

2016



Projeto de Intervenção 2016-2020

Agrupamento Cónego Dr. Manuel Lopes
Perdigão



Índice

NOTA INTRODUTÓRIA	1
INTRODUÇÃO.....	2
IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS.....	4
Caracterização Administrativa e Histórica	4
Contexto Físico e Social	4
Contexto Social - Agregados familiares	6
Análise SWOT (FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)	8
DEFINIÇÃO DA MISSÃO, DAS METAS E DAS GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO.....	10
Visão e Missão	10
Linhas de Orientação da Ação e Metas.....	12
PLANO ESTRATÉGICO	14
Resultados.....	15
Prestação do Serviço Educativo.....	20
Liderança e Gestão	27
AVALIAÇÃO.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35

Nota Introdutória

“... É certo que há escolas pelo país a cabo onde as leis inexoráveis do perecível e do imperecível são explicadas. De uma sei eu que certa palmatória de cinco olhos faz decorar tudo quanto no mundo se descobriu até à raiz quadrada. Mas mesmo nos reinos maravilhosos acontece a desgraça de o povo saber duma maneira e as escolas saberem doutra. Acabado o exame da quarta classe, cada qual trata de sepultar sob uma leiva, o mais depressa que pode, a ciência que aprendeu”.

In Miguel Torga – Portugal, 5ª Edição revista, Coimbra 5ª Edição revista, pág, 40 e 41, Coimbra

Assumir uma candidatura ao cargo de Diretor emerge como o resultado de uma conjugação de fatores e de circunstâncias que traçam um Caminho a percorrer, uma aprendizagem a acontecer...

A minha candidatura procura em primeira instância ser uma candidatura de continuidade em rutura, ou seja, não posso esquecer que assumi vários cargos associados à Direção e Estruturas Intermédias do Agrupamento e que de alguma forma contribuí para as diversas transformações que nele ocorreram e nesse sentido a minha candidatura é de continuidade. Por outro lado, em rutura, não com o passado, mas para continuar a preparar o futuro, onde se possam preparar os alunos para os desafios do amanhã.

Introdução

Atualmente podemos dizer que a “Escola” abarca um conjunto de características que a qualificam como uma organização, uma vez que é constituída por grupos que interagem e que exercem diferentes funções numa ação orientada para uma determinada finalidade e, como qualquer outra organização, faz parte da sociedade que a rodeia. Deste modo, e segundo Canário (2005)¹ “É necessário que os professores que pretendem intervir eficazmente nas escolas aprendam a ler a realidade organizacional e que aqueles que desempenham funções de gestão tenham uma formação aprofundada neste domínio sem a qual não saberão compreender cabalmente a realidade sobre a qual devem agir.”. Sendo a escola fruto do meio em que está inserida, compete-lhes também favorecer a formação de uma consciência democrática e tolerante, baseada no respeito pelos direitos dos outros e na assunção dos deveres, de forma livre e responsável, pois no dizer de Rodrigues (2007)², «A escola não pode esquecer de que ensina modos de pensar que, uma vez interiorizados, não podem ser isolados da vida e da cultura dos alunos.» (p. 171).

A escola deve ser o elo de ligação entre o indivíduo e a comunidade social onde está inserida e entre o indivíduo e o mundo. Pode ainda ser mediadora entre o passado e o presente, no sentido do entendimento e do poder preservar algumas tradições e ao mesmo tempo inserir-se num contexto atual, em que a mudança é constante, aliada a toda a informação corrente e inúmera com a qual somos bombardeados diariamente pelos vários meios de comunicação social e pelas novas tecnologias. Deve valorizar essencialmente as inteligências múltiplas através de desenvolver nos alunos o “aprender a aprender”, pois só assim este pode acontecer, e dessa forma os alunos, enquanto futuros homens, apreendem o gosto pela leitura, pela escrita, pela descoberta de novos conceitos, pelo conhecimento de novos saberes, pelo saber, que está em constante mudança. O conhecimento tem que ser construído pelo indivíduo, mas a escola tem um papel essencial, pois deve oferecer oportunidades ao aluno para que o mesmo desenvolva as suas capacidades e se forme como “pessoa”. Para que isto possa ser uma realidade as escolas necessitam de mudar de paradigma, não só ao nível das aprendizagens, mas também ao nível da gestão estratégica

¹ Canário, R. (2005). *O que é a escola?. Um “olhar” sociológico*. Porto: Porto Editora, Lda.

² Rodrigues, L. (2007). A Secundarização do Ensino Profissional. Em J. M. Sousa e C. N. Fino (Org.), *A Escola sob Suspeita*. Porto: Asa Editores, S.A.

A liderança tem que ver com uma influência interpessoal, num comprometimento da prossecução de objetivos comuns, onde todos se envolvam no sentido de boa capacidade de comunicabilidade, um clima de confiança, sensibilidade, motivação, de entreajuda, de “porta aberta”. Defendo ainda que as Lideranças Intermédias são substanciais no processo de melhoria do Agrupamento. Poder-se-á incluir nas lideranças intermédias os Diretores de Turma, os Coordenadores dos Diretores de Turma, os Coordenadores de Departamento, os adjuntos e os Assessores da Direção.

A liderança fundamenta-se no compromisso e no envolvimento necessários para responder com eficácia aos vários desafios, às metas e orientações estratégicas definidas. Esse compromisso e envolvimento implicam espaços de informação e de pensamento sobre as alternativas de modo a resultarem escolhas inteligentes e múltiplas, numa estratégia que designo de “neuronal”, ou seja, todos os intervenientes “têm de saber onde estão e para onde pretendem ir” sendo corresponsáveis em todo o processo Educativo.

«Numa grande orquestra sinfónica poderá haver algumas centenas de músicos em palco, a tocar juntos. Assim, na visão organizacional clássica, deveria haver vários maestros, vice-presidentes de grupo, e ainda maestros vice-presidentes de divisão. Mas não é assim que tudo funciona. Existe apenas um maestro e cada um dos músicos toca diretamente para essa liderança sem intermediários. Todos eles são especialistas de alto nível, verdadeiros artistas. Várias centenas de músicos e o seu líder, o maestro, podem tocar juntos porque todos se orientam por uma mesma partitura. Esta indica ao flautista e ao timbaleiro o que devem tocar e quando. Provavelmente serão poucos os maestros que conseguem arrancar uma nota de uma trompa, muito menos ensinar ao trompista como se deve tocar. Mas o maestro pode fazer convergir a capacidade e o conhecimento do trompetista com a atuação conjunta dos músicos. E é esta convergência que os líderes de uma organização baseada no conhecimento devem promover» [Drucker, 1988]³.

³ P. Druker - *The Coming of the New Organization*, HBR, jan-Feb 1988

Identificação dos Problemas

Para melhor identificar os problemas existentes no Agrupamento inicio por efetuar uma breve caracterização do mesmo (retirada dos documentos estruturantes) e uma análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), vulgar SWOT, que permite efetuar o diagnóstico da situação do contexto.

Caracterização Administrativa e Histórica

No Ano de 1989 é criada a Escola C+S de Caxarias, através da portaria n.º 823/89 publicada no Diário da República n.º 214 de 16/09/1989, tendo entrado em funcionamento no ano letivo 90/91 e sendo inaugurada no dia 4 de julho de 1991 por Sua Exa. o Sr. Secretário de Estado Dr. José Augusto Perestrelo de Alarcão Troni. A 27 de Abril de 1995, pelo despacho n.º 52/SSEAM/95 passou a denominar-se Escola Básica do 2º e 3º Ciclo do Ensino Cónego Dr. Manuel Lopes Perdigão. Esta denominação surge por proposta do Conselho Executivo com parecer favorável do Conselho Pedagógico em homenagem ao Cónego Manuel Lopes Perdigão, benemérito da Escola pela doação de parte do seu espólio pessoal.

No ano letivo de 1998/99, por Despacho do Sr. Diretor Regional, Dr. António Sardinha, de 20/04/1998, a Escola torna-se sede de um Agrupamento Vertical de Escolas de acordo com o estipulado no novo regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário (Dec. Lei n.º 115A/98). Em 2002, pelo aviso n.º 4692/2002, publicado em Diário da República, adota a denominação atual de Agrupamento de Escolas Cónego Dr. Manuel Lopes Perdigão.

O Agrupamento desenvolveu-se pelo extremo norte do concelho de Ourém (vd. Figuras 1,2 e 3) e respetivas freguesias: Caxarias, União de Freguesias de Rio de Couros e Casal dos Bernardos, Urqueira e Espite, com uma área de cerca de 120 Km². Envolve atualmente 7 escolas EB1/JI. A população escolar de cerca de 500 alunos, tendo vindo a decrescer nos últimos anos.

Contexto Físico e Social

A área de influência deste Agrupamento Vertical de Caxarias (vd. Figuras 1, 2 e 3), estendeu-se, assim, integralmente aos territórios geográficos das freguesias supracitadas, sendo que nestas a atividade económica da indústria de transformação de madeiras, a metalomecânica pesada, a construção civil, e outras de índole comercial, são as dominantes.



Figura 1 – Mapa do distrito de Santarém



Figura 2 – Mapa do Concelho de Ourém e inserção geográfica do Agrupamento

De uma forma geral, os mais velhos dedicam-se ainda à agricultura e exploração florestal, complementada com a sua reforma, muitas vezes adquirida em França e os mais jovens, ainda fixados, à construção civil ou trabalham como operários em oficinas, serrações e metalúrgicas.

Não obstante todos os condicionalismos negativos que uma situação de interioridade implica, tem-se verificado nos últimos anos um bom ritmo de crescimento, económico/social, já que culturalmente a “Escola” continua a ser/polarizar a principal alternativa cultural existente no meio, com exceção de atividades de índole desportivo e de competição.

Nos últimos anos, fruto da crise e consequente falta de emprego muitas famílias viram-se obrigadas a emigrar, com forte impacto na população escolar.

A Escola Sede do Agrupamento situa-se numa vila recente onde se tem verificado um significativo ritmo de crescimento económico/social e que a seu tempo poderá vir, urbana e culturalmente, a caracterizar distinta e sociologicamente a sua população autóctone, no interior da restante população escolar de características mais rurais, este fenómeno que embora ainda sem grande impacto já evidencia algumas diferenças socioculturais entre as populações discentes das várias Escolas do Primeiro Ciclo / Jardins de Infância do Agrupamento de Escolas.

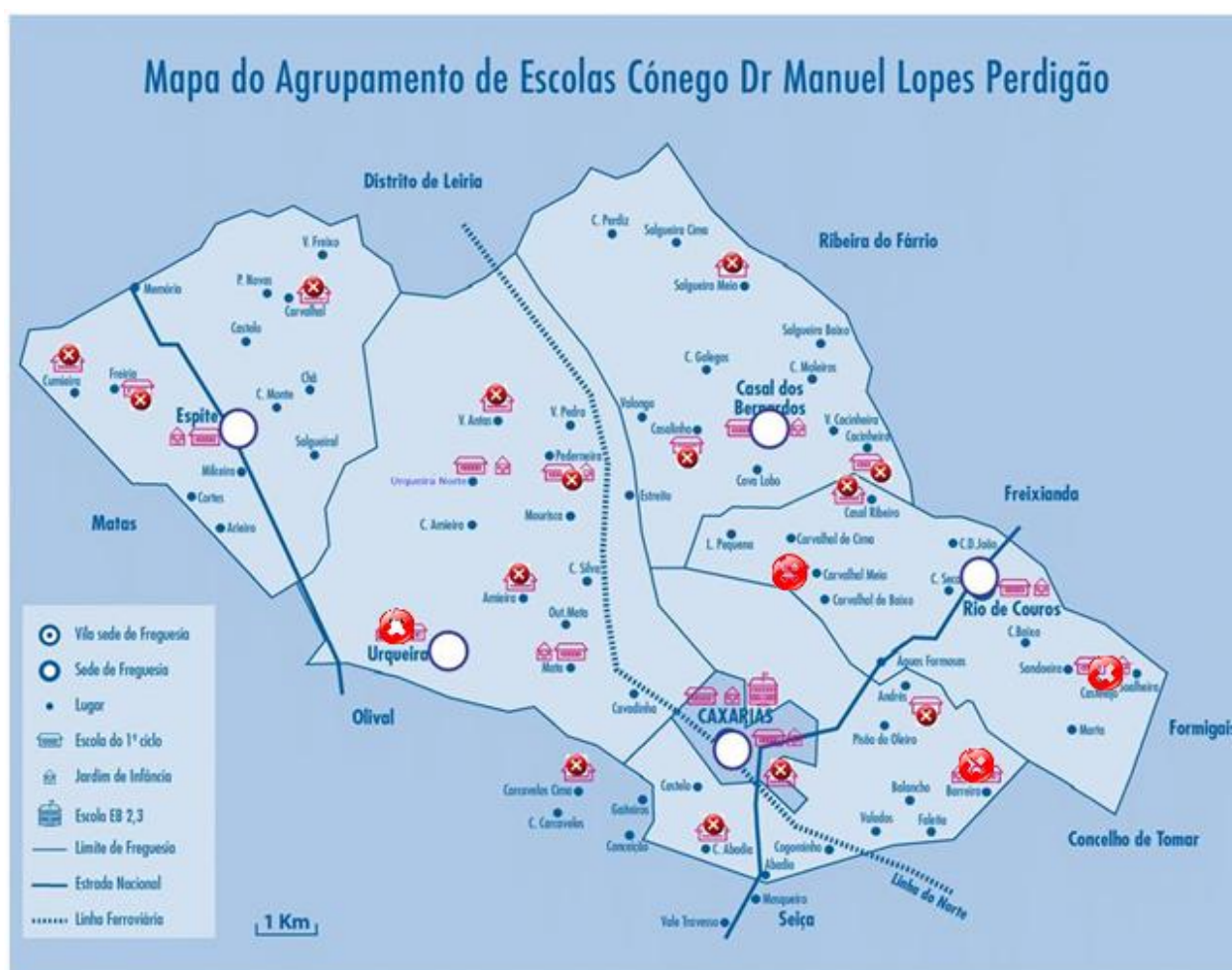


Figura 3 – Mapa do Território Geográfico do Agrupamento

Contexto Social - Agregados familiares

A Súmula do contexto Social apresentado advém dos dados retirados dos documentos estruturantes do Agrupamento, Projeto Educativo, Regulamento Interno e Relatórios da Avaliação Interna.

A grande maioria dos Pais e Encarregados de Educação apresenta uma escolaridade baixa, sendo globalmente as mães mais letradas que os Pais.

No que concerne às profissões, a predominante dos Pais é a de trabalhadores de produção, por conta de outrem e a das Mães empregadas de comércio por conta de outrem e domésticas.

Em termos de diversidade linguística, cultural e étnica, os impactos não são significativos devido ao reduzido número de alunos provenientes de outros Países de Origem.

Pode-se destacar também o reduzido n.º de alunos com computador e internet em casa podendo ser um fator condicionador de determinadas aprendizagens.

O Projeto Educativo refere ainda que a população é altamente carenciada de apoio económico, pois é oriunda de um meio rural manifestamente humilde e pobre.

Acresce que existe um elevado n.º de alunos com Necessidades Educativas Especiais, no ano letivo 2015/2016: 2,5% no Pré-Escolar, 3,5% no 1.º Ciclo e 11,3% no 2.º e 3.º Ciclo.

Todas estas variáveis sócias económicas e culturais tem necessariamente influência no percurso escolar dos alunos, provocando-lhe um défice de expectativas.

Análise SWOT (FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

A análise do contexto e a identificação de forças e fraquezas é estruturante na construção de um plano de ação ajustado e eficaz. No esquema seguinte é apresentada uma análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), vulgar SWOT, que permite efetuar o diagnóstico da situação do contexto

	Forças Pontos Fortes		Fraquezas Pontos Fracos
• Articulação entre os vários Ciclos de ensino; • Estabilidade do Corpo Docente; • Ocupação Plena dos Tempos Escolares; • Bom clima, boa ambiência de Escola; • Acompanhamento sistemático a alunos com dificuldades; • Ausência de Abandono Escolar; • Grande Pluralidade de Atividades/Projetos para a promoção e desenvolvimento integral dos alunos; • Articulação entre as Associações de Pais e Encarregados de Educação e os Órgãos de Gestão. • Boas taxas de transição dos Alunos.		• Falta de alunos; • Dispersão geográfica do Agrupamento; • Falta de apetrechamento de Equipamentos Informáticos, especialmente no primeiro Ciclo e Pré-Escolar; • Falta de autonomia financeira; • Défice de Supervisão Pedagógica em contexto de sala de aula; • Processo de Autoavaliação Formal pouco desenvolvido; • Participação/interação ativa dos Pais/Encarregados de Educação no Agrupamento, especialmente no 2.º e 3.º Ciclo; • Baixa escolaridade dos Pais e Encarregados de Educação; • Elevado n.º de alunos com Necessidades Educativas Especiais; • Resultados Externos dos Alunos.	



Oportunidades



Ameaças

- Relações institucionais com as Autarquias Locais;
- Participação ativa das APEE na elaboração e concretização do PAA;
- Protocolos com Parceiros Educativos;
- Projetar a "Imagem"/Trabalho desenvolvido pelo Agrupamento
- Melhorar a "imagem" externa do Agrupamento;
- Criar uma Unidade de Ensino Estruturado para a Educação de Alunos com Perturbações do Espectro do Autismo;
- Criar a Unidade de Escola de Referência na Intervenção Precoce;
- Existência do Contrato de Autonomia.

- Baixa Natalidade;
- Novo Ciclo de Emigração;
- Rede de Transportes Escolares;
- Concorrência com as Escolas Privadas/Colégios;
- Défice Cultural da comunidade envolvente;
- Instabilidade legislativa;
- Falta de apoio financeiro para a plena concretização do PAA;
- Reduzido n.º de agregados familiares com computador;
- Défice de criação/reestruturação das Instalações Físicas dos Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento.

Definição da missão, das metas e das grandes linhas de orientação da ação

Visão e Missão

A Visão e Missão apresentadas assentam no Projeto Educativo do Agrupamento, aprovado em fevereiro de 2014, e que se coaduna com as minhas próprias conceções de Visão e Missão para o Agrupamento.

O principal objetivo é ligar e articular saberes, pessoas e recursos, de forma a desenvolver nos alunos **o Saber Aprender, o Saber Fazer, o Saber Estar e o Saber Ser**.

A missão é então oferecer um percurso educativo de rigor e qualidade vocacionado para o sucesso, preparando jovens para desenvolver ao máximo as suas capacidades e potencialidades, construindo o seu futuro de forma competente, autónoma e responsável.

Neste espírito, constitui visão estratégica:

- Um elevado grau de realização escolar e de desenvolvimento pessoal;
- Uma cultura de rigor e exigência, qualidade do ensino e das aprendizagens;
- Um clima de confiança, segurança, disciplina e bem-estar;
- Um espaço de autonomia para a inovação e a criatividade.

Em súmula:

"Uma escola onde aprender apetece"

Esta visão ambiciosa e motivadora para todos os que colaboram na prossecução da sua missão terá como pressuposto a conceção de escola como:

- Um espaço de realização pessoal, onde cada um trabalhe para o bem coletivo;
- Um espaço de reconhecimento dos saberes de cada um, individualmente considerados e de valorização do eu;
- Um lugar de construção de valores, de afetos, de aprendizagens significativas e colaborativas;
- Um espaço de desenho organizativo e curricular, de autonomia;
- Um lugar de cultura.

São valores intrínsecos associados à Missão:

- Apostar na promoção e valorização da ciência, da cultura e dos valores tradicionais;

- Apostar na valorização do espírito de partilha, de colaboração e de entreaajuda;
- Incentivar a igualdade na diversidade entre indivíduos, raças, etnias e culturas;
- Integrar e valorizar os princípios da cidadania e a consciência ecológica;
- Promover a solidariedade, a sociabilidade e a responsabilidade;
- Promover o respeito pelos valores democráticos e pelos direitos humanos;
- Promover uma cultura de rigor, de exigência e empenho;
- Reconhecimento da identidade pessoal e coletiva;
- Valorizar o conhecimento e o esforço individual.

O desenvolvimento do sentido ético, incentivando atitudes que fomentem a participação e o empenho do indivíduo, a sua responsabilidade social, a relação com os outros e a promoção destes valores, propiciará o crescimento harmonioso dos nossos alunos, contribuindo para a sua realização e sucesso como cidadãos humanistas, competentes, autónomos e responsáveis.

Linhas de Orientação da Ação e Metas

As linhas de orientação da ação assentam, como não poderia deixar de ser, nas definidas no Projeto Educativo, em vigor, e também no Contrato de Autonomia.

Considerando o diagnóstico efetuado e as principais fraquezas a intervenção será centrada em três grandes áreas:

- Desenvolvimento pessoal e social.
- Desenvolvimento local, promovendo a qualidade de vida.
- Desenvolvimento integrado de todos os recursos humanos e materiais.

As principais linhas de orientação são então:

1. Desenvolver um clima de escola positivo, valorizando a disciplina, a tolerância, a cooperação e a amizade, com base em regras comportamentais claras e inequívocas promovendo a responsabilização individual e coletiva;
2. Promover a sequencialidade entre a Educação Pré-Escolar, os três Ciclos de Ensino Básico e o prosseguimento de estudos, capitalizando as potencialidades das Estruturas Educativas do Agrupamento;
3. Centrar o processo de Ensino/Aprendizagem no aluno, através da aposta numa lógica de projeto em que o Professor articule o papel dinamizador e Coordenador com o de transmissor e expositor de conteúdos;
4. Promover um ensino integral através da realização de projetos individuais ou coletivos que desenvolvam no aluno as suas capacidades e competências de uma forma global e articulada com a sociedade que o rodeia;
5. Motivar todos os Agentes Educativos, com especial relevo para Pais, Encarregados de Educação, Coletividades, Associações e Tecido Empresarial, para a sua participação ativa nos Processos Educativos da Escola;
6. Adotar políticas e práticas educativas condizentes com a Promoção da Saúde, nomeadamente nas questões de Saúde Mental, das Relações Interpessoais, da Educação Alimentar, da Educação Sexual, da Atividade Física e da Segurança ao nível das instalações e equipamentos;

7. Disponibilizar infraestruturas adequadas aos processos de ensino de forma a integrar a inovação e o avanço tecnológico, que contribuam para a motivação de todos.

Em consonância com estas linhas de ação são definidos os seguintes objetivos:

1. Melhoria dos resultados escolares
 - 1.1 Manter as taxas de abandono escolar em 0%;
 - 1.2 Aumentar o sucesso educativo dos alunos, que se traduza num aumento das taxas de transição anuais;
2. Reforçar o posicionamento da Escola como parceiro fundamental no desenvolvimento da comunidade onde se insere;
3. Melhorar o desenvolvimento social e cultural dos nossos alunos;
4. Reforçar a ligação com as Famílias;
5. Melhorar as condições de Ensino-Aprendizagem com disponibilização de mais e melhores recursos;
6. Investir na melhoria de comportamentos/atitude, empenho/interesse/investimento no processo de ensino aprendizagem;
7. Concluir o Modelo Formal de Autoavaliação;
8. (Re)Negociar com o Ministério da Educação um novo “Contrato de Autonomia” assente no combate ao Insucesso e no Desenvolvimento Cultural e Social da Comunidade Local.

Plano Estratégico

Com base nas linhas de orientação e objetivos traçados é apresentado o plano estratégico de intervenção, que assenta no quadro de referência do 2º Ciclo de Avaliação Externa das Escolas, proposto pela IGEC, com três áreas fundamentais:

- **Resultados**
 - Resultados Académicos
 - Resultados Sociais
 - Reconhecimento da Comunidade
- **Prestação de Serviço Educativo**
 - Planeamento e Articulação
 - Práticas de Ensino
 - Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens
- **Liderança e Gestão**
 - Liderança
 - Gestão
 - Autoavaliação e Melhoria

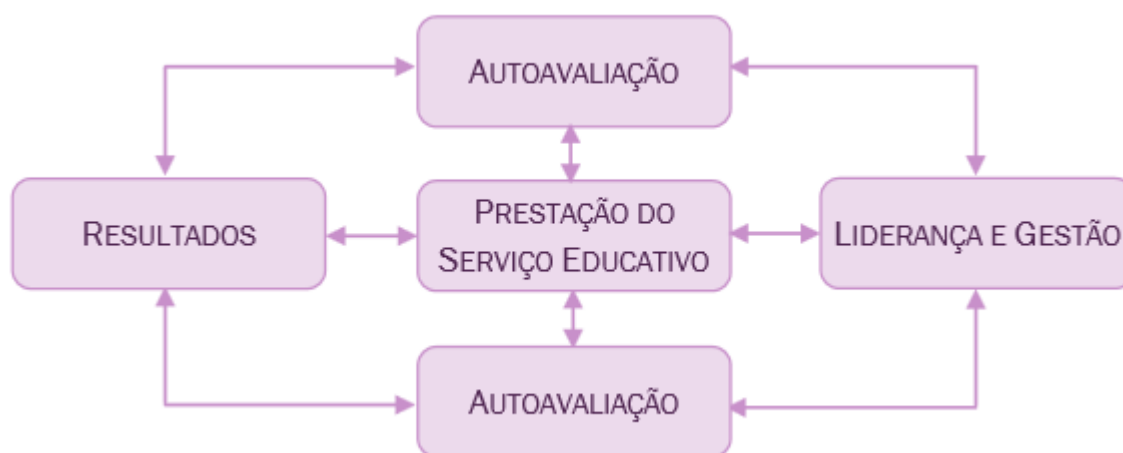


Figura 17 - Esquema conceitual da avaliação externa das escolas⁴

Para cada uma destas áreas, são considerados os diferentes parâmetros do quadro de referência e definidos objetivos e estratégias de ação, assim como o seu respetivo cronograma.

⁴ Retirado de http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_2011-2012_RELATORIO.pdf

Resultados

	Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
				1.º	2.º	3.º	4.º
Resultados Académicos	Evolução dos resultados internos e externos	Monitorizar e analisar a evolução dos resultados internos e externos e (re)definir estratégias de intervenção. Identificar com rigor a pluralidade de causas que prejudicam a melhoria dos resultados.	Análise e comparação sistemática dos resultados internos e externos obtidos em cada momento de avaliação global; Criar instrumentos de registo sistematizados dos défices de aprendizagem dos alunos, nos diferentes Ciclos de Ensino.	☉ ☉	☉ ☉	☉ ☉	☉ ☉
	Qualidade do Sucesso	Aumentar o sucesso educativo dos alunos, que se traduza num aumento das taxas de transição anuais e melhoria nos resultados externos;	Dar continuidade às estratégias de Apoios já implementadas, nomeadamente: • Apoio Socioeducativo no 1.º Ciclo; • Turmas de nível; Tutorias; e Coadjuvação no 2.º e 3.º Ciclo; • Ocupação plena dos tempos escolares; Redefinir os horários do 2.º e 3.º Ciclos de forma a permitir o tempo final do dia para Apoios e esclarecimento de dúvidas; Disponibilizar recursos Físicos e Humanos à Biblioteca escolar para se focalizar como polo aglutinar das aprendizagens.	☉ ☉ ☉	☉ ☉ ☉	☉ ☉ ☉	☉ ☉ ☉

	Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
				1.º	2.º	3.º	4.º
	Abandono e desistência	Manter a taxa de abandono em zero.	Os Diretores de Turma (DT) têm um papel fundamental nesta área devendo ser devidamente selecionados, de acordo com um “perfil” previamente estabelecido, e apoiados, valorizando a sua atuação.	⊙	⊙	⊙	⊙
Resultados Sociais	Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades	Envolver toda a comunidade escolar no processo Educativo.	Manter o projeto “Movi-Arte” de dinamização de atividades culturais, desportivas e recreativas abrangentes e a nível de agrupamento:	⊙	⊙	⊙	⊙
			• Carnaval; • Festivais da Canção; • Marchas Populares; • Dia do Agrupamento; • Desporto Escolar; • Dia aberto para o 4.º ano de escolaridade; • Dia do Trabalhador Educativo.				
			- Organização de Saraus Culturais;	⊙	⊙	⊙	⊙
			- Dinamização do Grupo de Teatro;	⊙	⊙	⊙	⊙
			Dinamizar reuniões mensais, para além das anuais existentes, com os Delegados e Subdelegados no 2.º e 3.º Ciclos;		⊙	⊙	⊙
			Aumentar a frequência de reuniões com os Autarcas da área de influência do Agrupamento;	⊙	⊙	⊙	⊙

	Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
				1.º	2.º	3.º	4.º
			Criar maior dinâmica de envolvimento dos Pais e Encarregados de Educação na vida escolar, dos seus educandos, reforçando o convite à sua participação no planeamento das atividades, através da articulação entre a Direção, Estruturas Intermédias e as Associações de Pais e Encarregados de Educação (APEE); Criar o dia “Aberto aos Pais” no Agrupamento.	☉	☉	☉	☉
	Cumprimento das regras e disciplina	Fomentar o cumprimento das regras de disciplina dentro e fora da sala de aula; Reduzir o n.º de participações disciplinares; Valorizar os princípios de Cidadania e de uma Escola Inclusiva.	Continuar a apostar na divulgação do RI através dos Professores Titulares e Diretores de Turma; Criar o gabinete de Intervenção disciplinar, na Escola Sede, com recurso aos meios existentes; Manter e valorizar o “Quadro de Valores”, dando-lhe maior projeção. Alargar estes quadros ao Pré-Escolar e 1.º Ciclo, redefinindo a sua operacionalidade; Implementar a figura do “Aluno do mês”.	☉ ☉	☉ ☉ ☉	☉ ☉ ☉	☉ ☉ ☉
	Formas de solidariedade	Manter e se possível aumentar o grau de solidariedade do Agrupamento (possui selo de escola voluntária). Participar de forma ativa na Comissão Local de Ação Social de Ourém (CLASO) e nas	Manter o projeto “Agrupamento Solidário” com a dinamização do clube da solidariedade: • Banco alimentar; • Exposições; • Parcerias com Projetos Missionários;	☉	☉	☉	☉

	Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
				1.º	2.º	3.º	4.º
		Comissões Socias de Freguesia (CSF).	• Visitas solidárias; Comparecer e participar ativamente nas reuniões CLASO e delegar nos Docentes dos Estabelecimentos do 1.º Ciclo/J.I. a participação nas CSF.	⊙	⊙	⊙	⊙
	Impacto da escolaridade no percurso dos alunos	Analisar o percurso académico e profissional dos alunos.	Efetuar um estudo estatístico, via telefone, de antigos alunos para analisar o seu percurso académico/profissional.		⊙		⊙
Reconhecimento da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa	Analisar o grau de satisfação da Comunidade Educativa.	Manter o Observatório da Qualidade e melhorá-lo, como parte integrante da autoavaliação; Efetuar questionários a toda a comunidade (Equipa de Avaliação Interna) para aferir do seu grau de satisfação nos diversos domínios/setores e se necessário (re)definir Planos de Intervenção.	⊙	⊙	⊙	⊙
	Formas de valorização dos sucessos dos alunos	Valorizar os “Quadros de Mérito e Valor” Maior divulgação das ações/atividades de relevo desenvolvidas com os alunos.	Dignificar cada vez mais a “Cerimónia de entrega dos Quadros de Mérito e Valor”; Publicitar em todos os meios de comunicação internos e externos disponíveis, as ações/atividades de relevo do Agrupamento; Analisar a possibilidade do Jornal do Agrupamento, “NÓS”, ser publicado no Notícias de Ourém, periodicamente.	⊙	⊙	⊙	⊙

Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
			1.º	2.º	3.º	4.º
Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente	Aumentar o n.º de parcerias com a comunidade envolvente	Continuar a cooperar com a Comunidade Civil, Clubes Desportivos ou Recreativos, Bombeiros, IPSS, Autarquias Locais no sentido de desenvolver Projetos de âmbito local;	●	●	●	●
	Promover a abertura e disponibilização dos Edifícios Escolares a Instituições de Caráter Cultural, Desportivo, Social, de Solidariedade e Autarquias locais.	Sensibilizar os Encarregados de Educação, nomeadamente as Associações de Pais do Agrupamento no seu envolvimento ativo na colaboração e prossecução do Plano de Atividades;	●	●	●	●
	Dinamizar o Projeto “Amigos do Agrupamento”,	Envolver os parceiros (empresas, instituições locais) no Plano Anual de Atividades, nomeadamente através de convites.	●	●	●	●

Plano Estratégico

Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização/Ano			
			1.º	2.º	3.º	4.º
Utilização da informação sobre o percurso escolar do aluno	Acompanhar e manter atualizados os dados relativos a cada aluno, no que respeita ao seu percurso escolar.	Monitorizar regularmente e de forma sistemática o percurso dos alunos, melhorando/reformulando os instrumentos de registo;		☉	☉	☉
	Apoiar de forma eficaz os alunos que apresentem dificuldades cognitivas ou outras.	Continuar a pugnar pela defesa de um serviço permanente de Psicologia, que consiga dar resposta a todos os casos existentes no Agrupamento.	☉	☉	☉	☉
Coerência entre ensino e avaliação	Aplicar de forma uniforme e universal os critérios de avaliação nos diversos Ciclos de Ensino.	Continuar a promover a prática de autorregulação das aprendizagens, através de aplicações de testes comuns, da adesão aos testes intermédios e planificações conjuntas;	☉	☉	☉	☉
		Monitorizar a aplicação dos critérios de avaliação definidos no Regulamento Interno.	☉	☉	☉	☉
Trabalho Cooperativo entre docentes	Estimular o trabalho colaborativo <i>inter</i> e <i>intra</i> pares.	Procurar garantir tempos comuns, da componente não letiva dos docentes, para reuniões de trabalho colaborativo;	☉	☉	☉	☉
		Garantir recursos tecnológicos adequados de partilha de informação;	☉	☉	☉	☉
		Formação aos docentes no âmbito da gestão partilhada de recursos.	☉	☉		

	Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização/Ano			
				1.º	2.º	3.º	4.º
Práticas de Ensino	Adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos	Promover o ensino diferenciado em contexto de sala de aula. Criar condições para que os alunos possam ser apoiados no espaço escola.	Continuar a apostar na Coadjuvação em contexto de sala de aula no 2.º e 3.º Ciclos e se possível alargar ao 1.º Ciclo; Renegociar o “Contrato de Autonomia” de forma a poder continuar a apostar nas turmas de nível no 2.º e 3.º Ciclos; Manter e/ou alargar os recursos humanos disponíveis para Apoio Socioeducativo no 1.º Ciclo; Redefinir os horários do 2.º e 3.º Ciclo de modo a libertar um tempo final para apoios e esclarecimento de dúvidas.	⊙	⊙	⊙	⊙
	Adequação das respostas educativas às crianças e aos alunos com Necessidades Educativas Especiais	Pugnar por uma integração plena dos alunos com Necessidades Educativas Especiais. Minimizar os insucessos educativos destes alunos	Manter e reforçar as parcerias com o Centro de recuperação Infantil de Ourém (CRIO), Centro de Saúde e outras; Organização dos horários dos Docentes de Educação Especial de forma a privilegiar o trabalho direto com alunos; Manter e dinamizar o projeto de “Horta Pedagógica”; Continuar a defender um “Gabinete permanente de Psicologia”; Defender junto das instâncias superiores a criação de	⊙	⊙	⊙	⊙

Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização/Ano			
			1.º	2.º	3.º	4.º
		uma Equipa/Unidade de Intervenção Precoce, que permita um diagnóstico atempado e eficaz; Defender a criação de uma Unidade Ensino Estruturado para a Educação de Alunos com Perturbações do Espectro do Autismo.	☉	☉	☉	☉
			☉	☉	☉	☉
			☉	☉	☉	☉
Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos	Definir, em articulação com o Centro de Formação dos Templários o plano de Formação Docente e Não Docente. Reconhecer o Mérito, do Pessoal Docente, Não Docente e dos Alunos.	Sensibilizar os Docentes para a necessidade de se constituírem como formadores;	☉	☉	☉	☉
		Publicitar nos meios de comunicação, internos e externos, as boas práticas existentes;	☉	☉	☉	☉
		Continuar a desenvolver e publicitar os “Quadros de Mérito e Valor”;	☉	☉	☉	☉
		Atribuir votos de louvor e/ou reconhecimento aos docentes e não docentes por boas práticas.	☉	☉	☉	☉
Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens	Incentivar à utilização das Tecnologias em contexto de sala de aula. Dotar as salas de aula dos JI e Primeiros Ciclos de equipamentos tecnológicos adequados. Fomentar a experimentação nos diversos níveis de ensino.	Aderir a Projetos de âmbito tecnológico, como por exemplo o “Projeto GO”, em parceria com o “Centro de Competência Entre Mar e Serra”;	☉	☉	☉	☉
		Lutar junto das Autarquias locais por apoios para a renovação dos equipamentos informáticos existentes nos diversos Estabelecimentos de Ensino;	☉	☉	☉	☉
		Promover formação no domínio das Novas Tecnologias.	☉	☉	☉	☉

Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização/Ano			
			1.º	2.º	3.º	4.º
Valorização da dimensão artística	Valorizar a componente Artística Curricular e Extracurricular;	Continuar a apostar numa “Escola Cultural”, nomeadamente através das disciplinas de Oferta Complementar no 3.º Ciclo de Dança e Teatro e de Oferta de Escola na área Cultural e do projeto “Movi-Arte”, já referido anteriormente;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Continuar a apoiar e fomentar atividades transversais de cariz cultural, os Clubes existentes de Dança, Música e Teatro;	⊙	⊙	⊙	⊙
Rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens	Rentabilizar os Recursos Educativos Promover a utilização dos recursos tecnológicos existentes	Continuar a apostar em Atividades de Enriquecimento Curricular no 1.º Ciclo de índole cultural;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Continuar a incentivar a dinamização do Projeto “Sentir a Música” no Pré-Escolar;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Manter os protocolos com o Conservatório e Ourearte para a promoção do Ensino Artístico.	⊙	⊙	⊙	⊙
		Insistir/incentivar na utilização dos quadros interativos existentes nos diversos estabelecimentos;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Desenvolver o “ <i>Simplex do Agrupamento</i> ”, ou seja, efetuar primeiro um estudo detalhado de todos os documentos existentes e do seu circuito e posteriormente analisar os que podem ser reestruturados e/ou eliminados;		⊙	⊙	⊙

	Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização/Ano			
				1.º	2.º	3.º	4.º
			Continuar a promover a partilha de recursos através de plataformas digitais, Moodle, GoogleDrive, ...	⊙	⊙	⊙	⊙
	Acompanhamento e supervisão da prática letiva	Reforçar a coadjuvação dentro do espaço de sala de aula; Promover a supervisão pedagógica entre pares.	Manter a Coadjuvação em contexto de sala de aula no 2.º e 3.º Ciclo nas disciplinas de Português, Matemática e Inglês; Alargar esta estratégia a outras disciplinas e/ou Ciclos, desde que existam recursos; Criar o projeto “Observação e Partilha de Práticas Pedagógicas” – OPPP, de supervisão em contexto de sala de aula nos diversos níveis de ensino.	⊙ ⊙ ⊙	⊙ ⊙ ⊙	⊙ ⊙ ⊙	⊙ ⊙ ⊙
Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	Diversificação das formas de avaliação	Promover a avaliação formativa e diagnóstica	Criar instrumentos por departamento/disciplinares que permitam de forma sistemática e objetiva o registo de todos a avaliação formativa ao longo dos períodos letivos.	⊙	⊙	⊙	⊙
	Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação	Promover a aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação.	Disseminar a prática de autorregulação das aprendizagens, através de testes comuns e planificações conjuntas. Publicitar e explicar aos Discentes e Encarregados de Educação, através dos Docentes Titulares de Turma/Diretores de Turma os critérios de avaliação.	⊙ ⊙	⊙ ⊙	⊙ ⊙	⊙ ⊙

Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização/Ano			
			1.º	2.º	3.º	4.º
Monitorização interna do desenvolvimento do currículo	Monitorizar o desenvolvimento do currículo	Garantir que os diversos Departamentos efetuam periodicamente a monitorização do currículo nas respetivas reuniões.	☉	☉	☉	☉
		Criar relatórios trimestrais, do Conselho Pedagógico, sobre o desenvolvimento do currículo.	☉	☉	☉	☉
	Eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar	Elaborar relatórios periódicos das diversas medidas de promoção do sucesso escolar: • Salas de Estudo; • Tutorias; • Apoios; • Coadjuvação; • Turmas de Nível; • Outas.	☉	☉	☉	☉
Prevenção da desistência e do abandono	Manter as taxas de abandono em 0%.	Continuar a valorizar o papel do Docente Titular de turma e do Diretor de Turma como Estrutura Intermédia de excelência para o diagnóstico dos problemas dos discentes atribuindo-lhe horas da componente não letiva, se possível, para a prossecução do seu trabalho.	☉	☉	☉	☉

Liderança e Gestão

	Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
				1.º	2.º	3.º	4.º
Liderança	Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola	Envolver a Comunidade Escolar nos projetos do Agrupamento. Promover a imagem da Escola junto da Comunidade. Consolidar o Agrupamento como “Escola Cultural”.	Convidar a Comunidade Escolar a participar na elaboração/revisão dos documentos estruturantes do Agrupamento; Convidar a Comunidade a participar de forma ativa nas diversas atividades do agrupamento; Divulgar, através de cartazes nos espaços interiores das Escolas/Estabelecimentos de Ensino a Visão do Agrupamento “Saber Aprender, o Saber Fazer, o Saber Estar e o Saber Ser”; Publicitar de forma sistemática e eficaz as boas práticas e Atividades Emblemáticas de Agrupamento, nos diversos meios de comunicação.	☒	☒	☒	☒
	Valorização das lideranças intermédias	Responsabilizar e envolver as Estruturas Intermédias nos processos de decisão.	Delegar competências nas diversas Estruturas Intermédias; Reunir regularmente (pelo menos uma vez por período) com os responsáveis das Estruturas Intermédias para a (re)definição de estratégias de atuação.	☒	☒	☒	☒
	Desenvolvimento de projetos, parcerias e	Aumentar as parcerias existentes. Manter e fomentar a participação em	Efetuar o levantamento de todos os Protocolos existentes e renegociar eventualmente alguns.	☒	☒		

Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
			1.º	2.º	3.º	4.º
soluções inovadoras	projetos inovadores que tragam visibilidade externa ao Agrupamento e mais valias aos alunos especialmente em áreas do saber não curricular.	Apoiar na criação e implementação de Projetos inovadores; Manter projetos e clubes existentes, como sejam, o Clube de Rádio, de Teatro, de Solidariedade, de Dança, de Música, Eco-Escola, Feira do Livro, Jornal Escolar, Escola Eletrão, Projeto GO, Saúde Escolar, à Conversa com Pais, entre outros.	☉	☉	☉	☉
Motivação das pessoas e gestão de conflitos	Fortalecer os laços entre Pessoal Docente e Não Docente. Aumentar as competências do Pessoal Docente e Não Docente em gestão de conflitos.	Manter atividades lúdicas de grupo, como seja o “Dia do Trabalhador Educativo”, a comemoração do Natal e outras que permitam um salutar convívio entre pares;	☉	☉	☉	☉
		Efetuar visitas periódicas, pelo menos uma vez por mês a cada estabelecimento, de caráter informal, promovendo o diálogo com os Docentes e Não Docentes; Enviar postais de parabéns aquando dos aniversários. Realizar ações de formação na área de Gestão de Conflitos – A incluir no plano de formação do Agrupamento.	☉	☉	☉	☉
Mobilização dos recursos da comunidade	Envolver a Comunidade Educativa, especialmente os Pais e Encarregados de Educação, nos projetos das diversas	Convidar sempre os Pais e Encarregados de Educação para as diversas Atividades aglutinadoras do Agrupamento.	☉	☉	☉	☉

	Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
				1.º	2.º	3.º	4.º
	educativa	Escolas/Agrupamento. Facilitar a partilha de recursos com a Comunidade Local.	Incentivar os Pais a participar nas atividades de forma ativa e como intervenientes nas mesmas; Continuar o bom relacionamento institucional com as diversas instituições locais, que tem permitido uma efetiva partilha de recursos.	☉	☉	☉	☉
Gestão	Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos	Melhorar os recursos existentes nos diversos estabelecimentos. Otimizar os recursos existentes. Melhorar os circuitos de transportes escolares. Garantir a segurança em todos os estabelecimentos escolares. Reduzir a quantidade de papel consumido.	Continuar a pugnar pela defesa da construção de um Centro Escolar da Carvoeira; Solicitar à Câmara Municipal apoio para a requalificação do Parque Informático, obsoleto, nas Escolas Primárias e Jardins de Infância; Utilizar receitas próprias para situações de carência comprovada; Continuar a lutar pela (re)construção de laboratórios de Ciências dignos desse nome na Escola Sede; (Re)Negociar com a Câmara Municipal a melhoria dos horários dos transportes escolares; Definir com rigor em cada estabelecimento as regras de acesso ao recinto e dar a conhecer as mesmas; Continuar a realizar, no mínimo, dois simulacros por ano; Continuar a apostar nas tecnologias como forma	☉	☉	☉	☉

Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
			1.º	2.º	3.º	4.º
		privilegiada de comunicação; Implementar um Sistema de Gestão Documental; Divulgar junto da classe Docente e Não Docente as potencialidades da <i>Cloud</i> utilizada pelo Agrupamento – <i>GoogleDrive</i> .	 ●	 ● ●	 ● 	 ●
	Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço	Definir critérios para a constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço, de acordo com as imposições legais. Envolver e responsabilizar as Estruturas Intermédias na constituição das turmas.	Ajustar, de acordo com os mecanismos legais, as turmas e horários de acordo com as reais necessidades dos alunos; Continuar a defender, no Primeiro Ciclo, que as AEC's devem ser ministradas no final dos períodos letivos; Continuar a apostar nos Professores Titulares de Turma e Diretores de Turma para a criação dos Grupos/Turma nos vários Estabelecimentos; Criar equipas para a elaboração dos Horários.	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●
	Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores	Promover a avaliação de desempenho dos trabalhadores	Apoiar a Câmara Municipal de Ourém no processo de avaliação dos Assistentes Operacionais e Técnicos; Aplicar todas as medidas normativas necessárias para uma correta e justa avaliação docente.	● ●	● ●	● ●

Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
			1.º	2.º	3.º	4.º
Promoção do desenvolvimento profissional	Promover o desenvolvimento profissional.	Apostar no “Projeto de Supervisão” em contexto de sala de aula como forma de crescimento profissional;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Elaborar Planos de Formação coerentes e realistas, de acordo com as necessidades do Agrupamento;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Apoiar o Centro de Formação dos Templários na prossecução dos seus objetivos.	⊙	⊙	⊙	⊙
Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa	Promover a eficácia dos circuitos de informação interna e externa.	Manter os emails institucionais para todos os trabalhadores;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Continuar a proceder à normalização de todos os documentos;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Desenvolver um novo portal do agrupamento que seja mais funcional;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Continuar a criar <i>mailing lists</i> dos Encarregados de Educação;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Promover sessões de esclarecimento aos Encarregados de Educação sobre as potencialidades do sistema GIAE Online, de forma a potenciar os seus recursos;	⊙	⊙	⊙	⊙
		Implementar um Sistema de Gestão Documental.		⊙	⊙	⊙

	Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
				1.º	2.º	3.º	4.º
Autoavaliação e Melhoria	Coerência entre a autoavaliação e a Ação para a melhoria	Aperfeiçoar o processo de autoavaliação.	Dar autonomia e recursos à equipa de Avaliação Interna para continuar a desenvolver o modelo em fase de implementação e assente no esquema:	●	●	●	●
	Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria	Utilizar os resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria.	Elaborar os Planos de Ação com base no confronto entre os resultados da avaliação interna e externa.	●	●	●	●
	Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	Promover a participação da comunidade na autoavaliação.	Convidar elementos das Associações de Pais e Encarregados de Educação para fazerem parte da equipa de Avaliação Interna.	●	●	●	●

	Parâmetro	Objetivos	Estratégias/Projetos	Calendarização (Ano)			
				1.º	2.º	3.º	4.º
	Continuidade e abrangência da autoavaliação	Sistematizar o trabalho realizado pela equipa de Avaliação Interna.	Divulgar o trabalho realizado pela Equipa de Avaliação Interna em reuniões com os diversos interlocutores internos e externos.	☉	☉	☉	☉
	Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais	Melhorar a gestão e o planeamento, tendo como base os planos de ação.	Sustentar as estratégias/decisões de Gestão e planeamento nos pontos fortes e fracos emanados pela Equipa de Avaliação Interna.	☉	☉	☉	☉

Avaliação

Como qualquer projeto, a sua avaliação é um elemento estruturante para a sua prossecução. Assim deverão ser efetuados ajustes ao plano sempre que se considere necessário.

Na minha opinião a avaliação do Projeto deverá ser:

- Anual, com a apresentação ao Conselho Geral de relatório das atividades desenvolvidas.
- No final do mandato, através da elaboração de um relatório final colocado à consideração do Conselho Geral que deverá incidir nos diferentes parâmetros do plano estratégico.

Considerações finais

A implementação do Projeto apresentado depende, essencialmente, do envolvimento de toda a Comunidade Educativa. Uma vez que o mesmo assenta, essencialmente, numa cultura de partilha será importante que todos os intervenientes se mostrem abertos à mudança, capazes de refletirem sobre a sua ação e aprenderem com esta.

As diversas estruturas terão de ser capazes de definir com critério os seus objetivos e metas, assentes numa liderança partilhada, mas forte e com rumo, capaz de envolver todos no processo.

O Projeto apresentado, sendo de continuidade, com rutura, desafia todos a continuar o bom trabalho desenvolvido ao longo dos anos, tendo por base a confiança e o espírito de solidariedade, mas também na capacidade de cada um e da organização de se ver ao espelho e, se necessário, ter a humildade de inverter estratégias, quando necessário.

"O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário"

Albert Einstein

Filipe Manuel Marques Baptista

Caxarias, 15 de março de 2016