

PROJETO DE INTERVENÇÃO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS
SEBASTIÃO DA GAMA

“A Construção da Identidade na
Diversidade”

2014

Índice

1-Preâmbulo-----	3
2-Introdução-----	4-5
3-Breve caracterização do Agrupamento-----	5-6
4-Identificação de problemas-----	6-8
5-Oportunidades e Constrangimentos-----	9
6-Plano de ação.....	
6.1-Visão do Agrupamento-----	9
6.2-Princípios Orientadores da ação-----	10
6.3-Áreas de Intervenção-----	10-11
6-4-Objetivos Gerais/Estratégias de Intervenção/Calendarização-----	12-20
7-Comunicação /Avaliação do Projeto-----	20
8-Conclusão-----	21
9-Bibliografia-----	22

1- Preâmbulo

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor, aberto pelo aviso nº 4773/2014, publicado no Diário da República, II Série, nº 69, de 8 de Abril de 2014, venho apresentar a minha candidatura ao lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas Sebastião da Gama, consubstanciada no projeto de Intervenção, conforme o previsto no Decreto-Lei b137/2012, de 2 de Julho.

As motivações da apresentação da presente candidatura são simultaneamente de ordem pessoal e profissional. De entre as primeiras destacaria a motivação para os novos desafios e a dedicação à causa da escola pública, alicerçadas numa reflexão pessoal, sustentada na prática de gestão de escolas. Relativamente às segundas, priorizaria a motivação face ao desafio de construção deste novo agrupamento, pensando poder rentabilizar a experiência anterior de instalação e constituição do Agrupamento de Escolas Cetóbriga ex- Aranguez, sempre que possível acompanhada pela procura de formação na área de administração e gestão escolar, conforme se pode comprovar pelo meu curriculum vitae. Tarefa árdua e difícil que se apresenta, que consiste na possibilidade de transformação de uma estrutura burocrático- administrativa com uma enorme dimensão, imposta pela administração educativa num **organismo vivo**, com **identidade própria**, sustentado na qualidade dos seus recursos e das consequentes respostas educativas que poderá prestar à comunidade educativa e local. Defendo que essa tarefa só poderá ser exequível no quadro de uma liderança distribuída pelas várias lideranças existentes nos vários setores da comunidade escolar, partilhando-se responsabilidades e potenciando-se a inovação, sustentada nos princípios consignados no artº 5º do Decreto-Lei nº 137/ 2012:

Legalidade Justiça
Imparcialidade
Competência
Responsabilidade
Proporcionalidade
Transparência e Boa-Fé

Para concluir acrescentaria a esses princípios, que devem orientar qualquer exercício de um cargo de liderança, acrescida exigência de se tratar, como é o caso, de um cargo público, o princípio da prestação de contas, interna e externa e o da confiança nas diferentes equipas educativas existentes.

2-Introdução

A Elaboração do presente projeto de intervenção, num momento tão particular da vida deste Agrupamento, caracterizado por uma especial complexidade de procedimentos e processos, de carácter técnico e administrativo, em que a lógica administrativa, num afã diário de respostas sempre (às vezes duplicadas!) aos diversos serviços do Ministério da Educação e Ciência, se sobrepõe às necessidades pedagógicas, conduziu-me por uma reflexão sobre o papel da Liderança/ Lideranças, em contextos de mudança e, em última instância, sobre o que se pretende da **Escola Atual** e qual o caminho/ caminhos que se pretendem para o recém- criado Agrupamento Sebastião da Gama.

No início deste terceiro milénio, a organização escola assume uma diversidade de papéis, resultante da complexidade crescente do tecido social. A escola não é o único espaço de aprendizagem, não se destina apenas a uma determinada faixa etária, nem se pode contentar com a oferta de um único currículo. De acordo com o relatório para a Unesco, da Comissão Internacional sobre Educação, coordenada por Jacques Delors, em 1993, são 4 os Pilares da Educação do Século XXI- **Aprender a Conhecer; A prender a Fazer; Aprender a Ser e Aprender a Conviver**. Que complexa é a função da escola do século XXI, a qual tem que preparar cidadãos Globais, para uma Sociedade Global, em acelerada mudança tecnológica. Essa complexidade implica um questionamento constante quanto aos processos utilizados, que devem conduzir a reajustamentos nas estratégias e nas respostas educativas propostas aos diversos públicos que a escola serve. Em última instância, será um processo de desconstrução de estruturas tradicionais integrantes da escola tradicional, com vista a uma melhoria contínua do serviço prestado e dos resultados educativos alcançados. Neste sentido, exige-se à escola a implementação de um **projeto educativo que seja estruturante e catalisador** das vontades e expectativas da comunidade educativa. Enquanto documento de gestão estratégica, deverá apontar caminhos para uma Educação que privilegie um conhecimento sólido e transdisciplinar, sustentado no desenvolvimento de valores promotores do exercício pleno da cidadania. Nesta escola, a conjugação das diferentes manifestações de inteligência de todos os elementos da comunidade educativa, permite criar dinâmicas de trabalho inovadoras; potenciar o questionamento das certezas e compreender que a sobrevivência desta organização passa pelo trabalho em rede com outras instituições. Neste contexto, a organização escola tem que incorporar diferentes projetos, que correspondam às necessidades dos diversos sectores da comunidade educativa e que sejam promotores de mudança e de inovação, num processo cíclico de melhoria contínua. O líder, embora condicionado pelas inúmeras tarefas de gestão diária, tem que se afirmar cada vez mais como um agente transformador do contexto educativo que lidera. Essa liderança transformacional não ser efetiva sem:

- Delegação de competências;
- Partilha de responsabilidades com todos os outros membros da comunidade educativa;
- Ativação/ potenciação das lideranças intermédias;
- Criação de respostas/ Projetos adequados ao contexto daquela escola/Agrupamento concreto;
- Desenvolvimento de formação contínua interna;

Desenvolvimento do sistema de autoavaliação contínua;
Elaboração de planos de melhoria dirigidos;

Na liderança transformacional, **a visão, missão e valores do Agrupamento**, consubstanciados no seu projeto educativo deve decorrer do Projeto de Intervenção do Líder. No entanto, essa visão só transformará a organização, se resultar numa construção partilhada, em que todos os elementos da comunidade assumem os papéis que lhes estão destinados, implementando medidas/ projetos transformadores da realidade escolar. No fundo, o papel da liderança de topo, neste caso do Diretor deverá ser o **de gerir expectativas e gerar consensos**, procurando inspirar pelo exemplo de compromisso pessoal e pela assunção de responsabilidades.

Relativamente ao caminho que se pretende para o Agrupamento de Escolas Sebastião da Gama para os próximos 4 anos, procurarei explicitá-lo a partir do diagnóstico do Agrupamento, que servirá de fundamento para a definição dos princípios gerais da ação educativa, a partir dos quais se destacarão 8 áreas de intervenção, que contemplam objetivos gerais; estratégias de intervenção prioritárias a executar e a suas calendarização no quadro do mandato.

Dirigir uma escola implica a gestão de processos e simultaneamente a capacidade de liderar os diversos atores, reconhecendo-lhes, a todos e cada um o papel determinante na organização., em que todos juntos podemos aprender, em que juntos seremos capazes de transformar a escola num espaço de formação e de (trans.) formação. Está tem que ser a escola da sociedade do conhecimento, a escola que poderá formar cidadão aptos para uma integração plena numa sociedade em constante mutação. Todos estes princípios estão bem traduzidos na seguinte afirmação “ **A liderança está em comunicar às pessoas o seu valor de modo tão claro que elas possam vê-lo como próprio** “ (Covey , 2005)

3-Breve caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas Sebastião da Gama foi criado no âmbito do Despacho nº 5634-F/2012, de 26 de Abril, que enquadra juridicamente o processo de agregações de várias unidades educativas, neste caso concreto a decisão administrativa resultou na agregação da Escola Secundária Sebastião da Gama ao Agrupamento de Escolas de Aranguez, tendo-se criado uma nova entidade Administrativa, Jurídica e Financeira, composta por 7 estabelecimentos de ensino, dispersos geograficamente e que contemplam os vários níveis de educação e ensino, desde o Pré-Escolar ao Secundário e à Educação e Formação de Adultos , que contemplam as modalidades do ensino regular; cursos profissionais e outros percursos alternativos, tais como, cursos de educação e formação e cursos vocacionais. Atualmente frequentam o Agrupamento de Escolas Sebastião da Gama cerca de 3400 alunos.

Para além da diversidade da oferta educativa e formativa, o Agrupamento, no âmbito dos Serviços especializados de apoio educativo, contempla várias respostas educativas especializadas destinadas a crianças e jovens com necessidades educativas ou com necessidades educativas especiais de carácter permanente, procurando garantir-se um percurso inclusivo para todos, de acordo com as suas características. Para tal, o Agrupamento tem parcerias estabelecidas com

várias instituições, nomeadamente a Associação de Pais e Amigos das Crianças com Deficiência Mental (APPACDM). Essas respostas são:

- A Intervenção Precoce, que intervém com crianças dos 0 aos 3 anos de idade;
- A Unidade de Ensino Estruturado para a Educação de Alunos com perturbação do Espectro do Autismo, com sede na EB2,3 de Aranguez;
- Centro de Recursos de Tecnologias da Informação e Comunicação de Setúbal, sediado na EB2,3 de Aranguez(CRTIC Setúbal), o qual serve 6 concelhos;
- Escola de referência para a Educação de Alunos Cegos e de Baixa Visão;

A dispersão geográfica das várias Unidades educativas do Agrupamento conduz-nos a outra das suas características relevantes- a heterogeneidade cultural e sócio educativa da sua população discente, o que exige respostas diversas e adequadas aos diferentes contextos.

Em resumo, podemos afirmar que a **Dimensão**; a **Dispersão** e a **Diversidade** são as características mais marcantes deste recém-Agrupamento. A dimensão, quer em número de alunos; quer em nº de unidades educativas pertencentes ao Agrupamento, é um fator, á partida, desfavorável, porque pode pôr em causa a desejável gestão de proximidade; porque complexifica a gestão de processos administrativos e financeiros. Pode igualmente constituir-se numa vantagem, em termos de parcerias diversas com empresas locais; em termos de capacidade de negociação com fornecedores; de cedência de instalações; entre outras.

A dispersão geográfica das várias unidades dificulta a gestão de proximidade e implica um estreita articulação entre a direção do Agrupamento e o coordenador de cada escola que conhece a realidade mais local e intervém em primeira linha.

A diversidade, quer dos recursos humanos; quer materiais e instalações; quer de diferentes culturas de escola, poderão constituir-se como uma mais-valia deste Agrupamento, desde que devidamente valorizadas e rentabilizadas.

4- Identificação dos Problemas

A Identificação da alguns dos problemas comuns às 7 unidades educativas que constituem o Agrupamento fundamentou-se numa recolha em três tipos de fontes:

- Reuniões informais e troca de opiniões informais, realizadas ao longo do presente ano letivo, no exercício das minhas funções de vice-presidente da comissão administrativa provisória do Agrupamento de Escolas Sebastião da Gama;
- Na experiência profissional enquanto diretora do ex agrupamento de escolas de Aranguez;
- Na leitura/releitura de documentos diversos/ instrumentos de autonomia da Escola Secundária e do ex agrupamento de Aranguez, nomeadamente os projetos educativos; os planos anuais/Plurianuais de atividades; os regulamentos internos;
- Leitura/releitura de diversos instrumentos de avaliação interna/externa, entre os quais destaco os relatórios produzidos pela Inspeção –Geral de Educação e Ciência(IGEC) no âmbito da avaliação externa realizada ao ex agrupamento de Aranguez em Março de 2010 e à escola secundária Sebastião da Gama em Janeiro de 2011. Relativamente a este último complementei

com a leitura do contraditório enviado pela escola; Relativamente a qualquer um desses relatórios incidi a minha atenção, sobretudo no capítulo das considerações finais, onde a Inspeção fez uma análise dos atributos de cada unidade (pontos fracos e pontos fortes) e das condições de desenvolvimento (Oportunidades e Constrangimentos), identificando os aspetos estratégicos e as áreas onde deverão incidir os esforços de melhoria;

Relatórios de autoavaliação produzidos em cada uma das unidades e no caso do ex Agrupamento de Aranguez, os Planos de melhoria que têm sido anualmente produzidos pelo Observatório de Qualidade, constituído no seio do Conselho Geral;

Assim, não esquecendo que, como unidades educativas se encontram em constante evolução deverão consolidar os seus pontos fortes, nomeadamente a diversidade de projetos existentes e o dinamismo do seu pessoal docente e não docente, destacaria os seguintes pontos fracos, que fundamentarão a definição dos objetivos de ação estratégica que a seguir apresentarei:

- a)-Resultados Escolares/Académicos
- b)-Disciplina/Interesse dos alunos pelo estudo/ trabalho;
- c)-Envolvimento/ Participação dos pais na vida do Agrupamento;
- d)- Articulação curricular/ Trabalho colaborativo entre os docentes
- e)-Autoavaliação/Planos de melhoria.

a)-Relativamente ao problema dos resultados escolares, vamo-nos concentrar sobretudo a partir do 2º/3º/Sec., quer a avaliação sumativa interna, quer a avaliação nas provas e exames nacionais mostram 3 tendências:

- Variação entre a classificação interna de frequência e a classificação obtida nas provas e exames nacionais;
- Oscilação entre valores imediatamente abaixo/ acima das médias nacionais/ Distritais/Concelhias nas Provas e Exames Nacionais;
- Taxas de sucesso por ano/ ciclo abaixo da média nacional.

Refira-se que estas tendências têm tido algumas variações positivas, nomeadamente ao nível das médias nos exames nacionais do Ensino Básico em que a Aranguez se posiciona nos 3 primeiros lugares a nível do concelho e nos 10 primeiros a nível do distrito, com exceção da Matemática de 9º ano no passado ano letivo, em que ficou abaixo da média nacional. Igualmente nos exames do ensino secundário, de acordo com os dados de 2012 da Direção Geral de Estatística de Educação e Ciência (DGEEC), verificou-se uma tendência de melhoria relativamente a 2011. Apesar das variações positivas, o padrão dos últimos anos aponta para resultados abaixo das médias nacionais, sendo que a disciplina onde se registam maiores descidas tanto na EB2,3 de Aranguez como na Escola Secundária Sebastião da Gama é a Matemática.

b)-Disciplina/Interesse dos alunos pelo estudo/trabalho

As fracas expectativas de muitos alunos face à escola, originam falta de investimento no trabalho escolar/ estudo ou até desinvestimento aliado a atitudes incorretas dentro e fora da sala de aula, são claramente visíveis ao nível do 3º ciclo e secundário, mas com tendência de aumento no 2º ciclo. Este desinvestimento está certamente ligado à pouca valorização da escola e do saber académico por parte dum margem crescente de pais/encarregados de educação. Esta questão tem que ser trabalhada com os pais.

A questão dos comportamentos e atitudes nos vários contextos educativos é outro dos fatores que certamente tem condicionado os resultados escolares, denotando-se uma tendência para o crescimento da Indisciplina.

c)-Envolvimento/ Participação dos Pais na vida do Agrupamento

È necessário que os pais/encarregados de educação se tornem parceiros, no sentido do seu envolvimento/comprometimento direto e coresponsabilização no acompanhamento do processo educativo dos seus educandos. Todos os dados comprovam que esse compromisso dos pais é não só expectável, como desejável, podendo ter impacto nos resultados escolares obtidos. Os dados existentes mostram igualmente um claro decréscimo da participação dos pais nas várias atividades da escola e nos vários órgãos representativos. Essa tendência aumenta, à medida que o nível de escolaridade dos seus educandos aumenta, desde logo, esse decréscimo inicia-se na mudança para o 2º ciclo do ensino básico, embora seja mais acentuada na mudança para o 3º ciclo.

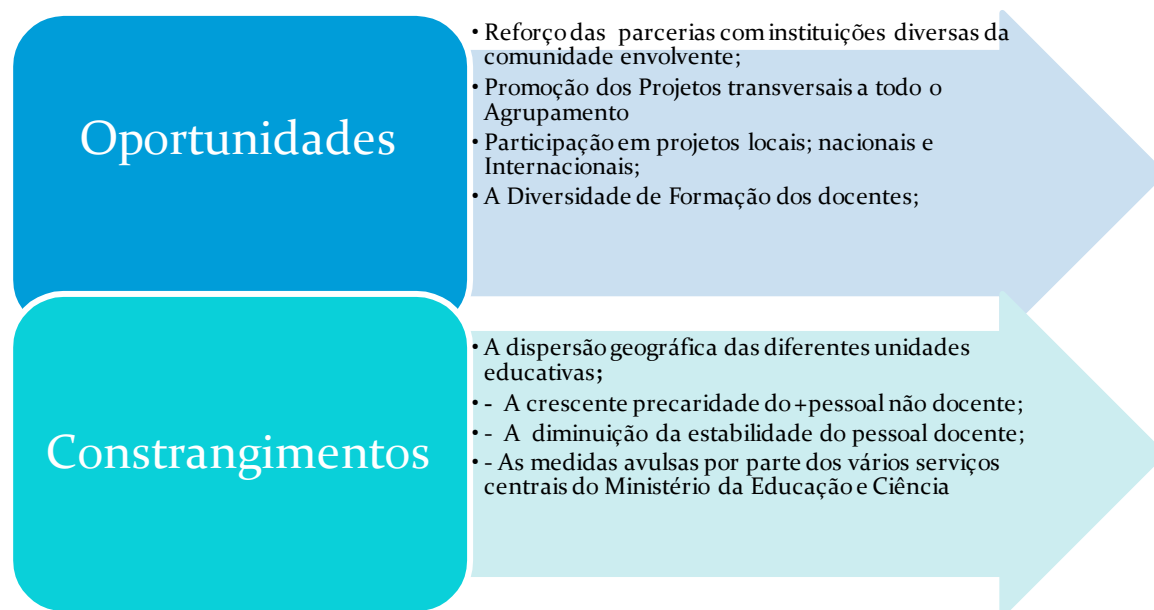
d)-Articulação curricular/ trabalho colaborativo entre os docentes.

De acordo com os relatórios de autoavaliação e conclusões dos relatórios da IGEC, é necessário consolidar a articulação curricular, vertical e horizontal inter e intra-ciclos e incrementar a prática reflexiva das atividades; metodologias e produção de materiais didáticos por parte dos docentes. A circunstância de termos um Agrupamento com todos os níveis e ciclos de ensino e a necessidade de pensar em orientações educativas comuns que orientem o caminho do Agrupamento é um elemento facilitador que permitirá, através da promoção do trabalho colaborativo entre os docentes, antecipar problemas e conseguir uma gestão mais integrada do currículo. Todo este trabalho terá certamente impacto na melhoria da ação educativa e do sucesso escolar dos alunos.

e)-Autoavaliação e Planos de melhoria

Todos os dados consultados apontam a necessidade de criar/ consolidar um sistema de autoavaliação, que conduza à autorreflexão; á análise crítica de processos e de resultados a todos os níveis e estruturas que conduza à elaboração de um Plano de Melhoria e consequentemente aos reajustamentos necessários e à melhoria da qualidade das respostas do Agrupamento.

5- Oportunidades e Constrangimentos



6-Plano de ação

6.1-Visão para o Agrupamento

A minha visão para o Agrupamento decorre dos valores éticos que defendo, em conjugação com a experiência e reflexão, sedimentadas pelo meu percurso profissional. Assim, ambiciono alcançar bons níveis de sucesso educativo, através da **ação colaborativa e articulada** de todos os elementos da comunidade educativa. Acredito que somente pela valorização do trabalho e do esforço e pela exigência de todos relativamente ao cumprimento das regras se favorecerá um clima educativo que nos permita elevar os patamares de sucesso a níveis diferenciadores/ identificadores deste Agrupamento junto da comunidade envolvente, pela sua capacidade de Inovação, eficiência e dinamismo dos seus recursos humanos. À Escola, enquanto principal responsável pela transmissão de saberes às novas gerações, cabe igualmente a importante missão de formar futuros cidadãos- responsáveis; participativos; solidários e ativamente integrados na sociedade. Que este Agrupamento se torne uma referência em termos de qualidade do serviço prestado.

A visão que partilho resume-se nos seguintes valores essenciais:

Relações humanas;
 Qualidade;
 Eficiência;
 Dedicção;
 Ética;
 Partilha de conhecimento.

6.2-Princípios Orientadores da ação

Face ao diagnóstico apresentado e à missão e visão que perfilho, todas as ações propostas subordinar-se-ão aos seguintes princípios gerais:

Princípio humanista: Defesa do respeito pela individualidade e opinião de cada um dos membros desta comunidade educativa seja ouvido e respeitado na sua individualidade;

Princípio pedagógico: Defesa do primado das decisões pedagógicas face às administrativas;

Princípio da cooperação: Defesa do trabalho cooperativo e de equipa entre as várias estruturas e setores da comunidade educativa face às mudanças e decisões que marcarão o futuro do Agrupamento;

Princípio da liderança partilhada: Defesa do princípio da confiança nas diferentes equipas e consequente partilha de responsabilidades, em que cada um, consciente da sua função, assuma os compromissos necessários;

Princípio da subsidiariedade: Defesa do respeito pelas decisões dos diferentes órgãos.

6.3-Áreas de Intervenção

Procurei, a partir da identificação das 8 áreas de intervenção, contemplar a realidade

complexa e multifacetada, atualmente presente na administração e gestão escolares. No entanto, como qualquer plano, o presente também se apresenta com a flexibilidade e adaptabilidade suficientes, para poder ser ajustado ou reajustado, de acordo com as propostas recebidas dos vários órgãos e estruturas do agrupamento; com as alterações internas ou externas, nomeadamente nos recursos humanos disponíveis ou com as alterações de enquadramento legal ou de orientações, entre outras.

Dadas as circunstâncias de criação deste Agrupamento e as inúmeras tarefas Administrativas e financeiras definidas para a Comissão Administrativa Provisória para o presente ano letivo considero que, do ponto de vista da organização e gestão pedagógica, vamos entrar, no ano letivo 15-16, no ano 1 do Agrupamento de Escolas Sebastião da Gama. Deste fato decorrem as ações que considero prioritárias:

1ª Construção da identidade do Agrupamento;

2ª Definição de princípios de orientação pedagógica, comuns a todos os ciclos, que enquadrem os instrumentos de autonomia do Agrupamento;

3ª Definição de um, plano de comunicação interna e externa do Agrupamento;

4ª- Elaboração do Projeto Educativo/ Projeto Curricular do Agrupamento.

È óbvio que a primeira delas é a fundamental para a execução de todas as outras e é justamente por onde temos que começar, porque a identidade de uma organização, tal como a de uma pessoa, é aquilo que a distingue como ser único e só é verdadeiramente assumida, quando as pessoas se conhecem; partilham percursos; trabalham cooperativamente e isso exige que se inicie um caminho conjunto, que conduza a um sentimento de pertença a este Agrupamento, assumido por todos os elementos desta comunidade educativa. A construção da identidade é fundamental, porque define quem somos, para a partir daí podermos definir para onde queremos caminhar. Para além do mais, porque o todo é mais que a soma das partes, neste caso, o Agrupamento tem que construir um perfil, que será fruto de um caminho conjunto, de trabalho colaborativo e articulado, trilhado pelas 7 unidades educativas que o compõem. A definição e divulgação da identidade, é tão importante do ponto de vista interno, como da visibilidade externa das nossas especificidades e potencialidades.

As 8 áreas de intervenção são as seguintes:

- Organização e gestão pedagógica;
- Sucesso Educativo e Abandono Escolar;
- Formação Profissional;
- Gestão de Recursos materiais; humanos e espaços;
- Gestão administrativo-Financeira;
- Clima de Segurança/ Disciplina; Articulação escola/ Família/ Comunidade; Avaliação interna e externa do Agrupamento.

6.4-Objetivos Gerais/Estratégias de Intervenção/Calendarização

Os quadros seguintes concretizam todo o plano de ação para cada uma das áreas selecionadas

Área de Intervenção: Organização e Gestão Pedagógica			
Pontos Fracos	Objetivos	Estratégias de Intervenção	Calendarização
Inexistência dos documentos estruturantes do Agrupamento	Promover a criação dos Instrumentos de Autonomia do Agrupamento	Constituição de equipas interciclos, ao nível do conselho pedagógico para : Identificação de problemas /prioridades comuns e definição de opções educativas	Ano letivo 14 /15 e 15/16
Inexistência da Identidade do Agrupamento	Mobilizar a comunidade educativa na construção da identidade	Promoção de atividades transversais a todo o Agrupamento; Criação do logotipo/Imagem do Agrupamento através de concurso interno; Definição de um plano de Comunicação Interno e Externo	Ano letivo 14/15
Articulação pouco consistente inter e entre ciclos	Reforçar a articulação curricular vertical e horizontal	Criação de equipas interciclos ao nível das estruturas de coordenação e orientação educativa Elaboração de um plano de articulação curricular, a integrar o projeto curricular de Agrupamento	14/15
Reduzida articulação e cooperação entre os diversos órgãos do Agrupamento	Fomentar a cooperação entre todos os órgãos do Agrupamento	Clarificação das funções próprias de cada órgão, no respeito pelo princípio da subsidiariedade	14/15

Reduzida eficácia das estruturas intermédias	Otimizar a ação das estruturas intermédias; Ativar as lideranças intermédias	Promoção de processos de reflexão e partilha didático-pedagógica; Rentabilização das reuniões de grupo/ conselho de ano/conselho de turma	Ao longo de todo o mandato
--	---	---	----------------------------

Area de Intervenção: Sucesso Educativo e Abandono Escolar

Pontos Fracos	Objetivos	Estratégias de Intervenção	Calendarização
Resultados nas Provas e Exames Nacionais abaixo da média Nacional	Melhorar os Resultados Escolares.	Sistematização da reflexão sobre os resultados nas provas e exames nacionais; Utilização de estrutura; itens e linguagem, nos instrumentos de avaliação interna, semelhantes aos de avaliação externa; Avaliação do impacto do projeto “Testes Intermédios”	Ao longo do mandato
Variação entre a Classificação Interna e a média Externa	Diminuir a variação entre a avaliação interna e externa	Construção/Elaboração de instrumentos comuns de avaliação para os vários níveis e ciclos de ensino do Agrupamento; Aferição dos critérios de avaliação interna; Introdução dos reajustamentos necessários nas metodologias; estratégias/ práticas.	Ano letivo 15/16 Ao longo do mandato

<p>Reduzidas Taxas de Sucesso em determinados anos/ciclos</p>	<p>Aproximar as taxas de sucesso das metas do Estratégia de Educação 2015</p> <p>Atingir taxas de sucesso igual ou superior à média nacional</p> <p>Diminuir as taxas de abandono/desistência, aos níveis do Programa 2015</p>	<p>Sistematização da reflexão sobre os resultados ao nível de todas as estruturas de coordenação e orientação educativa;</p> <p>Introdução dos reajustamentos necessários nas metodologias; estratégias/ prática letiva e apoios disponibilizados;</p> <p>Aferição dos critérios de avaliação interna;</p> <p>Reforço dos processos de acompanhamento dos alunos na vida pós-escolar</p> <p>;Reforço do apoio da ação social aos alunos mais carenciados;</p>	<p>Ao longo do mandato</p>
<p>Taxas de Abandono/ Desistência acima da Média Nacional</p>	<p>Melhorar a ação educativa</p>	<p>Criação de um banco de manuais, em articulação com a Associação de Pais;</p> <p>Reforço das Parcerias com entidades externas;</p> <p>Reforço do apoio tutorial do SPO e Êpis;</p> <p>Diversificação da oferta formativa, em articulação estreita com os alunos e Pais;</p> <p>Reforço da oferta de atividades extracurriculares, em estreita articulação com os representantes dos alunos;</p>	<p>Ao longo do mandato</p>

Área de Intervenção: Formação Profissional			
Pontos Fracos	Objetivos	Estratégias de Intervenção	Calendarização
Inexistência de um Plano de Formação sistematizado e estruturado	Promover o desenvolvimento profissional do Pessoal Docente e Não Docente	Auscultação interna de necessidades e priorização anual das mesmas; Promoção de oficinas de formação interna; Implementação de comunidades virtuais de partilha; reflexão e formação.	Anual
Ativação das Lideranças intermédias	Promover formação das lideranças intermédias	Promoção de oficinas de formação em gestão curricular;	14-15
Complexificação/ Especialização dos Procedimentos de carácter administrativo	Promover formação para Assistentes Técnicos	Elaboração de um manual de procedimentos internos	Anual/Ao longo do mandato
Garantia da integração plena dos alunos com necessidades educativas especiais	Promover formação interna ao nível das adequações curriculares dos alunos com NEE;	Recurso ao CRTIC e Centro de Formação	14-15

Area de Intervenção: Gestão de Recursos humanos; materiais e de espaços			
Pontos Fracos	Objetivos	Estratégias de Intervenção	Calendarização
Crescente Precaridade dos Assistentes Operacionais	Rentabilizar os recursos humanos existentes no agrupamento; Diminuir a precaridade dos Assistentea Operacionais	Reforçar a exigência de dotação de mais Assistentes Operacionais -Reforçar as Parcerias com o IEFP; CMS;	Ao longo do mandato
Existência de espaços degradados na EB2,3 de Aranguez	Recuperar os espaços degradados	Reforçar junto da DGESTE a necessidade de dotação orçamental para obras de fundo em salas de aula.	Ao longo do mandato
Existência de coberturas com fibrocimento	Substituir o fibrocimento	Reforçar junto da DGESTE, a exigência da substituição rápida dos restantes espaços com fibrocimento	14/15
Dispersão geográfica das unidades educativas	Otimizar a comunicação interna e externa	Reestruturação das páginas eletrónicas do Agrupamento; Implementação progressiva de comunidades virtuais	14/15

Área de Intervenção: Gestão Administrativo-financeira			
Pontos Fracos	Objetivos	Estratégias de Intervenção	Calendarização
Fraca Rentabilização de alguns espaços/equipamentos	Diversificar as receitas próprias, provenientes da cedência de espaços/equipamentos	Reforço da divulgação de espaços/equipamentos passíveis de ser alugados; Renegociação dos termos contratuais de espaços/equipamentos já alugados	14-15
Insuficiência das dotações do Orçamento de Estado	Reforçar as receitas próprias	Candidatura a projetos financiados	Ao longo do mandato
Utilização Parcial do software de Gestão para Administração Escolar(GIAE)	Potenciar o uso do software GIAE	Eliminação progressiva do uso de dinheiro nos vários serviços da escola EB2,3 de Aranguez	14-15
Elevados custos com aquisição de bens e serviços	Reduzir custos	Redução de custos com recurso às plataformas eletrónicas e ajustes diretos	Ao longo do mandato

Área de Intervenção: Clima de Segurança/Disciplina			
Pontos Fracos	Objetivos	Estratégias de Intervenção	Calendarização
Aumento da Indisciplina nos vários espaços escolares	Diminuir o nº de ocorrências disciplinares	<p>Elaboração de um código de conduta comum a todo o Agrupamento;</p> <p>Divulgação das regras por setores;</p> <p>Intervenção/ Orientação de todos os elementos da Comunidade Escolar;</p> <p>Envolvimento ativo dos Pais/E.E na resolução das situações de Indisciplina;</p> <p>Realização de reuniões trimestrais com os representantes dos alunos para o seu envolvimento ativo na melhoria do clima de escola;</p> <p>Manutenção do Gabinete de Apoio ao aluno e à Família</p>	<p>14-15</p> <p>Ao longo do mandato</p>
Eliminação da disciplina de Formação Cívica	Fomentar uma cultura de cidadania no Agrupamento	Alargamento a todo o Agrupamento da oferta de escola “ Educação e Cidadania”	14-15
Inexistência de plano de evacuação e segurança atualizado	Fomentar uma cultura de Segurança	<p>Atualizar o Plano de Segurança da EB2,3 de Aranguez;</p> <p>Realizar exercícios de evacuação, pelo menos uma vez por ano</p>	14-15

Área de Intervenção: Articulação Escola/Família / Comunidade			
Pontos Fracos	Objetivos	Estratégias de Intervenção	Calendarização
Diminuta Participação dos Pais/Encarregados de Educação na vida da Escola	Promover um envolvimento ativo dos Pais/E.E. na vida da Escola	<p>Constituição de uma Associação de Pais de Agrupamento;</p> <p>Envolvimento dos Pais na definição de pelo menos duas atividades anuais do Plano Anual de Atividades;</p> <p>Promoção de oficinas de formação para pais, em articulação com a Associação de Pais/Representantes dos Pais;</p>	<p>14-15</p> <p>Ao longo do mandato</p>
Pouca visibilidade do Agrupamento na Comunidade	<p>Divulgar o Agrupamento na Comunidade local</p> <p>Mobilizar a comunidade na construção da identidade do Agrupamento;</p> <p>Participar em projetos Locais; regionais; Nacionais e Europeus</p>	<p>Promoção do Dia Aberto à Comunidade- Mostra diversificada daquilo que somos e do que fazemos;</p> <p>Definição de um Plano de Comunicação Interna/Externa;</p> <p>Continuação/Participaçãoem : Projetos de Educação e Promoção da Saúde; Desporto Escolar; Projetos da iniciativa do Município;Projetos de Intercâmbio Europeu;</p>	<p>14-15</p>

Área de Intervenção: Avaliação Interna/Externa			
Pontos Fracos	Objetivos	Estratégias de Intervenção	Calendarização
Inexistência de um sistema consolidado de autoavaliação	Implementar uma cultura de autoavaliação em todo o Agrupamento	Criação de um Observatório de Qualidade; Elaboração de Planos de Melhoria;	14-15 Ao longo do mandato
Frágil cultura de avaliação ao nível das estruturas intermédias	Refletir sobre a importância da avaliação contínua e formativa para a melhoria da ação educativa	Rentabilização do tempo das reuniões, tornando-as momentos de partilha e de divulgação de boas práticas; Recurso ao projeto “Team Teaching”, em articulação com o Centro de Formação Ordem de Santiago	Ao longo do mandato

7- Comunicação e avaliação do projeto

O presente projeto, após submissão à apreciação da comissão especializada ao nível do Conselho Geral e após a eleição do diretor do Agrupamento, será dado a conhecer ao Agrupamento, através dos seus órgãos próprios, como um contributo para a autorreflexão e melhoria da qualidade e do Agrupamento e, no caso de ser eleita, será colocado na página do Agrupamento e será um dos suportes para a construção do Projeto Educativo do Agrupamento. Será igualmente alvo de avaliação anual, em sede de Conselho Geral, aquando da elaboração por parte da Direção, do Relatório Anual de Atividades.

8-Conclusão

O presente projeto de intervenção não é um documento acabado, mas sim um ponto de partida, sujeito a contribuições e melhorias por parte da comunidade educativa a que se destina, comunidade que se encontra num momento de transição a nível organizacional. Por outro lado, dadas as mudanças do contexto educativo, internas e externas, procurou priorizar-se a necessidade do autoconhecimento; da autorreflexão sobre as práticas e procedimentos e promoção de formação interna, para um caminho sustentado de melhoria contínua dos processos e resultados. É obvio que é um caminho feito de avanços e recuos, simplesmente porque as tarefas são difíceis e porque as organizações educativas trabalham com pessoas - com percursos diferenciados, com diferentes culturas profissionais- as quais precisam de ser **motivadas e envolvidas** participar ativamente, cada uma com o seu contributo específico, de acordo com a função que exerce, nas decisões a tomar, que sustentarão o caminho que o Agrupamento quiser percorrer- quem somos, para onde queremos ir, que valores defendemos para a instituição a que pertencemos, quais as linhas de ação educativa que queremos priorizar; como é que o Agrupamento é reconhecido na comunidade a que pertence. São essas as questões essenciais a que o projeto educativo do Agrupamento deve responder, o qual deve de tal forma identificador, claro e inspirador, que possa ser interiorizado por todos os elementos da comunidade educativa. Por fim, que os pontos fortes deste Agrupamento sejam inspiradores, nos momentos de algum desalento, naturais em processos de mudança e que o **Clima Educativo** por todos nós diariamente construído, seja de tal forma positivo e motivador, que todos e cada um, no espírito de partilha e união com os grandes princípios Orientadores do Agrupamento se sintam valorizados e corresponsáveis pelas mudanças que se pretendem alcançar, porque a principal riqueza deste Agrupamento encontra-se na diversidade das comunidades educativas, que saberão potenciar as suas dinâmicas próprias e valorizar as suas especificidades, contribuindo para o crescimento do Agrupamento. Os fundamentos da autonomia que pretendo para o Agrupamento e que procurei espelhar no presente projeto de intervenção traduzem-se com muita exatidão no pensamento de Paulo Freire :”**Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.**”(Freire,1979)

Não será por acaso que no poema do patrono deste Agrupamento surge a mesma ideia do sonho, da esperança renovada nas novas ideias e projetos, investindo tudo aquilo que temos e somos em cada coisa que fazemos: “ Basta a Fé no que temos.

Basta a esperança naquilo

Que talvez não terremos.

Basta qua a alma demos(...) ; de “Pelo sonho

é que vamos”(1951)

9-Bibliografia

- Freire,P (1979) Educação e Mudança. S.Paulo: Editora Paz e Terra
- Covey,S.(2005).O 8º Hábito: da eficácia à grandeza. São Paulo: Campos;
- OCDE,(1989).AS Escolas e Qualidade..Porto: Edições Asa;
- Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de Julho;
- Portaria nº 604/2008, de 9 de Julho;
- Projeto Educativo da Escola Secundária Sebastião da Gama (2010-2013)
- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Cetóbriga (2010-2013)
- Projeto Curricular do Agrupamento de Escolas Cetóbriga (2011-2013)
- Relatório de Avaliação Externa Escola Secundária Sebastião da Gama (2011);
- Relatório de Avaliação Externa Agrupamento de Escolas Cetóbriga, (2010);
- Plano de Melhoria Agrupamento de Escolas Cetóbriga (2011);
- Diagnóstico Organizacional da Escola Secundária Sebastião da Gama (2013);
- Relatórios de Resultados Escolares Sebastião da Gama (11-12 e 12-13);
- Relatórios anuais de avaliação do Projeto de Intervenção da Diretora do Agrupamento Cetóbriga;
- Modelos para comparação estatística dos resultados académicos em escolas de contexto análogo-dados referentes ao ano letivo 10-11, DGEEC, Julho de 2012