação* de que resultaram materiais que estão a ser utilizados pela referida secção.

A avaliação dos impactos da formação é também objeto de reflexão, com vista a aperfeiçoar o modelo existente. Nesse sentido, o LeiriMar, através da sua diretora, integra um grupo de trabalho em parceria com a Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria e dois centros de formação de associação de escolas da região, estando a ser pensados os meios (p. ex., através de *focus group*) para, em articulação com as escolas/agrupamentos associados, avaliar o efeito da formação no desenvolvimento profissional dos docentes e na melhoria da organização das escolas.

Mobilização do capital humano e dos recursos necessários à concretização dos planos traçados

Os diretores colaboram com a diretora do Centro na criação da bolsa interna de formadores, a qual integra um número expressivo de docentes que têm contribuído decisivamente para a atividade do LeiriMar nos últimos anos letivos e para a diversidade da oferta de formação interna nas escolas/agrupamentos à margem dos financiamentos europeus. Refira-se, no entanto, algum desconforto entre estes elementos resultante da ausência de incentivos para a dinamização das ações.

O conselho de diretores é um órgão coeso, acompanha ativamente a vida do Centro e envolve-se na afetação dos meios materiais e humanos necessários à realização das ações de formação e na cooptação de recursos no meio local. Tem também um papel relevante na sensibilização dos docentes para a importância da frequência das ações de formação inseridas nos planos de formação das respetivas escolas/agrupamentos, fazendo com que haja, de uma forma geral, uma adesão significativa às mesmas. A estrutura de apoio disponibilizada à diretora revela-se no entanto insuficiente, o que se traduz num acréscimo de trabalho para esta responsável e numa excessiva centralização de tarefas. A secção de formação e monitorização colabora também na atividade do LeiriMar, mas a sua ação encontra-se prejudicada pela inexistência de tempos comuns para abordar as matérias que lhe estão atribuídas, sendo a sua atividade mais visível ao nível do processo formativo das escolas/agrupamentos que representa.

Existe uma ação consistente no processo de acreditação e creditação da formação contínua e reconhecimento e certificação das ações de curta duração.

Construção e aprofundamento das redes qualificantes de formação

O LeiriMar celebrou diversos protocolos e parcerias com entidades locais e nacionais, por exemplo, com a Direção-Geral de Educação, o Instituto Politécnico de Leiria, a Cooperativa de Ensino e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Leiria (CERCILEI) e associações de professores, neste caso abrangendo, por exemplo, a Matemática, Filosofia e a Ética e a Educação Musical, que são relevantes na operacionalização dos planos de formação e de atividades. Neste campo, refira-se ainda a abertura dos responsáveis a novos desafios, expressa na aceitação de propostas de colaboração apresentadas ao Centro pela Autoridade para as Condições de Trabalho e Liga Portuguesa contra o Cancro que se traduziram na realização de duas ações de formação (respetivamente, *Educação para a Segurança no Trabalho e Cultura de Segurança e Cancro - sensibilização e prevenção*) com assinalável êxito junto dos destinatários.

3.2 - DIMENSÃO PROCESSOS

Organização e prestação da formação contínua

Com base nas necessidades formativas identificadas, é definido um conjunto de ações que se traduz no plano de formação do Centro, o qual teve carácter bianual em 2015-2016 e 2016-2017, passando a anual em 2017-2018, para se tornar num instrumento de mais fácil operacionalização, dadas as frequentes atualizações a que estes documentos são sujeitos. Os planos de formação mostram-se bem estruturados, explicitando os procedimentos a seguir com vista à sua implementação. Para 2017-2018, foram estabelecidas metas a atingir em parâmetros como o número de formandos inscritos, número de formandos certificados, volume de formação, satisfação e impacto nas práticas de sala de aula e no desempenho das funções atribuídas, dados que ainda não estão apurados.

O Centro organiza as ações de formação de forma atempada e assegura, com o apoio das escolas/agrupamentos associados, os espaços e recursos materiais e humanos necessários à sua concretização, estando implementada uma política de diversificação geográfica dos locais da formação com vista a garantir equilíbrio e equidade entre as diferentes escolas. Este processo é acompanhado em permanência pela diretora que está presente, pelo menos, no início e no fim de cada ação, de modo a garantir as condições necessárias ao normal desenvolvimento da formação.

No final de cada ano letivo é produzido um relatório de avaliação do plano de formação e de atividades, verificando-se, no relatório referente a 2016-2017, a definição de quatro critérios de análise (relevância, eficiência, eficácia e impacto), com as respetivas dimensões e indicadores. Os dados obtidos nos diversos itens são muito positivos, no entanto, denotam alguma falta de objetividade por se basearem, na sua maioria, nas perceções dos formandos expressas nos questionários preenchidos no final da formação. Ainda assim, é possível concluir que as ações concretizadas se enquadram nas necessidades identificadas pelas escolas/agrupamentos associados, sendo de realçar a formação em áreas prioritárias e transversais, inscritas nos respetivos planos de ação estratégica que estão alinhados com o Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar. As atividades desenvolvidas mostram-se bem organizadas, mobilizando um conjunto significativo de docentes das escolas associadas, assim como de outros agrupamentos limítrofes.

Recurso a diferentes modalidades de formação

A formação é operacionalizada em diferentes domínios, com predominância crescente das metodologias e didáticas na docência em diferentes áreas curriculares, sendo mais expressiva em Português, Matemática e no ensino experimental das ciências. A gestão curricular, a avaliação das aprendizagens e o trabalho colaborativo, assim como a diferenciação e inovação pedagógicas, são outros domínios preferenciais na oferta formativa do LeiriMar.

As modalidades de formação utilizadas são diversificadas, ainda que centradas nos cursos de formação, oficinas de formação e ações de curta duração, estas em crescimento por se revelar a modalidade que mais corresponde às preferências dos formandos (no último triénio foram realizadas, respetivamente, 12, 14 e 17 ações). No mesmo período realizaram-se também três

círculos de estudo subordinados a temas como os territórios educativos de intervenção prioritária, elaboração, monitorização e avaliação de planos de formação e as escolas como comunidades em aprendizagem.

As estruturas de direção e gestão do Centro desenvolvem os procedimentos necessários com vista a oferecer formação acreditada, e assim captar mais formandos, verificando-se, entre 2015-2016 e 2017-2018, a realização de apenas quatro ações não acreditadas.

Desenvolvimento de centros de recursos educativos

Por iniciativa própria ou em parceria com entidades locais e nacionais, o Centro promove a reflexão sobre questões educativas, que são colocadas ao serviço da formação e da ação dos docentes. São exemplos, o *Encontro Anual LeiriMar* que este ano irá congrega quatro conferências e que no, ano transato, contou com ampla participação de docentes provenientes de todo o país, e o *IX Encontro CERCILEI*, também de âmbito nacional, em que o Centro funciona como parceiro da entidade promotora. Refira-se, ainda, que estes eventos são utilizados para divulgar o trabalho realizado pelo LeiriMar e projetar novas atividades.

O Centro não dispõe, neste momento (pelo facto da sua página na Internet se encontrar em reformulação), de meios físicos ou digitais que lhe permitam afirmar-se, de forma mais sólida, como centro de recursos educativos, promovendo o diálogo e a análise permanentes sobre temáticas educativas relevantes e a partilha de reflexões críticas sobre as ações de formação pelos formandos, formadores e/ou outros intervenientes.

Coordenação, supervisão pedagógica e acompanhamento do plano de formação e de atividades do CFAE

A diretora, em articulação com o conselho de diretores e a secção de formação e monitorização, assegura eficazmente a coordenação da atividade do LeiriMar e faz o acompanhamento da execução do plano de formação, sendo produzidos documentos e apurados dados (p. ex., grelhas de monitorização de execução do plano e relatório de avaliação anual) que são objeto de reflexão por parte das estruturas de direção e gestão do Centro. Esta análise ocorre preferencialmente nas reuniões dessas estruturas que, por norma, integram na ordem de trabalhos o balanço da execução do plano de formação e do plano de atividades, sendo complementada com as informações que os responsáveis do Centro trocam regularmente sobre o desenvolvimento da formação.

Ao nível das escolas/agrupamentos associados, os conselhos pedagógicos debruçam-se sobre a formação realizada, ainda que numa perspetiva essencialmente estatística. Pontualmente, nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, é transmitida informação relevante sobre as ações de formação realizadas pelos docentes, no entanto, enquanto estratégia formativa assumida pelos diferentes agrupamentos, não são divulgadas e disseminadas, de forma sistemática e generalizada, as boas práticas e experiências pedagógicas que advêm destas ações.

Implementação de mecanismos de monitorização

A monitorização da formação é feita, em conformidade com os mecanismos definidos, essencialmente através de questionários de satisfação aplicados aos formandos no final de cada ação, para recolha das suas perceções sobre a formação frequentada. A análise destes

questionários e a observação dos contextos pela diretora permitem obter uma imagem fidedigna sobre diversos aspetos, tais como as condições em que decorre a formação e o desempenho do formador. Apesar dos formadores preencherem um questionário e elaborarem um relatório por ação, e os formandos avaliarem também por questionário as ações de curta duração, estes elementos ainda não foram considerados na avaliação da formação executada.

A avaliação do impacto da formação é uma área que denota ainda fragilidades, não estando desenvolvidos instrumentos que permitam evidenciar os reais efeitos das ações no desempenho profissional dos docentes e na melhoria das escolas. Esta é, contudo, uma matéria que está a ser trabalhada pelo Centro (como atrás já referido), com base na premissa que *para haver uma efetiva avaliação do impacto, esta deve começar no “desenho” de cada ação de formação, com uma definição clara dos objetivos a atingir em termos de impacto, tornando-os mais “mensuráveis”*.

3.3 - DIMENSÃO RESULTADOS

Satisfação

Da análise aos questionários aplicados no decurso das ações realizadas no ano letivo de 2016-2017, cujos resultados constam do relatório anual de avaliação elaborado pela secção de formação e monitorização, verifica-se que os docentes mostram-se globalmente muito satisfeitos com a formação frequentada - 82% avaliam-na como excelente ou muito boa e 93% atribuem níveis 4 e 5 (numa escala de 1 a 5 - correspondendo 5 ao nível máximo) no que respeita à adequação às necessidades diagnosticadas.

Em outros parâmetros, considerando a mesma escala, predominam também os níveis 4 e 5: adequação do espaço e gestão dos recursos e equipamentos, respetivamente, com 90% e 91% de respondentes, e adequação da calendarização, eficácia da divulgação e qualidade do atendimento, respetivamente, com 91%, 93% e 93% de respondentes.

Os formandos avaliam também muito positivamente o desempenho dos formadores. Em todos os parâmetros considerados (clareza e rigor da linguagem, interação com os formandos, cumprimento dos objetivos e metodologia), pelo menos 89% das respostas situam-se nos níveis 4 e 5.

Execução

De acordo com os dados submetidos pelo Centro à Direção-Geral da Administração Escolar, relativos à execução dos planos de formação, verifica-se que, no ano letivo de 2015-2016, foram realizadas 19 ações de formação acreditadas pelo Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua, a que corresponderam 28 turmas, envolvendo 432 formandos. Os valores relativos ao ano letivo de 2016-2017 são, respetivamente, de 12 ações, 19 turmas e 336 formandos.

No conjunto das 31 ações, 18 foram realizadas na modalidade de curso de formação, 12 na modalidade de oficina de formação e uma na modalidade de círculo de estudos. Estas ações contabilizaram um total de 949 horas de formação e foram frequentadas com sucesso por 702 docentes (91,4% dos inscritos), aos quais foi atribuída maioritariamente (82,7%) avaliação de

excelente. As ações no âmbito da prática pedagógica e didática na docência, designadamente a formação no domínio da organização e gestão da sala de aula, foram as que envolveram mais formandos (454), seguindo-se a formação educacional geral e das organizações educativas (122 formandos), as tecnologias da informação e comunicação aplicadas a didáticas específicas ou à gestão escolar (103 formandos), a formação em áreas curriculares (55 formandos) e a administração escolar e administração educacional (34 formandos).

De acordo com os dados disponibilizados, referentes a 2015-2016 e 2016-2017, constata-se ainda que nesses anos letivos foram realizadas, respetivamente, 12 e 14 ações de curta duração, frequentadas por um total de 743 docentes.

Os dados referentes à formação já realizada no ano letivo de 2017-2018 evidenciam um crescimento claro da atividade do Centro comparativamente com anos anteriores. Encontram-se concluídas 45 ações, envolvendo 1466 formandos, sendo 17 na modalidade de ações de curta duração, 14 em oficinas de formação, 12 em cursos de formação e dois em círculos de estudos.

Impactos

O impacto da formação é avaliado, essencialmente, a partir dos resultados de um questionário respondido pelos formandos no final de cada ação. Os dados existentes mostram que os itens relacionados com o desenvolvimento profissional, as práticas pedagógicas em sala de aula e os resultados escolares dos alunos obtêm apreciações positivas (globalmente, 78,5% dos respondentes faz uma avaliação de níveis 4 e 5); no que respeita à melhoria organizacional da escola, o impacto esperado é menos expressivo (globalmente, 54,1% dos respondentes avaliam os respetivos itens com níveis 4 e 5).

Não estão ainda implementados mecanismos de monitorização e avaliação consistentes, que permitam avaliar os efeitos da formação nos processos organizacionais das escolas e nas práticas dos docentes, nem dos seus reflexos na melhoria das aprendizagens dos alunos e dos respetivos resultados escolares.

CLASSIFICAÇÃO GLOBAL:

De acordo com a escala de avaliação, os fundamentos anteriormente expostos justificam a atribuição da classificação de **MUITO BOM**.

4 - CONCLUSÕES

Neste capítulo, apresenta-se uma seleção dos atributos do CFAE (pontos fortes e a melhorar) e das condições de desenvolvimento da sua atividade (oportunidades e constrangimentos). A equipa de avaliação externa entende que esta seleção identifica os aspetos estratégicos que caracterizam o CFAE e define as áreas onde devem incidir os seus esforços de melhoria.

Entende-se aqui por **ponto forte**: atributo da organização que ajuda a alcançar os seus objetivos; por **ponto a melhorar**: atributo da organização que dificulta o cumprimento dos seus objetivos; por **oportunidade**: condição ou possibilidade externas à organização que poderão

favorecer o cumprimento dos seus objetivos; por **constrangimento**: condição ou possibilidade externas à organização que poderão ameaçar o cumprimento dos seus objetivos.

PONTOS FORTES

- Abrangência e diversidade dos planos de formação, enquadrados nas necessidades elencadas pelas escolas/agrupamentos associados, com reforço da formação ligada às práticas pedagógicas em contexto de sala de aula.
- Capacidade de reorientação estratégica do Centro para responder a novos desafios, acompanhada de uma afirmação crescente junto da comunidade educativa.
- Acção das estruturas de direção e gestão do Centro na programação e no acompanhamento das atividades, com destaque para o papel da diretora que, de forma persistente, com abertura a novas ideias e propostas e motivação para a resolução dos problemas, tem sabido congregar vontades e incentivar os diversos atores para o sucesso da formação.
- Organização das ações de formação que, no que respeita a espaços, recursos e equipamentos, divulgação da informação e qualidade do atendimento, é objeto de elevada satisfação por parte dos formandos.
- Constituição de uma rede qualificante de formação, com reflexos na operacionalização do plano de formação e na promoção do debate e reflexão no domínio científico-pedagógico, reforçada pelas parcerias e protocolos celebrados.

PONTOS A MELHORAR

- Aperfeiçoamento do processo de identificação das necessidades de formação dos docentes, junto das escolas/agrupamentos associados, no sentido de enquadrar as ações propostas em efetivas áreas prioritárias de melhoria e de explicitar os fins a atingir.
- Disseminação sistemática e generalizada, em cada agrupamento/escola, enquanto estratégia formativa, das ações frequentadas pelos docentes.
- Implementação de mecanismos sólidos de monitorização da formação realizada, tendo em conta, nomeadamente, a avaliação do seu impacto na melhoria das aprendizagens e dos resultados escolares dos alunos, no aperfeiçoamento profissional dos docentes e no desenvolvimento organizacional das escolas.

OPORTUNIDADES

- Concretização do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar que valoriza e dá visibilidade ao papel do Centro em prol da formação contínua, com a disponibilização de recursos financeiros específicos.
- Aproveitamento da página do Centro na Internet, assim que estiver reformulada e em funcionamento, para a colocação de materiais sobre temáticas educativas relevantes e de reflexões críticas sobre as ações de formação, visando a criação de um centro de recursos educativos acessíveis aos utilizadores.
- Conclusão do trabalho em curso, em que o LeiriMar se encontra envolvido com outros parceiros, em torno da construção de instrumentos para a avaliação do impacto da formação no desenvolvimento profissional dos docentes e na melhoria da organização das escolas.

CONSTRANGIMENTOS

- Insuficiência da estrutura de apoio à diretora, o que lhe exige gasto de tempo em áreas que não são da sua direta competência.
- Tempo insuficiente de que os elementos da secção de formação e monitorização dispõem para trabalho em comum.
- Escassez de recursos financeiros para viabilizar, de forma regular, a concretização de formação contínua em áreas para as quais o Centro não dispõe de formadores internos.

DATA: 20 de julho de 2018

EQUIPA: Fernando Vasconcelos, José Azevedo e Paula Neves