

Projeto de Intervenção
no Agrupamento de Escolas Coimbra Centro
2017/2021

(nos termos do disposto no ponto 3, do artigo 22.º -A do Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho)

Maria da Conceição Campaniço Ferreira Malhó Lorga Gomes

Coimbra, 3 de março de 2017

Índice

Nota prévia.....	2
INTRODUÇÃO.....	4
1. DELINEAR DO PROJETO.....	5
1.1. Missão.....	5
1.2. Visão.....	6
1.3. Breve Caracterização do Agrupamento.....	6
2. ENQUADRAMENTO DE CONTEXTO.....	8
2.1. Análise <i>SWOT</i>	8
2.1.1. Ambiente interno – pontos fortes e pontos fracos.....	9
2.1.2. Ambiente externo – oportunidades e ameaças.....	11
2.2. Metas.....	12
3. <i>INPUT</i>	12
3.1. Princípios Orientadores.....	12
3.2. As Grandes Linhas Orientadoras.....	13
4. ANÁLISE DE PROCESSO.....	13
4.1. Plano Estratégico.....	1
5. ANÁLISE DO PRODUTO.....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
BIBLIOGRAFIA.....	26

Nota Prévia

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de diretor do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro, publicitado pelo Aviso nº 1950/2017, de 21 de fevereiro, e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, e demais legislação aplicável, aqui se apresenta o Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas Coimbra Centro, para o quadriénio de 2017/2021, de Maria da Conceição Campaniço Ferreira Malhó Lorga Gomes.

São apresentadas a caracterização geral do Agrupamento e uma análise do contexto para se delinarem as grandes linhas orientadoras e as ações que irão sustentar o plano estratégico que se pretende implementar.

INTRODUÇÃO

A educação é um processo social, é desenvolvimento. Não é a preparação para a vida, é a própria vida.
Dewey, J. (1859 – 1952)

O Projeto que Intervenção, que aqui submeto à apreciação do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro, para o quadriénio de 2017/2021, assume-se como o meu compromisso, como candidata, ao lugar de diretor e resulta do meu conhecimento particular do Agrupamento (como professora do Quadro deste Agrupamento desde a sua constituição), da minha já longa experiência profissional e desenvolvimento pessoal, do meu profundo interesse pela Educação e do meu comprometimento com a Escola do século XXI.

Educar no mundo atual é preparar para o imprevisto, construir processos de aprendizagem, lidar com os “Nativos Digitais”¹, capacitar para aprendizagens ao longo da vida; um compromisso exigente que assumo a fim de proporcionar aos alunos, pais e encarregados de educação, pessoal docente e não docente e à comunidade educativa um crescer em conjunto através do diálogo, da interculturalidade, da inclusão e do estabelecimento de pontes, para facilitar a construção do conhecimento e o desenvolvimento integral dos alunos.

É com eles e para eles que a Escola existe; um espaço de aprendizagens formais e informais que os qualificará para a excelência e para a cidadania ativa, sob a observância de princípios e valores universais desenvolvidos através de um trabalho concertado e da construção de uma cultura de Agrupamento alicerçada no valor do indivíduo.

A participação e intervenção dos pais e encarregados de educação, e seus representantes, deve traduzir-se pela ação pro ativa nos órgãos escolares, pelo diálogo aberto com as estruturas de administração e gestão, e pela colaboração e cooperação. Aos parceiros solicita-se um compromisso de interajuda e crescimento mútuo, de participação na vida do Agrupamento. Ao pessoal docente e não docente coloca-se a tônica na competência e na ética profissional, na multiplicidade de tarefas que desempenham, no espírito de cooperação. Será com todos os agentes educativos que esta unidade organizacional se desenvolverá, suportada pela negociação e construção de consensos e pelo investimento no indivíduo. Assim se construiu este Projeto, dividido em cinco partes, no qual se aplica um modelo de organização referido na literatura - *CIPP* (Stufflebeam, 2003) cujo princípio é *“the purpose is not to prove, but to improve”* (“o objetivo não é provar, mas sim melhorar”).

¹ O termo “Nativos Digitais” (*Digital Natives*) deve-se a a Marc Prensky (2001) e define todos aqueles que nasceram após 1980. Vieram posteriormente a ser designados como a Geração Y ou *Millennials*. Representam uma geração que cresceu com a tecnologia e através dela criaram hábitos de aceder e de consumir informação de forma muito rápida, de utilizar diariamente dispositivos móveis e de aprender sem hora nem local específicos. Por oposição, Prensky refere os “Imigrantes Digitais”, os professores que “falam” outras linguagens pois nasceram na era pré-digital e esforçam-se para lidar com este conhecimento dos seus alunos: o digital.

Assim, após esta introdução segue-se o delinear do projeto. São apresentadas a missão e a visão de toda a ação a desenvolver e uma breve caracterização do Agrupamento. O ponto dois apresenta-nos o contexto da intervenção proposta. Através da análise *SWOT* analisam-se o ambiente interno e externo do Agrupamento com a aferição dos pontos fortes e pontos fracos apresentam-se as oportunidades e as ameaças identificadas e são estabelecidas as grandes metas de atuação. O ponto seguinte fala-nos dos princípios e linhas orientadoras da intervenção para seguidamente se apresentar o plano estratégico. Para a consistência da ação foram tidos como referenciais os domínios avaliados pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) e os distintos campos de análise suportados por objetivos gerais e específicos. Para estes são indicadas medidas e/ou atividades e respetiva calendarização, para implementação e desenvolvimento da ação interventiva.

O quinto, e último ponto, apresenta a análise do produto e a avaliação do trabalho que se pretende desenvolver. Seguem-se as considerações finais e a bibliografia utilizada.

Trata-se de um Projeto exigente, mas claro e exequível, pensado e elaborado na medida exata do ponto onde nos encontramos e projetado para o futuro que queremos construir.

1. DELINEAR DO PROJETO

1.1. Missão

Ao longo dos tempos, e até à Educação dos nossos dias, com a escolaridade obrigatória alargada ao 12.^o ano e, neste momento, com a discussão pública do documento “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”, fomos assistindo à transposição do ideário sociopolítico para “dentro de portas” da instituição escolar.

Por outro lado, as solicitações do presente conferem à Escola, conjuntamente com a Família, esse papel primordial que é educar, mais do que nunca, pelo que importa, cuidar dos alunos atendendo às suas características individuais, origens, culturas, capacidades, interesses e ritmos de aprendizagem, com vista ao seu desenvolvimento integral e à construção de um percurso formativo e pessoal em constante aperfeiçoamento.

Assim, a missão de Escola que comungo é aquela que assenta nos seguintes princípios: prestar um serviço público de educação e formação de qualidade; incluir todos os cidadãos, valorizando as suas capacidades e melhorando as suas áreas mais débeis; educar para a democracia, para a cidadania, solidariedade, interculturalidade e para os afetos, de modo a construir o espírito crítico e a interação necessários em cada um de nós, catalisadores da mudança; educar para a inovação e para a arte; formar cidadãos responsáveis e autónomos; captar as sinergias da comunidade envolvente e aprender com ela; qualificar os cidadãos com novas competências a fim de os preparar para o futuro, capacitá-los para a aquisição de aprendizagens ao longo da vida e contribuir para o desenvolvimento do país.

1.2. Visão

Pretende-se que o Agrupamento de Escolas Coimbra Centro (AECC) seja conhecido e reconhecido como uma organização de referência e de excelência, pelo serviço educativo prestado, pela diversidade de percursos formativos que oferece, pela inclusão de todos os seus, pela simbiose cultural, pela articulação com a comunidade envolvente, pelos projetos e estratégias inovadoras que desenvolve, pelos valores que transmite a todos os que nele participam, pela construção reflexiva do conhecimento através de *empowerment* e pelo clima organizacional positivo gerador do bem-estar comum, potenciador do sucesso educativo dos seus alunos e da criação de ambientes saudáveis de trabalho.

Para dar consecução a esta visão de Agrupamento, e à missão a que me proponho, indicam-se alguns dos valores que deverão ser contemplados para dar corpo ao desenvolvimento integral dos alunos/cidadãos: democracia, liberdade, cidadania e equidade; ética e integridade; inclusão e espírito de interajuda; exigência e responsabilidade; satisfação e bem-estar pessoal; segurança e autonomia; colaboração e cooperação; participação crítica e reflexiva e criatividade e inovação.

1.3. Breve Caracterização do Agrupamento

De acordo com os documentos “Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro para os anos letivos de 2014 a 2017” e “Projeto AECC de 2016/2017” e com a página eletrónica do Agrupamento, esta unidade organizacional foi constituída no ano letivo de 2012/2013 e resultou da congregação dos antigos Agrupamentos de Escolas de São Silvestre e da Silva Gaio e, ainda, da Escola Secundária de Jaime Cortesão.

Atualmente é composto por 10 (dez) unidades com Ensino Pré-Escolar, 15 (quinze) unidades com Ensino do 1.º ciclo do Ensino Básico, duas escolas dos 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico e uma escola do Ensino Secundário, a escola sede.

A diversidade da localização dos jardins-de-infância e das escolas do Agrupamento e a dispersão geográfica permitem perceber a heterogeneidade da população escolar. De modo geral, os estabelecimentos de ensino mais afastados servem uma população escolar maioritariamente rural enquanto os mais próximos da cidade, ou mesmo os da cidade de Coimbra, direcionam-se para alunos provenientes de meio urbano ou da periferia.

O Agrupamento constitui-se ainda como unidade de referência para a Educação Bilingue de Alunos Surdos, Portadores de Cegueira e de Baixa Visão, com Perturbações do Espectro do Autismo e com Multideficiência e Surdo-Cegueira Congénita.

Na escola sede são lecionados dois Cursos Científico-Humanísticos (Ciências e Tecnologias e Línguas e Humanidades), três Cursos Profissionais (Técnico de Apoio à Infância, Técnico de Apoio Psicossocial e Técnico de Vendas) e três Cursos Vocacionais (dois do Ensino Básico – Cozinha e Serviço de Mesa e Bar; um do Ensino Secundário – Restaurante Bar).

Esta escola também oferece cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) de nível básico e de nível secundário, em horário pós-laboral. Aqui funciona ainda o Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP) – Centro Qualifica, único numa escola pública do Baixo Mondego.

Os dados do “Projeto AECC 2016/2017” indicam a existência de **1655** alunos. (cf. Tabela I)

Ciclos de Ensino	Número de alunos	Total de alunos
Pré- Escolar (10 unidades)	189	1655
1.º Ciclo do Ensino Básico (15 unidades)	710	
2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico (3 unidades ²)	367	
Ensino secundário (1 unidade)	389³	

Tabela I – Distribuição do número de alunos do AECC pelos vários ciclos de ensino.

Refere-se que são **55** os discentes com necessidades educativas especiais de carácter permanente (NEE) distribuídos pelos vários ciclos de ensino. (cf. Tabela II)

Ciclos de Ensino	Número de alunos	Total de alunos
Pré- Escolar	9	55
1.º Ciclo do Ensino Básico	15	
2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico	28	
Ensino secundário	3	

Tabela II – Número de alunos do AECC com NEE por ciclo de ensino.

O AECC caracteriza-se também pela diversidade cultural e étnica dos seus alunos, nos vários ciclos de ensino, o que nos remete para uma especial atenção com as questões da interculturalidade e da inclusão de todos os discentes.

Os Serviços de Orientação Profissional (SPO), uma mais-valia para o AECC, prestam apoio psicopedagógico e vocacional bem como se dedicam ao acompanhamento de alunos NEE.

No que respeita aos pais e encarregados de educação dos alunos do Agrupamento, salienta-se, nos documentos de referência, a necessidade de um maior e mais próximo acompanhamento dos seus filhos e/ou educandos. Esta problemática parece surgir ligada à baixa formação académica, absorção pelos afazeres laborais e às novas formas de organização e gestão familiar. Mais de 1/4 dos alunos beneficia de auxílios económicos no âmbito da Ação Social Escolar. A taxa de abandono escolar situa-se em valores inferiores a 0,5%.

O AECC conta com quatro Bibliotecas Escolares e, neste âmbito, é dinamizado um blogue. Verifica-se ainda a existência de outros dois blogues, mas sem publicações recentes.

Estão estabelecidas parcerias com várias entidades e organismos e existem também projetos em curso nas várias escolas do Agrupamento.

² Nestes dados incluem-se duas turmas de alunos dos Cursos Vocacionais do Ensino Básico, lecionados na Escola Secundária Jaime Cortesão.

³ O número de alunos contempla os 150 alunos que frequentam os Cursos de Educação e Formação de Adultos.

Refere-se a implementação de um plano de ação estratégica para promoção do sucesso escolar, no âmbito de um programa nacional para o efeito e para o qual surgem, entre outras estratégias, a coadjuvação nas disciplinas de Matemática, no 3.º ciclo do ensino básico, e de Física e Química A, do 11.º ano, a aplicação de testes para determinação de níveis de proficiência e o acompanhamento de alunos por um tutor.

O associativismo encontra-se representado pelas associações de pais e encarregados de educação, que representam os vários níveis de ensino e/ou escolas e pela Associação de Estudantes da Escola Secundária de Jaime Cortesão, cujo trabalho parece incipiente.

2. ENQUADRAMENTO DE CONTEXTO

2.1. Análise SWOT

Analisados os documentos de referência do AECC, bem como atenta à sua realidade, como docente do Quadro de Agrupamento (anteriormente, e durante 15 anos, docente da/o extinta/o Escola Básica de S. Silvestre e Agrupamento de Escolas de S. Silvestre) cabe-me uma reflexão ponderada sobre o diagnóstico da situação existente.

Aplicou-se, por essa razão, um instrumento de análise estratégica que diagnostica a situação da organização, identifica os pontos positivos e os negativos e aqueles que representam potencialidades e fraquezas, para serem definidas as grandes linhas orientadoras da ação educativa através da articulação de todos os intervenientes nesta comunidade educativa. Não serão esquecidas as características da comunidade envolvente e os recursos disponíveis, assim como os projetos em curso e os protocolos assumidos, numa profunda comunhão com a valorização do saber e do mérito que sustentam uma Escola de sucesso e de valores e que se quer inclusiva, aprendente, intercultural e representativa de atos de cidadania.

Assim, a aplicação da análise *SWOT*, um acrónimo que resulta das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (Forças ou Pontos Fortes), *Weaknesses* (Fraquezas ou Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) permite, caracterizar uma organização tanto a nível interno (pontos fortes e pontos fracos) como a nível externo (oportunidades e ameaças), o que permite uma orientação estratégica e possibilita o seu sucesso.

No que diz respeito ao ambiente interno, que pode ser controlado pela organização, verifica-se a possibilidade de valorizar os pontos fortes, numa perspetiva de partilha do que já foi feito e do que ainda está por fazer. Relativamente aos pontos fracos elencados, é necessária a aplicação de estratégias que controlem, alterem e/ou minimizem os seus efeitos.

O ambiente externo encontra-se fora do controlo da organização e envolve questões diversas, mas nunca deverá ser negligenciado, pois deverão ser aproveitadas todas as oportunidades e vigiadas as ameaças, de modo a que estejamos preparados para antecipar a implementação de estratégias de superação de problemas.

2.1.1. Ambiente interno – pontos fortes e pontos fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Resultados obtidos nas provas do 8.º ano a Português, (2015/2016), sem grandes discrepâncias quando comparados com os resultados a nível nacional; - Resultados obtidos nos exames nacionais do 12.º ano a Português (2015/2016), superiores aos precedentes; - Práticas pedagógicas eficazes, com impacto nas taxas de conclusão do ensino secundário e nos resultados dos exames nacionais de Português e de História A; - Corpo docente empenhado e com qualidade científico-pedagógica; - Valorização de práticas de avaliação de diagnóstico para a consecução e planificação de práticas educativas; - Prestação de apoios pedagógicos, tutorias, oficinas e salas de estudo para prevenir e atenuar as dificuldades de aprendizagem dos alunos; - Adequação de respostas educativas e de práticas de avaliação relativamente aos alunos com necessidades educativas especiais; - Qualidade das unidades de apoio especializado, estruturado ou escolas de referência para os alunos com necessidades educativas especiais; - Diversidade da oferta formativa; - Saber técnico e profissional na equipa dos cursos profissionais, de educação e formação e no ensino noturno; - Investimento na deteção e acompanhamento das situações de alunos em risco; - Níveis residuais de abandono escolar; - Existência de Gabinetes de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF) nas escolas dos 2.º e 3.º ciclos e na escola secundária do Agrupamento; - Rede de Bibliotecas Escolares com plano de atividades atraentes, diversificadas e articuladas para dar resposta às necessidades dos alunos; - Pessoal não docente, em geral, cooperante, cumpridor e conhecedor da realidade escolar; - Protocolos com entidades externas; - Existência de projetos com impacto na prestação do serviço educativo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição da população escolar; - Baixas taxas de qualidade de sucesso; - Escassa reflexão consequente ao nível das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica para definição de estratégias eficazes de consolidação das aprendizagens, no ensino básico, e na melhoria dos resultados em Matemática A, no ensino secundário; - Resultados obtidos nas provas de aferição do 5.º ano a Português, no domínio da leitura, gramática e escrita; - Resultados obtidos nas provas finais do 9.º ano a Português bastante inferiores aos apresentados no ano letivo anterior; - Resultados da avaliação externa dos alunos a Física e Química A (11.º ano); - Pouco envolvimento dos alunos no seu processo de aprendizagem; - Falta de hábitos de estudo sistemático, de trabalho e organização, por parte dos alunos; - Pouca valorização da escola e do seu papel social, por parte dos alunos; - Insuficiente monitorização das práticas de acompanhamento de alunos com dificuldades de aprendizagem, ao longo do seu percurso escolar; - Comportamentos desadequados e falta de valores cívicos, por parte de alguns alunos; - Deficientes medidas de combate à indisciplina; - Escassa intervenção ao nível da resolução de problemas disciplinares, com especial incidência na escola sede; - Escasso trabalho ao nível das práticas de supervisão pedagógica entre docentes e da partilha de boas práticas para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem; - Escasso trabalho ao nível das práticas de autoavaliação e implementação de ações de melhoria; - Escasso acompanhamento dos alunos no GAAF, da escola sede, por falta de professores e/ou técnicos alocados a esta estrutura; - Falta grave de assistentes operacionais;

- Trabalho consistente e de qualidade prestado pelos SPO no encaminhamento dos alunos para áreas formativas e no apoio em situação de necessidade dos discentes;
- Trabalho consistente e de relevância por parte do CQEP – Centro Qualifica no encaminhamento de jovens e adultos para ofertas educativas adequadas ao seu perfil (cursos EFA e processo de Reconhecimento Validação e Certificação de Competências - RVCC).

- Comprometimento das dinâmicas de funcionamento das Bibliotecas da Escola Básica Poeta Manuel da Silva Gaio e da Escola Secundária de Jaime Cortesão;
- Reduzida carga letiva da disciplina de Inglês no 5.º ano de escolaridade;
- Deficiente funcionamento e manutenção de computadores;
- Instalações desportivas exíguas, em algumas escolas, bem como falta de espaço de lazer para os alunos;
- Falta da utilização de práticas educativas com recurso a meios digitais (plataformas educativas e aprendizagem móvel) nas vertentes de apoio ao ensino e à aprendizagem e ao estudo autónomo dos alunos;
- Falta de verbas alocadas à comparticipação das visitas de estudo dos alunos subsidiados pela Ação Social Escolar nos 2.º e 3.º ciclos;
- Deficiente debate interno sobre o Relatório de Autoavaliação e/ou aplicação do Plano de Ações de Melhoria 2015/2017 enquanto instrumentos de melhoria do conhecimento do desempenho organizacional;
- Deficiente comunicação interna;
- Falta de implementação de estratégias de valorização e *marketing* das ações levadas a cabo pelo Agrupamento;
- Falta de um plano de desenvolvimento de ações no âmbito da interculturalidade dos alunos do AECC;
- Insatisfação do pessoal docente e fracturação no clima organizacional devido aos acontecimentos do ano letivo transato relacionados com a direção do AECC;
- Excessiva burocratização do trabalho docente;
- Ausência de identificação da população escolar com o agrupamento enquanto organização;
- Debilidades ao nível das estruturas organizativas de pais e encarregados de educação na escola sede, e dos alunos (Associação de Estudantes).

2.1.2. Ambiente externo – oportunidades e ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">- Elaboração de novos protocolos de colaboração com entidades externas com vista à melhoria do serviço prestado;- Diálogo e articulação com parceiros institucionais (Cáritas Diocesana de Coimbra, Centros de Saúde de Fernão de Magalhães e de Santa Clara, Centro Social, Cultural e Recreativo de Quimbres, Clube de Tempos Livres de Santa Clara, Associação “Integrar” e Secção de Patinagem da Associação Académica de Coimbra, Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental, Centro de Paralisia Cerebral de Coimbra, Centro de Integração Familiar de Coimbra, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Coimbra, Centro Hospitalar Psiquiátrico de Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, da Universidade de Coimbra, Instituto de Apoio à Criança, Instituto Superior Miguel Torga, Juntas de Freguesia e Câmara Municipal de Coimbra, Associação para o Planeamento da Família, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, ESEC/ESEC TV e Universidade de Coimbra, Ministério da Educação e Ciência);- Concurso a projetos de combate ao insucesso e abandono escolares, de desenvolvimento das competências cognitivas e/ou dos resultados sociais e de índole científico-pedagógica;- Ações de valorização da escola sede, como zona privilegiada do centro histórico da cidade, através da promoção de atividades que tragam a população para a Escola.	<ul style="list-style-type: none">- Escassos recursos financeiros;- Desencanto do pessoal docente relativamente às políticas educativas e ao contexto atual a nível socioeconómico;- Sistemáticas alterações das políticas educativas sem terem sido efetuados balanços das políticas anteriores;- Débeis expectativas dos pais e/ou encarregados de educação e dos alunos face ao futuro dos seus educandos de si próprios;- Deficiente envolvimento dos pais e/ou encarregados de educação no percurso escolar dos seus educandos;- Desgaste de uma classe profissional cada vez mais envelhecida;- Falta de pessoal não docente;- Baixo nível socioeconómico de muitos alunos;- Dispersão geográfica das várias unidades do Agrupamento;- Imagem social pouco abonatória relativamente à escola sede e à sua população escolar, em geral;- Grande número de alunos que não prossegue os estudos nas escolas do Agrupamento após mudarem de ciclo de ensino;- Diminuição do número de alunos matriculados em escolas do AECC;- Pouca proximidade meio-escola;- Opinião dos <i>media</i> e da opinião pública em geral relativamente à sustentabilidade das unidades orgânicas do AECC.

2.2. Metas

Após o levantamento dos pontos fortes e pontos fracos da unidade organizacional e das oportunidades e ameaças que concorrem nesta comunidade educativa, aqui se apresentam as grandes metas que me proponho atingir com a aplicação deste Projeto:

- Apostar na **qualidade e diversidade da prestação do serviço educativo**, como forma de melhorar o **sucesso dos alunos, atendendo às suas características e capacidades**, à sua **formação integral**, ao **envolvimento da comunidade**, à **imagem do Agrupamento** e à **satisfação e realização** dos que nele trabalham;
- Promover a busca da **qualidade, a construção da cidadania** e de **espírito crítico**, através de **estabelecimento/reforço de parcerias e protocolos**, de **ações/projetos inovadores**, construídos num **clima de interajuda** e proporcionando momentos de **reflexão** entre os atores educativos;
- Assumir perante a comunidade educativa o compromisso de implementação de **procedimentos e processos de avaliação interna e externa** como mecanismos autorreguladores que sustentem decisões partilhadas e eficazes.

3. INPUT

3.1. Princípios Orientadores

A Escola como centro da ação educativa exige à comunidade o desenvolvimento de novas políticas de responsabilidade valorizando o papel dos vários intervenientes. Ao diretor, como “órgão de administração e gestão do agrupamento (...) nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial” (Decreto-Lei nº. 137/2012, de 2 de julho, Subsecção II, art. 18.º, segunda alteração ao Decreto-Lei nº. 75/2008 de 22 de abril), compete participar das decisões organizativas apresentando propostas adequadas e exequíveis no exercício da autonomia pedagógica e administrativa.

Neste sentido, revelam-se fundamentais os princípios da democraticidade e da participação ativa de todos os intervenientes nas tomadas de decisão que se relacionam com este modelo organizacional, no que concerne à gestão e liderança partilhada, ao sucesso educativo e à organização pedagógica, à identidade e coesão da unidade organizacional e à integração e igualdade de oportunidades.

Com base nestes pressupostos e nos dados recolhidos, elaborei o plano de intervenção/ação no AECC tendo como referencial os domínios e os campos de análise do quadro de referência da avaliação externa para as escolas da IGEC – 2016/2017 que se enumeram: **Resultados** - resultados académicos; resultados sociais; reconhecimento da comunidade; **Prestação do serviço educativo** - planeamento e articulação; práticas de ensino; monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens; **Liderança e gestão** - liderança; gestão; autoavaliação e melhoria.

3.2. As Grandes Linhas Orientadoras

De seguida apresentam-se as grandes linhas orientadoras que espelham a missão e a visão consignadas neste Projeto: Construção de uma cultura de Escola/Agrupamento na qual são valorizados o “aprender a conhecer”, o “aprender a fazer”, “o aprender a viver com os outros” e o “aprender a ser” (Delors, 1996); Valorização do mérito relativamente aos resultados académicos e sociais dos alunos; Valorização das formas de trabalho cooperativo entre docentes e da articulação entre níveis e ciclos de ensino; Construção participada de todos os documentos estruturantes do Agrupamento orientados para a melhoria da organização; Motivação e mobilização dos vários agentes educativos em torno de objetivos comuns; Comunicação eficaz e eficiente, intra e inter órgãos de administração e gestão, estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica; Circulação eficiente da informação, quer interna quer externamente; Inclusão educativa e social de todos os alunos, participação em projetos e práticas de ensino experimental e utilização das tecnologias de informação e comunicação; Desenvolvimento de ações/projetos que promovam a interculturalidade, a inclusão, a disciplina, o respeito mútuo e as boas relações entre os diferentes membros da comunidade escolar como contributo para a formação integral dos alunos; Melhoramento dos equipamentos escolares, das condições de trabalho dos profissionais do AECC, das condições proporcionadas aos alunos e da segurança dos recintos escolares; Gestão eficiente dos recursos financeiros disponíveis no Agrupamento; Concretização de uma liderança clara que motive as lideranças intermédias; Manutenção e desenvolvimento de parcerias que otimizem as relações na comunidade educativa e representem impactos positivos em termos educacionais.

4. ANÁLISE DE PROCESSO

Na organização deste documento é patente a minha visão de Escola como lugar de aprendizagens valorativas do desenvolvimento pessoal e social e do impacto que estas representam no percurso pessoal e escolar dos alunos, na vida dos docentes, do pessoal não docente, dos pais e encarregados de educação e da restante comunidade educativa.

As grandes linhas orientadoras nas quais assentam este Projeto apresentam-se explícitas nos referenciais da avaliação externa das escolas da IGEC através dos domínios nos quais se desenvolve a ação do diretor, cargo a que me proponho, dos campos de análise com indicação de objetivos gerais e específicos e das medidas e/ou atividades a desenvolver. Estas serão implementadas em momentos próprios da vigência do mandato de diretor, tal como indicado na calendarização que se apresenta.

O sucesso da implementação, desenvolvimento e avaliação destas medidas depende da valorização dos pontos fortes, da superação dos pontos fracos, da integração das oportunidades e da antevisão das ameaças.

4.1 Plano Estratégico

DOMÍNIO: Resultados

Calendarização ✓ no ano letivo de 2016/2017

• ao longo do mandato

CAMPO DE ANÁLISE	OBJETIVOS GERAIS Objetivos Específicos	MEDIDAS/ATIVIDADES
Resultados Académicos	<p>Melhorar as taxas de sucesso globais e de avaliação externa</p> <p>Monitorizar e refletir sobre o progresso global dos alunos em função dos resultados das aprendizagens efetuadas</p> <p>Acompanhar e avaliar as aprendizagens de forma contínua e sistemática</p> <p>Implementar estratégias de melhoria constantes nos planos de acompanhamento pedagógicos individuais ou curriculares de turma</p> <p>Avaliar a eficácia das medidas de apoio (salas de estudo, tutorias, apoios individualizados)</p> <p>Promover medidas de prevenção ao absentismo e ao abandono escolar</p>	<p>Projeto de Autoavaliação do Agrupamento ✓ . criação de uma equipa constituída por docentes dos diferentes níveis/ciclos de ensino, pessoal não docente, pais e encarregados de educação, podendo, ou não, ser apoiada por uma equipa externa; construção do projeto; levantamento, tratamento e análise de dados</p> <p>Grupo de Trabalho de Autoavaliação do Agrupamento ✓ . levantamento, tratamento, análise e divulgação dos resultados obtidos pelos alunos na avaliação sumativa interna e externa</p> <p>Sessões de trabalho de articulação da prática pedagógica ✓ . reuniões de departamentos curriculares, conselhos de docentes, conselhos de turma</p> <p>Sessões de trabalho com encarregados de educação • . reuniões com encarregados de educação (início do ano letivo, sempre que comparecerem na escola, reuniões de entrega de avaliações) para os envolver, orientar e comprometer no sucesso educativo dos seus educandos</p> <p>Equipa Educativa de Apoios • . aplicação de medidas de apoio, monitorização dos resultados, reflexão sobre a eficácia das medidas implementadas - salas de estudo, tutorias, clubes, docentes de Educação Especial, psicólogos, formadores e interpretes de língua gestual portuguesa, SPO...</p> <p>Oferta Curricular Diversificada • . lecionação de Cursos Profissionais e de Educação e Formação de Adultos; elaboração/aplicação de Programas Educativos Individuais</p> <p>Plano de Ação Estratégica para Promoção do Sucesso Escolar ✓ . aplicação de medidas adequadas às necessidades dos alunos</p> <p>Participação em planos de ação para prevenção do abandono escolar e promoção do sucesso •</p>

		<p>Grupo de trabalho de Disseminação de Boas Práticas • . criação do grupo; promoção de ações de formação internas do Agrupamento/divulgação de boas práticas; monitorização dos resultados da formação na ação educativa</p>
CAMPO DE ANÁLISE	OBJETIVOS GERAIS Objetivos Específicos	MEDIDAS/ATIVIDADES
Resultados Sociais	<p>Desenvolver uma cultura plural, de cidadania e de solidariedade no Agrupamento</p> <p>Estimular a participação dos membros da comunidade educativa na apresentação de propostas conducentes a tomadas de decisões</p> <p>Promover o espírito de tolerância e a aceitação da diferença no respeito pelo Outro</p> <p>Promover ações no âmbito da inclusão e da interculturalidade</p> <p>Implementar uma cultura de estudo de medidas de impactos</p> <p>Proporcionar oportunidades para a construção de um percurso de vida positivo</p> <p>Promover o cumprimento de regras de segurança e de disciplina</p> <p>Proporcionar condições para</p>	<p>Ações de participação da Comunidade Educativa ✓ . reuniões periódicas dos representantes dos alunos com a direção do Agrupamento; dos representantes de pais e encarregados de educação e associações de pais com o diretor; do pessoal não docente com a direção; assembleias de representantes de alunos; reforço do papel da Associação de Estudantes da escola sede de Agrupamento</p> <p>Plano de Formação do Agrupamento • . ações de sensibilização/formação para alunos, representantes de alunos, pais e encarregados de educação, pessoal docente e não-docente</p> <p>Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde ✓ . constituição de uma equipa de trabalho; realização de atividades no âmbito das temáticas do programa</p> <p>Desenvolvimento de atividades específicas no âmbito da inclusão e da interculturalidade •</p> <p>Projeto de Autoavaliação do Agrupamento • . levantamento, tratamento e análise de dados de impacto das aprendizagens no nível/ciclo de ensino subsequente</p> <p>Regulamento Interno do Agrupamento (RIA) ✓ . reformulação do RIA através da participação e envolvimento da comunidade educativa</p> <p>Ações de prevenção de indisciplina • . discussão e reflexão sobre o código de conduta em reuniões plenárias e com os diretores de turma; estabelecimento de regras claras; atuação uniforme e rigorosa do pessoal docente e não docente, junto dos alunos, para o cumprimento das regras; responsabilização do pessoal docente e não docente para a implementação de mecanismos de atuação face à indisciplina; intervenção oportuna e atempada do pessoal docente e não docente e da direção face a comportamentos inadequados; envolvimento dos pais e encarregados de educação e das associações de pais e encarregados de educação</p> <p>GAAF ✓ . definição da articulação com as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica do Agrupamento</p> <p>Plano de Segurança do Agrupamento ✓</p>

	uma vivência com disciplina no Agrupamento	. constituição de uma equipa de trabalho; plano de emergência e de evacuação em todas as escolas do Agrupamento
CAMPO DE ANÁLISE	OBJETIVOS GERAIS Objetivos Específicos	MEDIDAS/ATIVIDADES
Reconhecimento da comunidade	<p>Promover uma imagem de qualidade do Agrupamento junto da comunidade</p> <p>Fomentar, premiar e divulgar o mérito no desempenho escolar</p> <p>Divulgar e promover a divulgação da ação educativa do Agrupamento</p> <p>Reforçar a abertura do Agrupamento à comunidade</p> <p>Melhorar a comunicação interna e externa</p> <p>Publicitar atividades curriculares disciplinares/ não disciplinares, projetos, parcerias, protocolos, resultados escolares e artísticos</p>	<p>Quadros de Mérito do Agrupamento •</p> <p>. atribuição de prémios de mérito (académico, desportivo e de solidariedade social) aos alunos; divulgação junto aos alunos e pais e encarregados de educação dos melhores desempenhos em ações e atividades; entrega dos prémios num evento/festa anual do Agrupamento</p> <p>Mostras e Exposições •</p> <p>. exposições de trabalhos nos jardins-de-infância/escolas do Agrupamento e noutros espaços da comunidade; atribuição de prémios e diplomas</p> <p>Atividades de ligação e de abertura do Agrupamento/Meio •</p> <p>. reforço da participação ativa de pais e encarregados de educação nos órgãos escolares; cedência de espaços</p> <p>Meios de Informação e Comunicação ✓</p> <p>. criação de uma equipa de trabalho e do Clube de Jornalismo; edição do jornal trimestral do Agrupamento; otimização da página <i>web</i> do Agrupamento; gestão e otimização da página do Agrupamento na rede social <i>Facebook</i>; implementação de estratégias concertadas de valorização e <i>marketing</i> das ações do Agrupamento; intensificação da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação (<i>Moodle</i>, outros ambientes virtuais de aprendizagem)</p>

DOMÍNIO: Prestação do Serviço Educativo

Calendarização ✓ no ano letivo de 2016/2017

• ao longo do mandato

CAMPO DE ANÁLISE	OBJETIVOS GERAIS Objetivos Específicos	MEDIDAS/ATIVIDADES
Planeamento e Articulação	<p>Reforçar a articulação vertical e horizontal entre órgãos e estruturas de orientação educativa</p> <p>Estabelecer os horários de funcionamento das unidades escolares do Agrupamento</p> <p>Promover a articulação entre ciclos e níveis de ensino</p>	<p>Organização dos horários das escolas e jardins-de-infância do Agrupamento •</p> <p>Organização dos horários dos serviços do Agrupamento (serviços administrativos, reprografia, Bibliotecas Escolares, Escolas de Referência e Unidades de Ensino Estruturado) •</p> <p>Organização dos horários de trabalho dos alunos e dos docentes • . programação de tempos/momentos comuns de trabalho cooperativo e colaborativo entre docentes do mesmo Departamento/Coordenadores de Departamento e de Diretores de Turma para uma adequada gestão e organização curricular; assegurar, sempre que possível, a continuidade pedagógica do professor titular/docente da disciplina/diretor de turma no mesmo ciclo de ensino; reforço da articulação entre ciclos</p> <p>Planeamento das atividades educativas • . ação coordenada de educadores e de professores (grupo disciplinar, departamento curricular); elaboração partilhada de documentos/planeamento de ações de trabalho (planificações didáticas, materiais pedagógicos, ações de articulação vertical e horizontal do currículo...); desenvolvimento de projetos de articulação curricular</p> <p>Meios de Informação e Comunicação ✓ . criação de circuitos internos eficientes de informação e comunicação para conhecimento das orientações e decisões organizacionais.</p>
CAMPO DE ANÁLISE	OBJETIVOS GERAIS Objetivos Específicos	MEDIDAS/ATIVIDADES
Práticas de Ensino	<p>Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas como forma de assegurar a qualidade do ensino e da aprendizagem</p> <p>Desenvolver uma avaliação</p>	<p>Elaboração de documentos de referência para as práticas pedagógicas ✓ . definição de critérios de avaliação, realização de planificações disciplinares e interdisciplinares através de um trabalho cooperativo entre educadores/docentes</p> <p>Plano Anual de Ocupação Plena dos tempos escolares • . permutas; atividades de substituição/projetos a desenvolver pelos alunos do Agrupamento</p> <p>Meios de Informação e Comunicação • . informação aos alunos sobre os critérios de avaliação, datas das provas de avaliação de conhecimentos;</p>

	<p>transparente, adequada e cujas regras são do conhecimento dos alunos e dos pais e encarregados de educação</p> <p>Assegurar a ocupação dos alunos dentro do espaço/horário escolar.</p> <p>Respeitar os diferentes ritmos de aprendizagem adequando o ensino às características dos alunos</p> <p>Desenvolver atividades de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem, aos alunos com necessidades educativas especiais e aos alunos com elevadas capacidades de aprendizagem</p> <p>Promover a qualidade do sucesso educativo com vista à melhoria de desempenhos</p>	<p>informação aos pais e encarregados de educação dos critérios de avaliação, currículos das disciplinas, planos de apoio, resultados escolares</p> <p>Oferta curricular diversificada (através de turmas de Cursos Profissionais, Cursos de Educação e Formação, Programas Educativos Individuais...) •</p> <p>Equipa Educativa de Apoios (salas de estudo, apoio ao estudo, oficinas, clubes, tutorias, Gabinete do Aluno, SPO, psicóloga, professores do Ensino Especial) ✓</p> <p>. planeamento, implementação e balanço sobre a eficácia dos apoios educativos no sucesso dos alunos; plano de ação de apoio ao estudo para os alunos do 1º ciclo do ensino básico</p> <p>Atividades de Enriquecimento Curricular •</p> <p>. reforço e desenvolvimento de capacidades e competências em áreas estruturantes da educação escolar; acompanhamento e elaboração de planos de articulação entre as atividades desenvolvidas e os docentes do Agrupamento</p> <p>Projetos de Apoio à Ação Educativa •</p> <p>. desenvolvimento de projetos e/ou ações que fomentem a articulação entre os docentes dos vários níveis/ciclos de ensino (expressões, desporto, inglês, ciências experimentais, TIC...)</p> <p>Bibliotecas Escolares •</p> <p>. desenvolvimento de um trabalho colaborativo entre os docentes do Agrupamento e as Bibliotecas Escolares no sentido da promoção de programas para as literacias</p> <p>Ações de acompanhamento e supervisão da prática letiva ✓</p> <p>. realização de reuniões ordinárias de departamento curricular como lugar de reflexão sobre o processo de ensino e de aprendizagem; acompanhamento da integração/avaliação dos alunos com necessidades educativas especiais.</p>
<p>CAMPO DE ANÁLISE</p>	<p>OBJETIVOS GERAIS Objetivos Específicos</p>	<p>MEDIDAS/ATIVIDADES</p>
<p>Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens</p>	<p>Implementar uma cultura de práticas de reflexão com vista à melhoria do ensino e da aprendizagem</p> <p>Promover o acompanhamento e autorregulação das práticas de</p>	<p>Ações promovidas pelos Órgãos de Gestão Intermédia (Conselho Pedagógico, Conselhos de Turma, Departamentos Curriculares, Conselho de Ano...) ✓</p> <p>. implementação e desenvolvimento da monitorização dos resultados escolares (análise estatística) e do desenvolvimento do currículo</p> <p>Autorregulação e aferição dos resultados dos alunos •</p> <p>. aferição interna; aplicação de diversas formas de avaliação; desenvolvimento de processos de retorno da</p>

<p>ensino e aprendizagem</p> <p>Rentabilizar as potencialidades dos recursos tecnológicos disponíveis</p> <p>Implementar ações/projetos concretos para a prevenção da desistência e do abandono escolar</p>	<p>informação escolar dos alunos aos docentes que lecionam a turma no ano letivo seguinte</p> <p>Equipa Educativa de Apoios (salas de estudo, apoio ao estudo, oficinas, clubes, tutorias, GAAP, SPO, psicólogas, professores do Ensino Especial) • . balanço sobre a eficácia dos apoios educativos no sucesso dos alunos; plano de ação de apoio ao estudo para os alunos do 1º ciclo do ensino básico</p> <p>Oferta curricular diversificada (através de turmas de Cursos Regulares, Cursos Profissionais, Cursos de Educação e Formação, Programas Educativos Individuais...) •</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

DOMÍNIO: Liderança e Gestão

Calendarização ✓ no ano letivo de 2016/2017

• ao longo do mandato

CAMPO DE ANÁLISE	OBJETIVOS GERAIS Objetivos Específicos	MEDIDAS/ATIVIDADES
Liderança	<p>Concretizar uma liderança clara e participada com base numa cultura colaborativa e participativa</p> <p>Promover uma liderança democrática assente numa cultura reflexiva e com a definição de metas claras e passíveis de avaliação</p> <p>Valorizar as lideranças intermédias</p> <p>Estabelecer os princípios e os documentos orientadores do Agrupamento de Escolas</p>	<p>Projeto de Intervenção do Diretor ✓ . identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças ao Agrupamento; definição de metas, dos princípios orientadores, da explicitação do plano estratégico a aplicar e dos preceitos de avaliação do projeto</p> <p>Projeto Educativo do Agrupamento ✓ . elaboração do projeto com vista ao cumprimento da sua função educativa (explicitação de princípios, valores, metas e estratégias); aprovação do documento pelos órgãos de gestão e administração</p> <p>Regulamento Interno do Agrupamento ✓ . constituição de uma equipa de trabalho para reformulação do documento</p> <p>Ações de participação da comunidade educativa • . ações de coordenação e cooperação com as estruturas de gestão curricular; constituição de equipas de trabalho coesas em função das motivações, interesses, capacidades e objetivos (pessoal docente): envolvimento dos vários intervenientes através de ações de discussão e reflexão sobre os pontos fortes e pontos fracos do Agrupamento com vista à sua melhoria</p> <p>Eventos e comemorações ✓</p>

	<p>Envolver e mobilizar a comunidade escolar na visão, missão, valores e grandes linhas orientadoras do Agrupamento</p> <p>Desenvolver projetos, parcerias e soluções inovadoras</p> <p>Criar um clima de motivação e de expectativas positivas</p> <p>Promover as relações entre as várias estruturas educativas e a comunidade educativa</p> <p>Valorizar o indivíduo, tendo em conta as suas características, com vista ao seu desenvolvimento integral</p>	<p>. atividades de abertura e encerramento do ano letivo; comemorações (Festa de Natal, Cerimónia de Entrega dos Prémios de Mérito, Dia do Agrupamento...)</p> <p>Equipa de Projetos do Agrupamento ✓</p> <p>. constituição da equipa; coordenação de atividades e rentabilização de recursos</p> <p>Projetos de apoio à ação educativa •</p> <p>. Bibliotecas Escolares; Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde; Desporto Escolar; Plano Tecnológico para a Educação; rentabilização da plataforma <i>Moodle</i> e/ou outras plataformas educativas como instrumento de construção de conhecimento e comunicação assíncrona em ambientes virtuais de aprendizagem; continuação de projetos já existentes; implementação de novos projetos/atividades que tenham por objetivo a inclusão, a interculturalidade, a solidariedade e a interajuda, a democracia, o espírito crítico, a transversalidade da língua portuguesa, o ensino pela arte, o domínio das novas tecnologias de informação e comunicação, a prevenção de comportamentos de risco, o “aprender a aprender”</p> <p>Parcerias e Protocolos •</p> <p>. manter/reforçar as parcerias e protocolos já existentes; estabelecer novos/as protocolos/parcerias para construção de um Agrupamento inclusivo, intercultural, solidário e democrático</p> <p>Ações de participação da comunidade educativa •</p> <p>. ações de envolvimento dos vários intervenientes da comunidade através de ações de discussão e reflexão sobre os pontos fortes do Agrupamento e a sua potencialização; valorização dos contributos e da satisfação individuais na criação do bem-estar comum</p> <p>Eventos e comemorações ✓</p> <p>. atividades de abertura e encerramento do ano letivo; comemorações (Festa de Natal, Cerimónia de Entrega dos Prémios de Mérito, Dia do Agrupamento...)</p> <p>Meios de Informação e Comunicação ✓</p> <p>. edição do jornal trimestral do Agrupamento; otimização da página <i>web</i> do Agrupamento: intensificação da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação (<i>email</i>, <i>Moodle</i>, outros ambientes virtuais de aprendizagem)</p>
<p>CAMPO DE ANÁLISE</p>	<p>OBJETIVOS GERAIS Objetivos Específicos</p>	<p>MEDIDAS/ATIVIDADES</p>
<p>GESTÃO</p>	<p>Gerir racionalmente os recursos humanos do Agrupamento</p>	<p>Distribuição de serviço •</p> <p>. rentabilização das capacidades e competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente;</p>

<p>Afetar pessoal docente e não docente a tarefas que melhor se adequam às suas características e ao Projeto Educativo do Agrupamento</p> <p>Implementar uma gestão dos recursos físicos e materiais do Agrupamento para melhoria do ambiente e criação de um clima mais eficaz e eficiente de aprendizagem</p> <p>Motivar as lideranças intermédias</p> <p>Articular os instrumentos de referência do Agrupamento</p> <p>Promover a articulação dos vários instrumentos do exercício da</p>	<p>flexibilização da gestão do pessoal não docente; importância do princípio da continuidade pedagógica, sempre que possível (educador/a, professor/a, diretor/a de turma)</p> <p>Avaliação do Desempenho ✓</p> <p>. avaliação do pessoal docente (constituição de uma Comissão de Avaliação do Desempenho, presidida pelo diretor e constituída por membros do Conselho Pedagógico); avaliação do pessoal não docente (a cargo do diretor)</p> <p>Plano de Formação do Agrupamento •</p> <p>. ações de sensibilização/formação para alunos, representantes de alunos, pais e encarregados de educação, pessoal docente e não-docente; potencialização das qualificações dos docentes do Agrupamento para a realização de ações de formação interna; potencialização da bolsa de formadores do Agrupamento para a realização de ações de formação externa</p> <p>Grupo de trabalho de Disseminação de Boas Práticas •</p> <p>. promoção de ações de formação internas do Agrupamento/divulgação de boas práticas; monitorização dos resultados da formação na ação educativa</p> <p>Ações de participação do pessoal docente e não docente ✓</p> <p>. homenagear os membros do pessoal docente e pessoal não docente que se aposentem</p> <p>Humanização dos espaços (nos jardins-de-infância, nas escolas, nos espaços exteriores e interiores) •</p> <p>. melhoramento dos espaços desenvolvendo atitudes ecológicas; melhoramento dos espaços interiores como exercício de cidadania (docentes, alunos, pais e encarregados de educação); realização de projetos que levem o Agrupamento à criação de locais de trabalho saudáveis</p> <p>Ações de participação da comunidade educativa •</p> <p>. ações de envolvimento dos vários intervenientes da comunidade para uma educação para o ambiente</p> <p>Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde ✓</p> <p>. oferta alimentar saudável; prestação de primeiros socorros; Escola Segura; planos de evacuação e emergência</p> <p>Elaboração/Reformulação dos instrumentos do exercício da autonomia do Agrupamento ✓</p> <p>. Projeto Educativo; Regulamento Interno; Plano Anual e Plurianual de Atividades; Plano de Orçamento; Plano de Formação</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>autonomia do Agrupamento</p> <p>Reforçar a corresponsabilização da família e da comunidade na construção do percurso escolar dos alunos</p> <p>Mobilizar pais e encarregados de educação, e toda a comunidade educativa, para uma participação ativa na vida do Agrupamento</p> <p>Gerir racionalmente os recursos financeiros disponíveis no Agrupamento</p> <p>Inventariar as necessidades próprias dos Jardins-de-Infância e das escolas do Agrupamento</p> <p>Gerir com rigor o orçamento</p> <p>Estimular a comunicação formal e informal entre a comunidade educativa</p> <p>Promover a eficácia dos circuitos de informação e comunicação</p>	<p>Ações de participação da comunidade educativa ✓ . realização de sessões de trabalho para discussão e apoio à elaboração dos instrumentos de referência do Agrupamento</p> <p>Crítérios de constituição de grupos e turmas • . estabelecimento e divulgação de critérios claros e precisos</p> <p>Ações de articulação Escola-Família ✓ . reuniões ordinárias trimestrais com educadores, professores titulares de turma, diretores de turma; reuniões trimestrais com o diretor e representantes de pais e encarregados de educação e associações de pais e encarregados de educação; reuniões extraordinárias, sempre que necessário</p> <p>Ações de participação da comunidade educativa • . reuniões com parceiros; estabelecimento de novos protocolos</p> <p>Projeto de Orçamento ✓ . orçamentação; balancetes</p> <p>Ações de sustentabilidade ✓ . protocolos/parcerias de captação de receitas próprias</p> <p>Meios de Informação e Comunicação • . utilização do endereço de correio eletrónico (<i>email</i>) para uma comunicação interna e externa (pais e encarregados de educação, parceiros, comunidade envolvente); otimização da página <i>web</i> do Agrupamento através da publicação dos documentos de referência; utilização das redes sociais para divulgação de eventos/atividades; intensificação da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação (<i>Moodle</i>, outros ambientes virtuais de aprendizagem)</p>
<p>CAMPO DE ANÁLISE</p>	<p>OBJETIVOS GERAIS</p> <p>Objetivos Específicos</p>	<p>MEDIDAS/ATIVIDADES</p>
<p>Autoavaliação e melhoria</p>	<p>Promover uma cultura de autoavaliação de práticas com vista à melhoria, progresso e sustentabilidade do Agrupamento</p>	<p>Grupo de Trabalho de Autoavaliação do Agrupamento ✓ . equipa de professores, pais, alunos e pessoal não docente, podendo, ou não, ser apoiada por uma equipa externa; envolvimento da comunidade educativa relativamente à importância dos processos de autoavaliação; recolha, tratamento, análise de dados e divulgação dos resultados para desenvolvimento de ações pró-ativas de melhoria do Agrupamento e das práticas profissionais: ajustamento de ações</p>

Utilizar os dados da autoavaliação na tomada de decisões relativas à melhoria do Agrupamento

Desenvolver processos de autoavaliação adequando os indicadores definidos pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência

Implementar práticas de autorregulação com vista à melhoria do serviço educativo

Projeto de Autoavaliação do Agrupamento ✓

. identificação de áreas prioritárias; definição de questões, produção e aplicação de instrumentos de recolha de dados; definição de ações/estratégias concertadas; envolvimento da comunidade educativa para reflexão sobre o processo e o produto alcançados; elaboração e implementação de um plano de ação de melhoria

Plano de Formação do Agrupamento ✓

. levantamento de necessidades de modo a contribuir para a melhoria pessoal e profissional do pessoal docente e não docente, tendo, também por referenciais os resultados do Projeto de Autoavaliação do Agrupamento

. Documento de Avaliação Externa do Agrupamento •

. análise e reflexão nos órgãos de administração e gestão (no Conselho Geral, como proposta do diretor, no Conselho Pedagógico), nas estruturas de coordenação e supervisão (departamentos curriculares, coordenação de diretores de turma e outras fixadas no Projeto Educativo do Agrupamento), nas ações de participação da comunidade educativa (reuniões); elaboração de um plano de ação de melhoria

Meios de Divulgação •

. sessões para apresentação do relatório de autoavaliação e plano de melhoria; página *web* do Agrupamento

Grupo de Trabalho e Projeto de Autoavaliação do Agrupamento •

. análise dos resultados (potencialização dos pontos fortes, atuação sobre os pontos fracos, gestão de oportunidades e minimização de ameaças); análise dos resultados da avaliação interna e externa dos alunos

Órgãos de Administração e Gestão e Estruturas de Coordenação e Supervisão •

. análise e reflexão dos resultados

Ações de participação da comunidade educativa • (ações de trabalho e reflexão - análise de resultados e apresentação de propostas - com base no Relatório de Autoavaliação e no Relatório Anual de Atividades

5. ANÁLISE DO PRODUTO

Um projeto carece sempre de avaliação ponderada e partilhada com vista a verificar a sua eficácia e adequação à realidade a que se destina. No caso do Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas Coimbra Centro aqui apresentado, este adquire especial relevância pelo facto de explanar uma proposta de intervenção clara e exequível, ainda que exigente, num bem comum que é a Escola Pública. A avaliação do produto, ou seja, dos resultados que espero vir a alcançar com este projeto, deve ser analisado em momentos diferentes e proceder-se à sua divulgação.

- i. Avaliação Contínua - A realizar-se ao longo de todo o processo de implementação do Projeto através do levantamento da eficácia das medidas/atividades implementadas. Este tipo de avaliação permite ainda pequenos reajustes que poderão ser necessários. Ao diretor caberá proceder a um acompanhamento atento da necessidade de reformulação do projeto.
- ii. Avaliação Anual - A cargo do diretor a realizar-se anualmente a partir das avaliações das atividades e ações desenvolvidas, parte integrante deste Projeto de Intervenção. Far-se-á mediante a apresentação do Relatório Anual de Atividades elaborado pelo Diretor e apresentado ao Conselho Geral do Agrupamento (CGA). Nele se apresentam as atividades efetivamente realizadas pelo Agrupamento e identificam-se os recursos utilizados nessa realização. A apresentação deste documento ao CGA permite momentos de reflexão sobre os pontos fortes a potenciar pelo Agrupamento, os pontos fracos sobre os quais é necessário agir, as oportunidades que eventualmente possam surgir para melhorar a eficácia da unidade organizacional e as ameaças que possam ser antecipadas. As recomendações do CGA, assim como aquelas emanadas do Conselho Pedagógico, constituirão excelentes indicadores para a superação de dificuldades que possam vir a surgir.
- iii. Avaliação Final - A realizar no final do mandato e dará conta de todo o trabalho efetuado com vista à apresentação de um balanço sobre o sucesso da aplicação deste Projeto de Intervenção.

Preende-se, em todos os momentos, uma avaliação reflexiva e partilhada com a comunidade educativa uma vez que, em primeira instância, é com ela e para ela que o Agrupamento se constituirá como fonte positiva do desenvolvimento pessoal e educativo dos alunos, do pessoal docente e não docente e, também, como ponto de confluência de interesse dos pais e encarregados de educação e demais comunidade educativa. A avaliação do grau de consecução dos objetivos e o desenvolvimento das medidas/atividades que constam deste projeto constituirá o material em análise. Contudo, este processo não

dispensa a auscultação de todos os intervenientes, a qual terá lugar em reuniões formais e informais e como resultado da observação direta da dinâmica do Agrupamento, sempre espelhada num processo autorregulador e com base em processos de autoavaliação.

A divulgação dos momentos e resultados da avaliação será participada e divulgada aos órgãos e intervenientes educativos e publicitada através da página *web* do Agrupamento e de outros meios que se entender mais adequados, até 60 dias antes do *terminus* do mandato do diretor. A partilha e reflexão desta avaliação constituir-se-ão como motores da mudança e serão peças fundamentais nesta Escola aprendente, inclusiva e intercultural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Escola, e o Agrupamento de Escolas, é um mundo rico de vivências, de culturas, de partilhas, de melhoramento de competências e terá sempre que assumir-se como uma porta aberta para o conhecimento e para o crescimento com o exterior. Nesta perspetiva, compete-lhe promover o sucesso educativo para todos os seus alunos numa dimensão abrangente que não se fique apenas pelos resultados escolares, mas antes considere o indivíduo como um todo em formação e contemple, também, o desenvolvimento pessoal e afetivo de cada um dos seus discípulos.

Para concretizar esta grandiosa tarefa há que valorizar o empenho e o profissionalismo dos docentes, as competências e a ética do pessoal não docente, cativar os pais e encarregados de educação e envolver a comunidade. Há que construir uma rede sólida e coesa de interações que lutem pela excelência, que reflitam em conjunto e que se sintam parte de um todo. Assim, gerir esta multiplicidade e diversidade de inter-relações significa saber e ousar percorrer um caminho norteado por princípios claros e justos. Por isso, o diretor deverá protagonizar uma liderança democrática e forte, capaz de motivar e potenciar os contributos positivos dos indivíduos, envolver a comunidade e promover a colaboração entre todos. A gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial do Agrupamento estará a seu cargo, contudo, a construção de uma Escola de referência, inovadora, inclusiva, intercultural e de excelência será sempre um querer comum.

Assim, segura do conhecimento e experiência acumulados, da capacidade de decisão e negociação, da gestão eficaz nas relações interpessoais e na crença de que pode ir-se sempre mais além, creio sinceramente estar à altura deste desafio exigente e acredito poder contribuir para a melhoria e o reconhecimento do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro através da aplicação do plano estratégico presente no meu Projeto de Intervenção.

Coimbra, 3 de março de 2017

A candidata, _____
(Maria da Conceição Campaniço Ferreira Malhó Lorga Gomes)

BIBLIOGRAFIA

Cunha, M. P., Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa. Publicações D. Quixote.

Delors, J., (1996). Relatório Delors. Educação: um Tesouro a Descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Unesco.

Inspeção-Geral da Educação e Ciência. (2017). Quadro de Referência para a Avaliação Externa das Escolas. Consultado em 10 de fevereiro de 2017 em [https://www.igec.mec.pt/upload/AEE_20162017/AEE_16_17_\(1\)_Quadro_de_Referencia.pdf](https://www.igec.mec.pt/upload/AEE_20162017/AEE_16_17_(1)_Quadro_de_Referencia.pdf)

Morin, E., (2000). *Os Sete saberes Necessários à Educação do Futuro*. S. Paulo, Cortez Editora, Unesco.

Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants*, On the Horizon, 9(5), 1-6.

Stufflebeam, D. L. & McKee, H. L. (2003). *The CIPP Model for Evaluation*. Presented at the Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network (OPEN). Portland, Oregon. Consultado em 7 de fevereiro de 2017 em <http://pt.scribd.com/doc/58435354/The-Cipp-Model-for-Evaluation-by-Daniel-I-Stufflebeam>

Outros documentos

Avaliação Externa das Escolas – Relatório – Agrupamento de Escolas Coimbra Centro, Coimbra, 17 de junho de 2015.

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho (segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro) – Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Plano de Ações de Melhoria 2015/2017.

Plano de Formação – Agrupamento de Escolas Coimbra Centro 2015/2017.

Projeto AECC – 2016/2017.

Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas Coimbra Centro. (2013).

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro – 2014/2017.

Relatório de Autoavaliação – Diagnóstico Organizacional (CAF – Common Assessment Framework). (2014).

Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro. (2013).