

# PROJECTO DE INTERVENÇÃO

“Educar Para a Vida”

Candidatura a Diretor do  
Agrupamento de Escolas de Monserrate

Aviso n.º 5566/2014, de 2 de maio, Diário da República, 2.ª série – N.º 84 – 2 de Maio de 2014

Manuel António Azevedo Vitorino

**Índice**

1	Introdução .....	1
2	Breve caracterização do Agrupamento .....	3
3	Análise SWOT do Agrupamento .....	6
3.1	Perspetivando os problemas .....	6
3.1.1	Variáveis externas .....	6
3.1.2	Variáveis internas .....	7
3.1.2.1	Pontos fortes .....	8
3.1.2.2	Pontos fracos .....	9
3.1.2.3	Oportunidades .....	9
3.1.2.4	Constrangimentos .....	10
4	Que Agrupamento Queremos Ser – Enquadramento Estratégico .....	11
4.1	Visão .....	11
4.2	Missão .....	11
4.3	Valores .....	11
4.4	Metas .....	12
5	Linhas Gerais de Orientação do Plano de Acção Estratégico .....	13
5.1	VE 1 – Liderança e Gestão Estratégica .....	13
5.2	VE2 - Formação, Ensino e Aprendizagem .....	18
5.2.1	Domínio dos Resultados .....	18
5.2.2	Prestação do serviço educativo .....	20
5.2.2.1	Estruturas de Apoio Educativo – Gabinete do Aluno .....	20
5.2.2.2	Estruturas de Apoio Educativo – Centro de Aprendizagem .....	21
5.2.2.3	Estruturas de Apoio Educativo - Bibliotecas .....	22
5.2.2.4	Qualidade da Oferta Educativa – Projetos de Desenvolvimento Educativo ...	23
5.2.2.5	Qualidade da Oferta Educativa – Educação Especial .....	23
5.2.2.6	Qualidade da Oferta Educativa – Cursos de Dupla Certificação .....	25
5.3	VE3 - Organização e Gestão do Agrupamento .....	26
5.4	V4 – Relação com o meio envolvente .....	32
6	Considerações finais .....	34
	Referências Bibliográficas: .....	35
	Documentos consultados: .....	35

---



## 1 Introdução

Nos termos da alínea b) do ponto 3.2 do Aviso n.º 5566/2014, publicado em Diário da República, 2.ª série – N.º 84 – 2 de Maio de 2014, apresento seguidamente o Projecto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Monserrate (AEM), no âmbito do procedimento prévio à candidatura ao cargo de Diretor.

A motivação desta candidatura assume-se na confluência dos pontos seguintes:

primeiro, resulta dum processo de reflexão pessoal e profissional, consubstanciada no trabalho continuado e persistente de toda a comunidade educativa, dentro de um quadro de motivação e estabilidade organizacional, garantida num contexto social e económico particularmente adverso.

Importa salientar que, apesar desta nova unidade orgânica ter sido criada contra a vontade das comunidades educativas das escolas agregadas, paulatinamente, ao longo do último ano, foi possível iniciar um caminho de convergência comum, que importa aprofundar e integrar na vida deste agrupamento, contribuindo assim para a sua mobilização e coesão;

segundo, esta candidatura resulta também de uma ligação profissional de quase 20 anos ao serviço da escola sede e do agrupamento (desde 2013) como professor do quadro, contribuindo proativamente para a vida da escola e das suas dinâmicas interna e externa.

Para além das actividades letivas que têm abrangido diferentes disciplinas, níveis e cursos, desempenhei também outras funções para as quais foi sendo eleito e/ou designado, que proporcionaram um conhecimento profundo da realidade escolar, dos seus agentes educativos e das intervenções realizadas e das que são necessárias realizar.

Este projeto de intervenção mais do que um projecto individual associado a uma candidatura a um órgão uninominal, pretende ser um projecto coletivo, de envolvimento e responsabilidade partilhada de todos e cada um dos elementos da comunidade educativa, na construção de um agrupamento escolar que procura superar-se constantemente.

Consciente do reconhecimento social e institucional, da elevada reputação e das expectativas que recaem sobre esta nova realidade orgânica, perspetivo esta intervenção no sentido de potenciarmos o agrupamento como espaço de transformação, inclusão, pluralidade e democracia, promotora do desenvolvimento humano sustentável, capaz de garantir a igualdade de oportunidades para todos e de favorecer a aprendizagem ao longo da vida.

Esta candidatura tem uma visão estratégica para o Agrupamento, que pretende consolidar uma cultura de escola, aberta à mudança, à inovação e ao rigor, uma comunidade aprendente, que seja uma referência na educação das crianças e jovens e na formação de adultos, nas suas diferentes componentes – saber, saber-fazer, saber-ser/estar, em suma, uma escola que prepare os jovens e os adultos para a vida<sup>1</sup> no século XXI.

---

<sup>1</sup> Defendemos que *educar para a vida*, na linha do pensamento de Cabral (1999,) significa *preparar para viver a vida*, porque esta é uma aprendizagem contínua. Esta concepção vai além da visão tradicional da escola que prepara para *ganhar a vida*.

## 2 Breve caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Monserrate foi constituído, por despacho do Sr. Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar, exarado no dia 1 de Abril 2013.

A nova Unidade Orgânica resultou da agregação da Escola Secundária de Monserrate (escola sede) e do ex-Agrupamento de Escolas Dr. Pedro Barbosa (ex-Atlântico), num território que abrange a área das freguesias do litoral norte do concelho de Viana do Castelo: Afife, Carreço, Areosa, Monserrate e Santa Maria Maior (EB1 Avenida).

Já depois de constituído, sofreu nova remodelação, com a agregação de Jardins de Infância a Escolas Básicas do 1.º ciclo contíguas, no caso, a EB1 de Carreço / Jardim de Infância de Carreço e a EB1 de Monserrate / Jardim de Infância de Viana do Castelo n.º 2 – Monserrate. Assim, o Agrupamento ficou com 8 unidades educativas: 1 jardim de infância, 5 Escolas Básicas do 1.º ciclo do ensino básico (duas com JI), 1 escola básica do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e 1 escola secundária.

É frequentado por 2698 crianças/alunos/adultos, sendo 189 crianças da educação pré-escolar, 1042 alunos do ensino básico (533 do 1.º ciclo, 171 do 2.º ciclo e 322 do 3.º ciclo) e 1439 do ensino secundário, repartidos pelas escolas/estabelecimentos de ensino, conforme apresentado no quadro I.

Quadro I – Alunos por escola/estabelecimento

<b>Escola/Estabelecimento</b>	<b>N.º Alunos</b>
EB1 Breia de Cima, Afife	44
JI do Meio, Areosa	58
EB1 do Meio, Areosa	93
EB1 de Montedor, Carreço	55
JI de Montedor	38
EB1 da Avenida	137
EB1 de Monserrate	204
JI Monserrate	93
EB2/3 Dr. Pedro Barbosa	493
ES Monserrate (sede)	1439
<b>Total</b>	<b>2654</b>

Fonte: MISI, 2014

A percentagem de alunos abrangidos pela Acção Social Escolar situa-se nos 34,7%, mas analisando o universo de alunos de cada escola/estabelecimento, o JI Areosa tem 48%, a EB 23 Dr. Pedro Barbosa e a EB1 da Avenida apresentam valores na ordem dos 41%, seguidas pela EB1 de Afife e a EB1 de Areosa com 36%, surgindo depois a ESM com 33% e a EB1/JI de Monserrate com 28%, a EB1/JI Carreço com 20%.

As características sociológicas da população escolar refletem, na essência, a heterogeneidade das proveniências urbanas e rurais dos alunos, quer do concelho de Viana do Castelo quer dos concelhos vizinhos, estes com algum significado no ensino secundário e ainda, em menor escala, da diversidade de origens culturais de outros países.

As habilitações académicas dos pais e encarregados de educação mostram que cerca de 57% têm apenas o ensino básico (9,3% com o 1.º ciclo, 24% com o 2.º ciclo, 23,5% com o 3.º ciclo), 22,6% tem o ensino secundário e 17,8% possui formação superior. No que respeita às suas áreas profissionais, 36,6% apresenta profissão não especificada ou outra, seguida das actividades na fileira dos serviços, com 20%, operários da construção civil e outros trabalhadores não qualificados com 11%, docentes com 7,65% e trabalhadores da metalurgia e metalomecânica com 5,6%.

O corpo docente apresenta uma elevada estabilidade, prevalecendo os educadores e professores do quadro de nomeação definitiva, que num efectivo de 310 docentes, perfazem 81,9% do efetivo.

O funcionamento do agrupamento é assegurado por funcionários afetos ao Ministério da Educação e Ciência (MEC) – 11 assistentes técnicos, incluindo um coordenador técnico e 33 assistentes operacionais com um coordenador incluído, 23 técnicos superiores – 19 que asseguram as Actividades de Enriquecimento Curricular, 1 psicóloga dos serviços de Psicologia e Orientação Escolar (SPO), 1 psicóloga do Centro Para Qualificação e o Ensino Profissional e 2 antigas docentes reconvertidas profissionalmente. Acrescem aos do MEC, os trabalhadores do mapa de pessoal do Município previstos no contrato de transferência de competências, com 6 assistentes técnicos, 35 assistentes operacionais e 4 cozinheiras.

Em termos financeiros, a componente oriunda do Orçamento de Estado é, por norma, muito reduzido para as necessidades do agrupamento e tem sofrido reduções substanciais. Temos conseguido suprir essa limitação, salvaguardando as necessidades, no ensino secundário, com recurso a candidaturas a programas comunitários no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e, numa escala mais reduzida mais ainda assim significativa, temos conseguido mobilizar alguns recursos, nomeadamente, através de parcerias com o Município, as Juntas de Freguesia, Instituições e algumas empresas.

O funcionamento do agrupamento responde positivamente a uma procura também ela diversificada, do ensino pré-escolar, passando pelos 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, incluindo um curso vocacional, até ao ensino secundário, que engloba: Cursos Científico-Humanísticos, Cursos Profissionais, Ensino Recorrente, Cursos de Educação e Formação de Adulto (EFA), Processo de Reconhecimento Validação e Certificação de Competências.

No ensino recorrente, nos EFA e no processo RVCC, a população escolar é maioritariamente constituída por ativos e desempregados à procura de qualificação e certificação escolar. Esta situação está diretamente relacionada com os baixos níveis de instrução da população do concelho. Considerando a população com 15 e mais anos por nível de escolaridade<sup>2</sup>, verifica-se que 59,4% dos indivíduos do concelho têm habilitações inferiores ao ensino secundário, 15,4% ensino secundário e ensino médio e superior apenas 14,7%.

---

<sup>2</sup> Pordata, 2014

### 3 Análise SWOT do Agrupamento

#### 3.1 Perspetivando os problemas

##### 3.1.1 Variáveis externas

A maior parte dos problemas que afetam o funcionamento da escola, *lato sensu*, reside no seu exterior. São resultantes de uma complexidade de contextos, problemas decorrentes de uma conjuntura económica, financeira, social e civilizacional de crise generalizada, a que podemos associar a desvalorização social da educação escolar e dos seus profissionais, nomeadamente dos professores, por contaste com o hipermediatismo do sucesso pessoal e profissional aliado ao culto de estilos de vida das elites simbólicas – fogos-fátuos de ascensão social com base no hedonismo, no ter/possuir bens -, na maioria dos casos alcançados por outras vias que não o investimento prévio na educação escolar.

Estas *patologias sociais* tendem a refletir-se no interior da instituição escolar, entorpecendo a sua dinâmica ou criando tensões que afetam as relações quotidianas de quem aí trabalha ou estuda.

Ainda no domínio dos problemas de origem externa, temos os problemas sistémicos persistentes ao longo dos anos, resultantes de múltiplos fatores:

- da imprevisibilidade das políticas educativas, decorrentes de reformas e revisões curriculares sucessivas, guiadas por ciclos de vida muito curtos, à mercê das idiosincrasias dos decisores, que têm contribuído para que a escola pública seja um laboratório de políticas socioeducativas;
- da produção legislativa em catadupa, por vezes contraditória; que faz da escola, hoje, também um espaço fustigado pelo conflito devido ao *zapping* legislativo e reformista que cria instabilidade permanente nas comunidades educativas;
- da burocracia asfixiante;
- da desconfiança permanente da Administração em relação às escolas, que entronca num paradoxo não resolvido: o centralismo enraizado, multiplicado por inúmeras estruturas de comando e controlo, apoiado por uma espécie de

cibertaylorismo (Cunha, 2013), por oposição ao discurso politicamente correto da descentralização e da maior autonomia das escolas;

- da degradação das carreiras profissionais e do conseqüente abaixamento de expectativas em relação ao futuro, que corroem seriamente a motivação profissional.

A escola pública, em concreto, está neste momento num ponto crítico, apanhada numa encruzilhada entre o esvaziamento do *estado social* e um modelo de privatização de todas as atividades que possam gerar proveitos com reduzido investimento e riscos tendencialmente nulos.

A narrativa da *liberdade de escolha*, tem subjacente também, um pendor de decisão no sentido do *estado mínimo*, alimentada por uma ideologia que se proclama liberal, defensora da iniciativa privada, quando alimentada pelo orçamento de estado.

A escola pública corre o risco de ser remetida a um estatuto marginal no sistema de ensino, frequentada pelas crianças e jovens das famílias sem efetiva liberdade de escolha, uma espécie de gueto social.

Assumimos que é necessário contrariar esta tendência, o que implica assumir políticas públicas que claramente promovam um caminho de qualidade, exigência e rigor, definindo os mandatos cometidos à escola dentro de limites exequíveis, os recursos que é possível afetar e as estratégias que possibilitem melhorar o desempenho da escola enquanto organização e promover a sua inclusão social e territorial.

É pois, num quadro de ambivalências e de desafios civilizacionais, que a liderança e a gestão das escolas são interpeladas quotidianamente. Desempenhar essa função exige um retorno permanente à vivência e estímulo dos valores da democracia, à pedagogia e ao fomento de uma liderança centrada no processo de ensino-aprendizagem, capaz de ler e interpretar sabiamente a informação para melhor decidir e definir prioridades de gestão, numa óptica de aperfeiçoamento contínuo.

### **3.1.2 Variáveis internas**

A partir da análise dos relatórios, da Equipa de Avaliação Interna e Promoção da Qualidade e da Avaliação Externa da ESM e do ex-Agrupamento do Atlântico pela Inspeção Geral de Educação (2011, 2008, respetivamente), que tiveram participação do pessoal docente e não docente, dos alunos, dos Encarregados de Educação,

podemos traçar uma análise SWOT do agrupamento, identificando os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e os constrangimentos.

Para facilitar a legibilidade do documento, os pontos seguintes surgem quer transcritos quer adaptados desses documentos, a que acrescentamos outros julgados pertinentes.

### **3.1.2.1 Pontos fortes**

- As taxas de transição/conclusão de todos os ciclos e tipos de ensino, superior aos valores nacionais e as medidas de promoção para a cidadania;
- A diversidade da oferta educativa/formativa tendente a responder às expectativas dos alunos, das famílias e do tecido económico local/regional;
- A articulação entre o Serviço de Psicologia e Orientação e os diretores de turma no acompanhamento dos alunos e famílias;
- A diversidade e adequação dos apoios educativos, quer para os alunos com necessidades educativas especiais (acompanhadas de medidas de integração social), quer para os alunos com dificuldades de aprendizagem;
- A promoção dos valores de equidade e justiça através do desenvolvimento de diferentes projetos;
- A implementação de soluções inovadoras destinadas a resolver problemas persistentes;
- A multiplicidade de parcerias e protocolos com empresas e instituições;
- A existência de um corpo docente estável, qualificado e empenhado;
- O conjunto significativo de informações e dados relevantes decorrentes do processo de auto-avaliação;
- Um programa de ação comprometido com a melhoria contínua;
- Promoção de eventos que contribuem para o reforço da identidade cultural do agrupamento;
- Um ambiente de confiança e solidariedade, motivação e empenho;
- Aposta na imagem do agrupamento, transmitindo um conjunto de valores a defender;
- Promoção e divulgação da oferta formativa do agrupamento;
- Incremento da aproximação dos encarregados de educação à escola;
- A capacidade de estabelecer parcerias com diversas entidades e de dinamizar projetos, clubes, oficinas e outras actividades de enriquecimento curricular;
- A capacidade de angariação de receitas próprias;

- A área de influência da escola sede que ultrapassa largamente os limites geográficos do concelho de Viana do Castelo;
- Existência de instalações requalificadas e de novos equipamentos no caso da escola sede.

### **3.1.2.2 Pontos fracos**

A avaliação externa, sendo globalmente muito positiva, apresenta alguns **pontos fracos** da organização. Detendo-nos nos mais relevantes, assumindo-os como uma oportunidade para implementação de processos de melhoria:

- A inexistência dum Projeto Educativo e dum Projecto Curricular para todo o Agrupamento, com metas e prioridades claramente definidas;
- A incipiente participação dos alunos na discussão dos documentos estruturantes da vida da Escola;
- A ausência de procedimentos sistemáticos de supervisão da prática letiva em contexto da sala de aula;
- A menor consistência das práticas de liderança das coordenações de departamento na ESM;
- Departamentos curriculares sobredimensionados;
- Alguns fenómenos de indisciplina e ameaças aos alunos mais novos no 2.º e 3.º ciclos/secundário;
- Desatualização de procedimentos administrativos enraizados nas práticas quotidianas dos serviços e estruturas do Agrupamento;
- Persistência de disfunções na circulação/acesso à informação / interiorização dos documentos estruturantes do Agrupamento (e.g. Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Regulamento Interno, Relatórios de ação educativa, deliberações do Conselho Pedagógico) pelos membros da comunidade educativa.

### **3.1.2.3 Oportunidades**

- Criação de dinâmicas internas (e.g. planificação e gestão do currículo, processo de autoavaliação) comuns a todos os níveis de ensino dentro do agrupamento;

- A conclusão do processo de requalificação da escola sede no âmbito do Programa de Modernização do Parque Escolar poderá contribuir para a melhoria do serviço educativo prestado e para a abertura das instalações escolares à comunidade;
- Alargamento da escolaridade obrigatória para 12 anos;
- Tendência para a concentração da oferta formativa de nível secundário nas escolas da cidade, rentabilizando os recursos físicos e humanos existentes no Agrupamento;
- Elevado número de população ativa do concelho com baixos níveis de instrução, maioritariamente com a escolaridade básica.
- Incremento da articulação com o tecido empresarial e com instituições da sociedade (formação dos seus recursos humanos / Formação em Contexto de Trabalho dos formandos dos cursos profissionais da escola / colaboração em projetos comuns).

#### **3.1.2.4 Constrangimentos**

- A tendencial diminuição do número de alunos a frequentar o pré-escolar e o ensino básico nos próximos anos;
- Existência de pessoal não docente afeto a duas entidades distintas, com duração dos horários de trabalho diferentes;
- Perda de recursos humanos mais qualificados na carreira de assistente técnico, atraídos por carreiras mais aliantes na Administração Pública, o que poderá comprometer a prestação do serviço em áreas sensíveis como a Contabilidade e as Compras Públicas.
- A desatualização/desadequação de alguns equipamentos instalados nas oficinas da escola sede, onde se desenvolve a componente prática dos cursos profissionais, poderá comprometer a qualidade da formação;
- A antiguidade e desadequação das instalações de algumas EB/JI para estes níveis de ensino, que obriga a intervenções frequentes de manutenção;
- A localização do pavilhão desportivo que serve a EB 2/3 Dr. Pedro Barbosa, fora do espaço escolar, pode trazer situações de insegurança para os alunos;
- Rede escolar local/regional com oferta formativa sobreposta e concorrência desregulada entre estabelecimentos;
- Indefinição quanto às políticas de formação de adultos / ativos;

- Aumento dos custos de funcionamento das instalações;
- Aumento do desemprego e das carências sócio-económicas das famílias e dos alunos;
- Desterritorialização da escola face à imposição dos procedimentos de compras centralizados;
- Tendência para a redução do pessoal não docente, particularmente de assistentes operacionais afectos ao MEC, face às necessidades de funcionamento alargado da escola sede e dos seus serviços, que pode prejudicar o nível de segurança e a qualidade de alguns serviços prestados;
- Aposentação de docentes com conseqüente risco de perda de *massa crítica* em áreas técnicas e cursos-âncora fundamentais para a oferta formativa existente – e.g. mecânica, eletrotecnia, contabilidade -, sem a correspondente abertura de vagas nestes grupos de recrutamento.

#### **4 Que Agrupamento Queremos Ser – Enquadramento Estratégico**

##### **4.1 Visão**

Consolidar o Agrupamento como instituição de referência no sistema de ensino e de formação.

##### **4.2 Missão**

O Agrupamento de Escolas de Monserrate é constituído por um conjunto de estabelecimentos/escolas de ensino oficial que desenvolvem a sua actividade, tendo em vista a missão de serviço público que lhes está confiada, de forma a dotar os cidadãos de conhecimentos, competências e atitudes que permitam rentabilizar as suas capacidades na integração ativa na sociedade e no seu contributo para a vida económica, social e cultural do País e, cada vez mais, para assumirem-se como cidadãos do mundo<sup>3</sup>.

##### **4.3 Valores**

Promover no Agrupamento uma cultura de escola pública de qualidade baseada nos valores estruturantes do humanismo, como a solidariedade, a paz, a inclusão, a justiça, a equidade, a confiança, num quadro de exigência, rigor, autonomia, responsabilidade, participação, de abertura à mudança e à inovação.

---

<sup>3</sup> Nesta perspetiva, a educação para uma cidadania global incorpora quatro conceitos basilares da missão de uma escola, definidos pela UNESCO como os quatro pilares da educação para o século XXI: aprender a ser, aprender a estar com/a viver com os outros, aprender a fazer e aprender a conhecer.

#### 4.4 Metas

Dois documentos emergem na estruturação deste projeto de intervenção: i) o documento do grupo de trabalho para a avaliação externa das escolas (2011), “Propostas para um novo ciclo de avaliação externa de escolas<sup>4</sup>” e ii) o novo quadro estratégico para a cooperação europeia na área da educação e formação “EF 2020” para o período 2010-2020, que estabelece benchmarks<sup>5</sup> e objectivos.

Estes documentos permitem orientar o nosso trabalho para as metas que pretendemos alcançar, a saber:

- Promover o sucesso educativo, reduzindo a retenção e o abandono escolar em todo o agrupamento;
- promover lideranças participadas e partilhadas;
- aprofundar a relação entre a escola e a família;
- diversificar a oferta formativa, criando oportunidades de formação ao longo da vida;
- incrementar o diálogo com os parceiros económicos, sociais, culturais e institucionais da região;
- Comunicar de forma eficaz, interna e externamente;
- Fomentar um clima de sadias relações interpessoais entre todos os membros da comunidade escolar do agrupamento;

---

<sup>4</sup> “as boas práticas identificadas pela IGE apontam para escolas de qualidade com lideranças claras e distribuídas, regras que fomentam um ambiente de respeito e disciplina, boa circulação da informação e da comunicação, escolas cuja preocupação central é o progresso das aprendizagens dos alunos, os resultados académicos e os resultados educativos no sentido mais lato, escolas que desenvolvem práticas de inclusão e de apoio aos alunos com mais dificuldades, que valorizam formas de trabalho cooperativo entre os docentes, que fomentam a participação das famílias e que asseguram a auto-avaliação para a melhoria do trabalho realizado” (Grupo de Trabalho para a Avaliação Externa das Escolas, 2011, p. 9-10)

<sup>5</sup> Benchmarks para a EF 2020:

- uma média de pelo menos 15 % de adultos deverá participar na aprendizagem ao longo da vida;
- a percentagem de alunos de 15 anos com fraco aproveitamento em leitura, matemática e ciências deverá ser inferior a 15 %;
- a percentagem de adultos de 30-34 anos com nível de ensino superior deverá ser de pelo menos 40 %;
- a percentagem de alunos que abandonam o ensino e a formação deverá ser inferior a 10 %;
- pelo menos 95 % das crianças entre 4 anos e a idade de início do ensino primário obrigatório deverão participar no ensino pré-escolar.

Objectivos:

- Tornar a Aprendizagem ao Longo da Vida e a mobilidade em realidade;
- Melhorar a qualidade e eficiência da educação e formação;
- Promover a equidade, coesão social e cidadania;
- Promover a criatividade, inovação e empreendedorismo.

- Desenvolver formas de trabalho colaborativo entre os docentes;
- Cimentar a auto-avaliação em todas as estruturas do agrupamento como condição essencial à melhoria contínua do trabalho realizado.

A consecução destas metas articula-se com os vetores estratégicos propostos, que constituem as linhas gerais de orientação e as respectivas estratégias de intervenção deste projeto, cuja execução temporal pressupõe um conjunto de ações intencionais, articuladas e concertadas entre os vários níveis e órgãos de gestão e administração do agrupamento, bem como a participação consciente e responsável de todos e cada membro da comunidade educativa.

## **5 Linhas Gerais de Orientação do Plano de Ação Estratégico**

Feita a análise/diagnóstico e o enquadramento necessário, apresentamos um Plano de Ação centrado nos seguintes vetores estratégicos (VE) para o quadriénio:

- VE 1 – Liderança e Gestão Estratégica;
- VE2 - Formação, Ensino e Aprendizagem;
- VE3 - Organização e Gestão do Agrupamento de Escolas;
- V4 – Relação com o Meio Envolverte.

### **5.1 VE 1 – Liderança e Gestão Estratégica**

A construção de um novo paradigma organizacional das organizações escolares passa, pela conquista de uma autonomia assente nas premissas de liderança estratégica, compromisso com a melhoria permanente ao nível dos processos, dos recursos e dos ambientes/clima de escola, e na prestação de contas, com resultados que atestem a qualidade na óptica do utente – alunos e famílias.

Quando há uma confluência efetiva de todos os membros da comunidade educativa em torno dos mesmos objetivos/resultados, podemos falar da criação de uma consciência estratégica, que atesta a proficiência da liderança. Neste ponto, esbate-se a habitual dicotomia líder/gestor para emergir a “voz moral” que influencia positiva e proativamente, que humaniza, que dá autonomia e responsabiliza todos e cada um dos membros da comunidade escolar. Estamos então, neste domínio do saber/agir ético, próximos do conceito da boa liderança escolar, que na perspetiva de Daniel

Goleman, parte da liderança primal, geradora de entusiasmo e paixão e, por isso, *energizante* para a organização.

Esta liderança desintoxica o clima organizacional e apela a uma liderança democrática e multiparticipada – da sala de aula aos órgãos de gestão intermédia e de topo – capaz de inovar e de estimular a mudança, sempre com uma boa dose de utopia subjacente ao pragmatismo necessário ao cumprimento da missão da escola.

Na medida em que a liderança do diretor consiga o envolvimento interno, mais facilmente poderá também envolver elementos da comunidade externa, como os pais e encarregados de educação, autarcas, empresários, instituições desportivas e culturais, e demais parceiros.

A complexidade orgânica dum Agrupamento como o nosso remete-nos para um território de “diferenciação e fragmentação cultural” (Torres & Palhares, 2009) dos seus membros, o que obriga à existência de “mecanismos colegiais e participativos, de construção de consensos e de superação de conflitos” (ibid., p.82). Esta especificidade implica uma vivência da democraticidade na administração e gestão do agrupamento, pelo que pretendemos valorizar as lideranças intermédias e uma direcção de proximidade.

É por isso que defendemos um relacionamento de proximidade, disponível para a promoção de canais de comunicação com todos os intervenientes diretos e indiretos na “vida” do Agrupamento, nomeadamente com as coordenações de estabelecimentos e escolas. A Direcção do Agrupamento terá a responsabilidade de criar as condições necessárias para que todos os processos sejam enquadrados num modelo de participação de todos os atores, motivando a apresentação de ideias e propostas. O modelo de descentralização do exercício de gestão do agrupamento que defendemos deverá promover o desempenho destas funções de forma rotativa, devidamente calendarizada, em todos os estabelecimentos do Agrupamento. Nesta perspectiva, a gestão do Agrupamento será exercida em cada um dos seus estabelecimentos com o objectivo de contactar com as realidades de funcionamento quotidiano das escolas e estabelecimentos do Agrupamento.

Outro domínio essencial na consolidação do agrupamento de escolas é a elaboração dos principais instrumentos que tem ao seu dispor para construir a sua autonomia, nomeadamente o Projeto Educativo, o Regulamento Interno (já aprovado), o Plano Anual e Plurianual de Actividades e o Orçamento. Há caminho de convergência já realizado, que precisamos agora de aprofundar com afinco nos documentos

estruturantes para o quotidiano da organização, para consolidarmos o sentido de identidade e de pertença ao Agrupamento por todos os membros da comunidade educativa e, assim, comprometermo-nos num processo de melhoria contínua.

A autonomia é encarada como “a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos.” (n.º 1, art. 8.º, Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho).

A ênfase na substituição do “centralismo pela autonomia”, do “reforço progressivo da autonomia e a maior flexibilização organizacional e pedagógica das escolas, condições essenciais para a melhoria do sistema público de educação”, aponta para que, em termos organizacionais, haja a assunção de maior liberdade para as escolas encontrarem diversidade de soluções organizativas, nomeadamente em termos de organização pedagógica.

Subjacente a esta lógica, já presente no DL 75/2008, está o princípio de que autonomia “não é um valor absoluto, mas um valor instrumental”, e que perante mais liberdade exige-se maior responsabilidade, isto é, no balanço final, tem de existir uma melhoria clara do serviço público de educação prestado.

Assim, logo que estejam criadas condições, o Agrupamento deve discutir e propor a assinatura de um contrato de autonomia. Genericamente, o argumentário normativo (DL 137/2012 e Portaria 265/2012) situa a natureza e o interesse do aprofundamento da autonomia das escolas a partir de princípios que destacam:

- i. o desenvolvimento articulado entre o sistema educativo e as comunidades educativas locais;
- ii. a subordinação da autonomia aos objectivos do serviço público de educação, à qualidade das aprendizagens e à equidade do serviço prestado;
- iii. a diversificação das possibilidades de gestão curricular, de oferta educativa e de recursos pedagógicos, patrimoniais, administrativos e financeiros;
- iv. a ligação ao mundo do trabalho;
- v. a diferenciação de níveis de competência e de responsabilidade atribuíveis às escolas, de acordo com a avaliação da capacidade de iniciativa e da qualidade de desempenho demonstrados.

Para lá das considerações que possam ser feitas sobre as incongruências políticas e práticas existentes na gestão da agenda da “autonomia”, importa que o agrupamento desenvolva níveis de assertividade organizacional e profissional que melhor lhe permita sustentar o seu projeto educativo, num contexto de globalização económica e de competitividade de competências.

Bolívar (2009) enquadra estas dinâmicas, e os constrangimentos que nelas possam ocorrer, deste modo proativo: “Frente a la imagen de la escuela como una estructura burocrática se trata de promover un cambio cultural para hacer de las escuelas organizaciones basadas en el compromiso y la colaboración de sus miembros, en que unos nuevos valores (solidaridad, coordinación, colaboración, autonomía, interdependencia, discusión y negociación, reflexión y crítica) configuren una cultura propicia del cambio educativo permanente”.

Neste sentido, também é imperioso comunicar melhor, i.e., etimologicamente, colocar em comum aquilo que fazemos, para aperfeiçoarmos as nossas práticas e obtermos ganhos de eficácia, eficiência e qualidade no processo educativo, projetando também esses resultados, no exterior.

**Objetivos:**

- Promover uma liderança transformacional com gestão participada que aprofunde e consolide as mudanças necessárias à coesão do novo agrupamento;
- Fomentar o *empoderamento* de todos os membros da comunidade escolar, particularmente das estruturas de gestão intermédia, na vida do agrupamento;
- Monitorar a eficácia e qualidade dos resultados escolares e os processos de trabalho internos do agrupamento;
- Promover a sistematização da comunicação formal interna e externa;
- Criar condições para a celebração de um contrato de autonomia.

Estratégias de intervenção	Anos de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
Promover a realização do Projeto Educativo do Agrupamento (PEA) centrado na definição de metas de aprendizagem e de melhoria dos resultados	X			

académicos dos alunos, envolvendo toda a comunidade na sua elaboração.				
Elaborar o Projecto Curricular do Agrupamento	X			
Elaborar o Plano Anual de Atividades, articulando-o com o PEA em termos de metas e objetivos a atingir.	X	X	X	X
Elaborar o Plano de Formação a partir do diagnóstico de necessidades de formação do pessoal docente e não docente, potenciando-o como instrumento de desenvolvimento do Agrupamento.	X	X	X	X
Implementação de uma liderança e gestão de proximidade com itinerância regular da Direção pelas diferentes unidades educativas do Agrupamento.	X	X	X	X
Incrementar uma liderança transformacional, participada, delegando funções/competências nos diferentes membros da Direção e no envolvimento das estruturas intermédias na tomada de decisões.	X	X	X	X
Consolidar os procedimentos de avaliação interna do Agrupamento nos domínios dos resultados e dos processos de funcionamento dos diferentes serviços e estruturas do Agrupamento, numa perspetiva de melhoria contínua.	X	X	X	X
Promover o sentido de identidade e de pertença ao Agrupamento por todos os membros da comunidade escolar através da realização de atividades/projetos comuns.	X	X	X	X
Iniciar o processo conducente à celebração de um Contrato de Autonomia			X	X
Desenvolver um Plano de Comunicação Interna e Externa que agilize os fluxos de informação e aumente a interação das diferentes escolas do Agrupamento com a comunidade envolvente.	X	X	X	X

## 5.2 VE2 - Formação, Ensino e Aprendizagem

### 5.2.1 Domínio dos Resultados

Este vetor estratégico é a componente fulcral do funcionamento do Agrupamento, em torno do qual devem convergir todos os esforços organizacionais, a fim de potenciar os processos de formação, ensino e aprendizagem das crianças/alunos/adultos. Há-de traduzir-se na melhoria dos indicadores do sucesso educativo, e.g. taxas de transição, redução da taxa de abandono escolar, médias dos exames nacionais; taxa de sucesso da primeira avaliação de cada módulo, redução do número de alunos com módulos em atraso no final de cada ano de formação, etc.

É importante atuar nos processos de planificação e gestão do currículo, nos diferentes níveis de ensino, promovendo um trabalho colaborativo de articulação entre os docentes, de envolvimento dos pais e encarregados de educação, de assertividade nas abordagens para que o agrupamento seja socialmente *responsivo* e inclusivo, inovador e transformador das dinâmicas e circunstâncias dos indivíduos, das comunidades e, em última instância do próprio país, porque só há possibilidade de termos desenvolvimento com educação, com melhoria dos resultados.

#### Objectivos:

- desenvolver uma cultura de exigência em termos académicos e de cidadania promotora do sucesso educativo;
- diminuir o insucesso e abandono escolares;
- aprofundar o crescimento pessoal e o desenvolvimento cultural e científico das crianças, alunos/adultos.

Estratégias de intervenção	Anos de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
Promover a monitorização e divulgação sistemática dos resultados escolares obtidos a cada momento, permitindo a análise e reflexão dos resultados escolares e, com base nas conclusões, diversificar estratégias de modo a promover o sucesso e a qualidade das aprendizagens.	X	X	X	X

Implementar / reforçar medidas de promoção do sucesso académico dos alunos e diminuir o abandono escolar e.g. apoios tutoriais, assim como o relacionamento e o saber-estar em meio escolar.	X	X	X	X
Reforçar as actividades de apoio curricular e do acompanhamento de proximidade feito pelos Diretores de Turma e docentes, na deteção e acompanhamento de dificuldades e carências dos alunos.	X	X	X	X
Promover a harmonização dos critérios de avaliação dos alunos, em Conselho Pedagógico, reforçando os mecanismos de articulação curricular nos grupos/departamentos, no sentido de melhorar os resultados e atenuar a discrepância CIF/CE.	X	X	X	X
Promover e reforçar o trabalho colaborativo entre professores, na planificação, execução e avaliação das diferentes disciplinas, cursos e níveis de ensino.	X	X	X	X
Investir em recursos essenciais à prática pedagógica, de acordo com propostas das estruturas intermédias, tirando partido dos financiamentos comunitários e/ou de receitas próprias geradas pelo agrupamento.	X	X	X	X
Implementar supervisão e acompanhamento pedagógico para situações devidamente identificadas (problemas de comportamento/indisciplina/elevados índices de insucesso de determinada turma).	X	X	X	X
Incentivar a criação de grupos de docentes que realizem articulação curricular / realizem práticas de co-docência.	X	X	X	X
Reforçar a monitorização da vida escolar, trabalhando a componente dos comportamentos e atitudes, com especial incidência e preocupação na formação e implementação de comportamentos cívicos desejáveis, envolvendo toda a comunidade escolar nesse contributo.	X	X	X	X
Prosseguir a política de divulgação das medidas corretivas e sancionatórias aplicadas visando um efeito	X	X	X	X

dissuasor dos comportamentos desviantes/disruptivos.				
Fomentar o desenvolvimento de actividades científicas, culturais e desportivas que facilitem o desenvolvimento e educação integral dos alunos.	X	X	X	X

## 5.2.2 Prestação do serviço educativo

### 5.2.2.1 Estruturas de Apoio Educativo – Gabinete do Aluno

Pretendemos criar/dinamizar um Gabinete do Aluno, que funcione como estrutura de apoio aos diretores de turma e à Direção e, simultaneamente, como uma provedoria multidisciplinar a que o aluno poderá recorrer e expor abertamente os seus problemas, quer do foro pessoal e social quer da necessidade de acompanhamento e orientação do seu percurso escolar.

O Gabinete do Aluno permitirá fazer o acompanhamento individual dos alunos, propondo respostas diferenciadas.

Este gabinete funcionará sob a coordenação de uma pessoa designada pela direcção, preferencialmente com experiência em mediação, que integre também o apoio e a articulação com o ensino especial, a Educação para Saúde, a inclusão e o Pós-Monserrate.

A equipa integrará também:

- Tutores para os alunos que necessitem de um acompanhamento pessoal, que poderão ou não ser professores do aluno;
- Tutores para acompanhamento dos alunos mais problemáticos do ponto de vista disciplinar.

O acompanhamento e remediação das questões de indisciplina devem merecer uma atenção especial pela equipa de docentes. Pretende-se a implementação de um modelo de atuação que dote a Escola Dr. Pedro Barbosa e a Escola Secundária de Monserrate de uma estrutura que intervenha de forma sistémica nas questões de indisciplina, criando instrumentos e estratégias que não conduzam unicamente à aplicação das medidas disciplinares constantes do Estatuto do Aluno e do RI, mas promovam a reflexão sobre os comportamentos e atitudes desviantes.

Pretende-se que o Gabinete do Aluno contribua para reduzir a indisciplina entre os diferentes intervenientes da comunidade escolar. Com base num processo de autorreflexão sobre os comportamentos, pretende-se identificar as causas da

conflitualidade entre os alunos e reduzir os comportamentos de indisciplina em contexto de sala de aula.

Para o funcionamento deste serviço será criado um horário semanal distribuído por uma Equipa de Docentes que fará o acompanhamento das situações surgidas. Serão produzidos relatórios periódicos sobre o funcionamento do Gabinete, para posterior análise pela Equipa de Avaliação Interna.

**Objetivos:**

- Promover valores de cidadania;
- Criar um modelo integrado de intervenção nas questões disciplinares e na tutoria dos alunos;
- Promover práticas de autorreflexão sobre condutas e comportamentos;
- Avaliar o funcionamento das estruturas internas.

Estratégias de intervenção	Anos de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
Criação / dinamização do Gabinete do Aluno na EB 23 Dr. Pedro Barbosa e na ESM.	X	X	X	X

**5.2.2.2 Estruturas de Apoio Educativo – Centro de Aprendizagem**

A oferta de recursos físicos e humanos, no âmbito dos apoios ao estudo, é prioritária na escola Dr. Pedro Barbosa (3º CEB) que, contrariamente aos alunos do 1.º e 2.º CEB, não possui esta oferta nos seus horários semanais. Não dispondo no currículo de tempos destinado ao estudo, torna-se necessário dotar esta escola de um espaço apetrechado com mobiliário e outros recursos materiais que constituam o Centro de Aprendizagem. À semelhança do existente na ESM, o apoio tutorial a alunos no Centro de Aprendizagem deverá ser garantido por uma equipa de professores. Pretende-se que se desenvolvam as capacidades de auto-aprendizagem indispensáveis à gradual autonomização dos processos de estudo. Para o efeito será constituída uma Equipa de Docentes que apoia os alunos nas áreas curriculares nucleares.

Para o funcionamento deste serviço será criado um horário semanal, distribuído por uma Equipa de Docentes.

### Objetivos

- Promover o sucesso educativo;
- Criar/aperfeiçoar estruturas de apoio à melhoria dos resultados escolares;
- Valorizar metodologias activas na construção do conhecimento.

Estratégias de intervenção	Anos de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
Criar Centro de Aprendizagem na EB 23 Dr. Pedro Barbosa e aperfeiçoar o modelo de funcionamento do CA na ESM.	X	X	X	X
Apetrechar os Centros de Aprendizagem de materiais didácticos produzidos pelos grupos/departamentos.	X	X	X	X
Disponibilizar apoios tutoriais on-line.	X	X	X	X
Monitorar a evolução dos resultados escolares dos alunos que frequentam os CA.	X	X	X	X

#### 5.2.2.3 Estruturas de Apoio Educativo - Bibliotecas

O agrupamento possui quatro Bibliotecas que integram a Rede de Bibliotecas Escolares, a saber a Biblioteca da Escola Secundária de Monserrate, Biblioteca Atlântica (EB 2,3 Dr. Pedro Barbosa), a Biblioteca da EB1 da Avenida e a Biblioteca da EB1 de Monserrate.

Encontra-se em funcionamento a Biblioteca da EB1 do Meio-Areosa, fruto de um projeto de requalificação de espaços. O objetivo a que nos propomos é o da criação de Bibliotecas nas restantes escolas do 1.º CEB e estabelecimentos de educação Pré-escolar.

Paralelamente à criação das bibliotecas pretende-se o desenvolvimento de uma dinâmica da sua utilização, no Pré-escolar e 1.º CEB, para a qual concorrerá a definição de um horário de utilização semanal que fará com que, regularmente, as crianças e alunos utilizem este recurso educativo.

#### Objectivos:

- Promover o sucesso educativo;

- Criar condições materiais e físicas de apoio ao serviço educativo;
- Desenvolver hábitos de leitura;
- Valorizar metodologias que promovam competências de autoaprendizagem e de tratamento da informação disponível.

Estratégias de intervenção	Anos de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
Criação de Bibliotecas nas escolas do 1.º CEB/JI	X	X		
Dinamização das bibliotecas a criar	X	X	X	X

#### 5.2.2.4 Qualidade da Oferta Educativa – Projetos de Desenvolvimento Educativo

A Escola a tempo inteiro exige que esta se organize num modelo multifacetado, sendo necessária a oferta de um leque abrangente de áreas de desenvolvimento educativo consubstanciados na oferta de clubes e outros projetos que permitam aos alunos a frequência de Atividades Extra Curriculares.

Relativamente ao 1.º CEB é pedagogicamente adequado que as componentes do currículo constantes do DL 91/2013, de 10 de julho, sejam lecionadas de forma contínua durante os dois períodos diários, no horário 09:00-12:30/ 14:00-16:00.

#### Objectivos:

- Promover Projetos curricularmente articulados;
- Dinamizar a oferta de clubes;
- Criar um modelo de divulgação dos projetos e atividades desenvolvidas.

Estratégias de intervenção	Anos de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
Dinamizar a oferta de clubes /projectos.	X	X	X	X
Criar um modelo de divulgação dos projetos e atividades desenvolvidas inserido no Plano de Comunicação do Agrupamento.	X	X	X	X

#### 5.2.2.5 Qualidade da Oferta Educativa – Educação Especial

As orientações para alunos com necessidades educativas especiais, deverão ter como objetivo prioritário proporcionar respostas educativas adequadas aos alunos com

Necessidades Educativas Especiais de Carácter Permanente, concretizadas na implementação de currículos educativos individuais (CEI) e adaptações curriculares individuais (ACI), no desenvolvimento da sua componente específica e, ainda, na realização de tarefas de preparação para a vida ativa.

As modalidades de intervenção junto dos alunos deverão ser concertadas entre todos os intervenientes no processo (pais e encarregados de educação, professores, serviços de psicologia, técnicos e serviços externos à escola, nomeadamente os acionados pelo protocolo com o Centro de Recursos para a Inclusão e, ainda outros parceiros que sejam uma mais-valia na intervenção a desenvolver), privilegiando-se sempre a inclusão do aluno no grupo/turma a que pertence.

As avaliações pedagógicas especializadas deverão ser da responsabilidade dos docentes da Educação Especial, assim como a promoção das práticas educativas mais adequadas, organizadas ao nível do respetivo Programa Educativo Individual (PEI).

A Unidade Especializada na Educação de Alunos Surdos do Núcleo, além das modalidades de apoio já referidas, deverá garantir o acesso à Língua Gestual Portuguesa e à Terapia da Fala.

**Objectivo:**

- proporcionar respostas educativas adequadas aos alunos com Necessidades Educativas Especiais de Carácter Permanente.

Estratégias de intervenção	Anos de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
Continuidade do Projeto Sala de Atividades da Vida Diária.	X	X	X	X
Implementação de atividades nas áreas da Horticultura, Expressão Plástica e Física	X	X	X	X
Implementação dos Programas Individuais de Transição (PIT).	X	X	X	X
Promover a despistagem precoce de crianças/alunos que evidenciem deficiências/inadaptações/dificuldades de aprendizagem, proporcionando-lhes o acompanhamento especializado adequado.	X	X	X	X

### 5.2.2.6 Qualidade da Oferta Educativa – Cursos de Dupla Certificação

O Agrupamento deve diversificar a oferta educativa, indo ao encontro das diferentes expectativas e perfis dos alunos/adultos perante a Escola. Neste enquadramento o Agrupamento deve oferecer para o 2.º e 3.º CEB cursos de nível básico de dupla certificação, designadamente os Cursos Vocacionais, destinados preferencialmente a alunos em risco de abandono escolar, permitindo um ensino profissional inicial como via privilegiada de transição para a vida ativa e simultaneamente dar continuidade aos estudos dos alunos que têm um percurso escolar sequencial, dentro do agrupamento.

No ensino secundário, para além dos cursos profissionais e dos cursos científico-humanísticos abre-se agora a oportunidade de coexistirem também cursos vocacionais que permitem uma resposta educativa para formandos em risco de abandono escolar. Para o público adulto, devemos continuar a proporcionar um leque alargado de ofertas como os cursos EFA, o RVCC e o Português Para Todos.

Na negociação com a Administração central na definição de oferta formativa, continuaremos a defender propostas consentâneas com a otimização dos recursos existentes e as necessidades apontadas pelo tecido empresarial da região/área de influência, em vez da imposição “top-down” de uma rede de oferta formativa desfasada do contexto sócio-económico da escola.

#### Objectivos:

- Promover o sucesso educativo;
- Criar condições de diferenciação;
- Criar respostas educativas vocacionais.

Estratégias de intervenção	Anos de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
Promover oferta formativa diversificada e diferenciada para os diferentes públicos do pré-escolar ao adulto.	X	X	X	X
Divulgar a oferta formativa no exterior.	X	X	X	X

### 5.3 VE3 - Organização e Gestão do Agrupamento

O primado da organização e gestão do Agrupamento, já o referimos, deve convergir para a melhoria dos resultados da formação, ensino e aprendizagem das crianças/alunos/adultos. Contudo, a forma como nos organizamos e gerimos os recursos disponíveis contribui para alcançar esse desiderato.

Neste âmbito, consideramos os seguintes subdomínios: i) gestão administrativa e financeira; ii) espaços e equipamentos; iii) recursos humanos e iv) clima de escola.

Nas escolas, à semelhança de toda a Administração Pública dos países ocidentais, emergiu o paradigma do *new public management*, influenciado pelos modelos de gestão do setor empresarial privado. Subjacente a esta nova gestão pública está a trilogia dos valores de eficácia, eficiência e prestação de contas (*accountability*).

Neste âmbito, a preocupação com a qualidade, implica mudanças e a monitoria do desempenho organizacional, remetendo-nos para uma filosofia de gestão que permita alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos/utentes.

Contudo, a gestão não pode resumir-se aos aspectos formais de índole administrativo e financeiro e de uma abordagem *just make the numbers*. Os espaços e equipamentos, também são importantes para o processo pedagógico-didático e para estender a educação a todo o espaço escolar. Importa garantir padrões de qualidade e funcionalidade, que procuraremos assegurar, mesmo sabendo das condicionantes existentes, como na escola sede, com a resposta deficitária da Parque Escolar, EPE.

Relativamente aos Recursos Humanos, procuraremos fazer uma gestão eficaz do efetivo, potencializando as competências de cada um e promovendo a formação e desenvolvimento profissional face às necessidades da organização.

O individualismo profissional, em alguns casos profundamente instalado nas organizações escolares, considerado uma forma de resistência à prossecução e obtenção de objetivos coletivos, deve ser confrontado com a introdução de práticas e metodologias que promovam o trabalho pluridisciplinar e colaborativo entre docentes. A este nível, o trabalho em metodologia de projeto é uma orientação que constitui uma opção válida, pela eficácia que pode “emprestar” às atividades escolares. Caraterizada

por três dimensões fundamentais, concebendo-se de acordo com um contexto específico, apresentando-se com uma finalidade e requerendo apropriação por parte dos atores envolvidos, a metodologia de projeto assenta numa lógica de ação contextualizada, por oposição a metodologias de trabalho assentes em rotinas e em procedimentos autojustificados, de carácter mais ou menos ritualizado e burocrático. O trabalho colaborativo e em equipa, por desenvolver a coesão da organização, é um objetivo fundamental do Agrupamento.

Igualmente a formação dos profissionais da educação tem por objetivo a melhoria da qualidade do serviço prestado, através da aquisição de capacidades e competências, do aperfeiçoamento na respetiva área, no trabalho com os alunos e nas dimensões da investigação e inovação. Esta vertente deverá aportar processos de mudança com repercussão na vida quotidiana das escolas e estabelecimentos de ensino. Pela importância que comporta para a organização, o Plano de Formação deve ser elaborado indo ao encontro das necessidades efetivas, incidindo nas áreas onde se identificam as maiores debilidades ou inconsistências. Nesta perspetiva, deve dotar os profissionais do agrupamento das competências necessárias para enfrentar o quadro de prioridades do Projeto Educativo. A formação deve ser concretizada, de preferência no próprio agrupamento, com recurso, quando possível, a formadores internos. Deve, ainda, ser dinamizada a “formação informal”, entre pares, dando resposta a necessidades de formação pontual que atendam à formação constante dos Planos Individuais de Formação.

Outro aspecto relevante para a organização e gestão do agrupamento, que surge na confluência dos subdomínios anteriores, é o *clima de escola*. É um dado adquirido que as organizações escolares com elevado sentido de pertença e de cultura organizacional sedimentada, com o *ethos organizacional* distinto, tendem a ser mais eficazes em termos de resultados, por isso, procuraremos agir proativamente para que tal aconteça.

**Objectivos:**

- dar primazia aos critérios pedagógicos sobre quaisquer outros;
- assegurar a eficácia e a eficiência da estrutura orgânica do agrupamento;
- garantir a excelência nos serviços prestados;
- criar, otimizar e manter espaços e equipamentos escolares, utilizando critérios ecológicos e económicos na gestão de recursos e espaços;

- promover e valorizar práticas de trabalho em equipa;
- dinamizar práticas de metodologia de trabalho em projeto;
- identificar e articular as necessidades internas de formação pedagógica, científica ou profissional com as metas do Projeto Educativo;
- promover a formação permanente e adequada dos docentes e não docentes;
- reconhecer e incentivar a inovação e a qualidade no ensino;
- Promover, em toda a comunidade escolar, um clima de sã convivência.

Estratégias de intervenção	Anos de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
<b>GESTÃO ADMINISTRATIVA - FINANCEIRA</b>				
Elaborar um manual de controlo interno com a definição de procedimentos administrativos e financeiros normalizados.	X			
Organizar e atualizar o cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE) de do Agrupamento.	X	X	X	X
Consolidar o sistema interno de aquisição de bens em serviços em consonância com as boas práticas de Compras Públicas definido no Código dos Contratos Públicos.	X	X	X	X
<p>Produzir indicadores objectivos de apoio à gestão, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indicadores de consumo (despesas correntes, refeições compradas/consumidas,...),</li> <li>• indicadores pedagógicos (médias, desvios, transições/reprovações)...</li> <li>• indicadores de funcionamento (reclamações, erros, avarias, ...)</li> </ul> <p>que permitam uma análise dos níveis de proficiência da vida da escola e das melhorias a introduzir em cada momento.</p>	X	X	X	X
Elaborar uma carta de qualidade dos serviços, que introduza processos de melhoria em todos os sectores da escola, perspetivando o serviço na óptica do utente, tendo em vista a aplicação do da Estrutura Comum de	X	X	X	X

Avaliação ( <i>Common Assessment Framework</i> - CAF) e a melhoria dos tempos e da qualidade de resposta a solicitações da comunidade educativa.				
Certificar os Serviços Administrativos do Agrupamento			X	X
Implementar políticas de redução de consumíveis (e.g. <i>PaperCut</i> ), custos operacionais (água, luz, telecomunicações).	X	X	X	X
Maximizar a obtenção de receitas próprias através do aluguer de instalações/iniciativas da comunidade.	X	X	X	X
<b>ESPAÇOS - EQUIPAMENTOS</b>				
Criar uma equipa de acompanhamento para a gestão dos espaços, com responsabilidade setorizada, que realize o inventário das reclamações, averigüe, diligencie soluções para problemas/avarias e elabore relatório escrito quando necessário, para encaminhamento superior.	X	X	X	X
Equipar as salas das EB1/JI com computador e videoprojector.	X			
Apetrechar salas do Centro de Aprendizagem e das Bibliotecas a criar com os equipamentos/recursos necessários ao seu funcionamento.	X	X		
Preservar os espaços/equipamentos das diferentes escolas/estabelecimentos, implicando os utentes na sua utilização responsável através da promoção de campanhas de sensibilização sobre a conservação e limpeza dos espaços escolares.	X	X	X	X
Reduzir anomalias nas instalações/equipamentos através de uma manutenção preventiva.	X	X	X	X
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Reorganizar os departamentos e a coordenação do trabalho pedagógico, adotando uma escolha criteriosa dos coordenadores de departamento, delegados de grupo / área disciplinar e diretores dos cursos profissionais.	X			
Constituir/revitalizar equipas de trabalho	X			

(Espaços/Equipamentos, Comunicação e Imagem, Avaliação Interna e Promoção da Qualidade, Gabinete do Aluno, Pós-Monserrate, Prevenção, Segurança e Ambiente, Animação e Eventos ...)				
Criar um Plano de Formação enquadrado pelas áreas de intervenção prioritária identificadas no Projeto Educativo que permita identificar e articular as necessidades internas de formação pedagógica, científica ou profissional; promovendo a formação permanente e adequada dos docentes e não docentes.	X	X	X	X
Articular com o CFCVC a implementação de formação no agrupamento, rentabilizando sempre que possível os recursos/formadores internos.	X	X	X	X
Realizar sessões de formação de curta duração, dinamizadas por especialistas em diversas áreas da Educação.	X	X	X	X
Fomentar a apresentação à comunidade educativa de projetos de inovação/investigação desenvolvidos pelos docentes no âmbito de pós-graduações, mestrados, doutoramentos.	X	X	X	X
Rentabilizar a distribuição do pessoal não docente, atendendo as suas aptidões e competências, introduzindo processos de rotatividade de funções, de forma a maximizar a eficiência e eficácia de cada serviço.	X	X	X	X
Coordenar a gestão dos projectos desenvolvidos no agrupamento, rentabilizando conhecimentos, sinergias e economia de esforços e de recursos.	X	X	X	X
Promoção de ações, formais e informais, de promoção da 'Memória', de homenagem e de aproveitamento dos conhecimentos e competências dos professores aposentados que se encontrem disponíveis para continuar a colaborar com os estabelecimentos do agrupamento - designadamente, através da sua integração na Equipa de Avaliação Interna e da criação	X	X	X	X

de estrutura consultiva, a incluir no RI, com reunião formal e convívio anuais.				
Diligenciar esforços para garantir a diversidade da oferta formativa e a sustentabilidade dos cursos-âncora nas áreas técnicas, reforçando a pressão sobre a tutela para o rejuvenescimento/abertura de vagas nestes grupos de recrutamento face à passagem à aposentação de vários professores, que constituem os principais cérebros e dinamizadoras da qualidade da oferta formativa.	X	X	X	X
<b>CLIMA DE ESCOLA</b>				
Definição de estratégias diferenciadas, mas integradas e regulares (formação contínua, palestras e reuniões, divulgação generalizada e aplicação rigorosa do RI, outras ações de sensibilização... junto de professores, de alunos, de funcionários e de EE), para melhorar as relações interpessoais e o ambiente escolar em geral, e da sala de aula em particular, combatendo a indisciplina, a violência verbal e física e outros comportamentos desviantes por parte dos alunos no espaço escolar	X	X	X	X
Dinamização de eventos culturais, desportivos que envolvam pessoal docente e não docente.	X	X	X	X
Promover e incentivar a participação dos alunos e dos pais e encarregados de educação na vida do agrupamento.	X	X	X	X
Apoiar a dinamização das Associações de Estudantes na EB 23 Dr. Pedro Barbosa e na ESM.	X	X	X	X

#### 5.4 V4 – Relação com o meio envolvente

A relação da escola com o meio envolvente é tributária da visão sistémica da organização escolar, enquanto sistema aberto.

A territorialização da escola assenta, também, na preocupação com a sua função integradora e no seu contributo para a correção das assimetrias sócio-económicas dos seus alunos. O enfoque sobre a adequação da escola aos contextos económicos, sociais e culturais, à diversidade dos alunos, às suas experimentações e saberes, torna-se assim, uma parte central do seu projeto educativo.

Esta abertura à comunidade está patente nos princípios da democraticidade e da participação enunciados na Constituição da República Portuguesa e posteriormente plasmados na Lei de Bases do Sistema Educativo.

Neste vasto campo de atuação, pretendemos definir caminhos de convergência, que será tanto mais conseguida quanto maior for a lógica de implicação de todos os atores, tendo em vista o aumento da eficácia da própria instituição escolar.

##### Objectivos:

- Afirmar a identidade do Agrupamento na Comunidade;
- Reforçar as relações com os parceiros locais/regionais;
- Desenvolver, parcerias e outras formas de colaboração com entidades externas;
- Divulgar e promover a oferta formativa do Agrupamento.

Estratégias de intervenção	Anos de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
Envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida da escola, que passa naturalmente pelo acompanhamento do percurso escolar dos seus filhos/educandos e pela sua co-responsabilização no processo educativo, mas também pela participação nos órgãos de direção e na construção do projeto educativo.	X	X	X	X
Dinamização de reuniões da direção com os pais e encarregados de educação, motivando-os para a sua participação nos conselhos de turma, para a	X	X	X	X

organização e dinamização de atividades em parceria com os docentes e na procura de soluções para problemas concretos.				
Promoção do marketing institucional junto dos <i>stakeholders</i> locais/regionais com a finalidade de criar efetiva cooperação com os agentes económicos, sociais e culturais, etc.	X	X	X	X
Protocolar parcerias e parceriados que permitam a alocação de recursos materiais, financeiros, humanos e logísticos, que enriqueçam os processos ensino-aprendizagem, como a dinamização de projetos comuns, visitas de estudo.	X	X	X	X
Promover a auscultação dos agentes locais/regionais, como as empresas, sobre as áreas de formação prioritárias para jovens e ativos.	X	X	X	X
Obter o acolhimento de alunos/formandos em formação em contexto de trabalho (vulgo estágios) e a posterior admissão de trabalhadores recrutados nesta base de parceria.	X	X	X	X
Dinamizar acções promotoras da afirmação na comunidade da identidade e da cultura e memória das escolas do agrupamento.	X	X	X	X
Divulgar os bons resultados obtidos em Provas de Aptidão Profissional e na Formação em Contexto de Trabalho como medida de valorização interna e externa do ensino profissional.	X	X	X	X
Seguir o percurso profissional/facilitar o ingresso na vida profissional dos nossos alunos, trabalhando em articulação estreita entre o Gabinete do Aluno/Equipa Pós-Monserrate e a comunidade empresarial e institucional da região.	X	X	X	X
Dinamizar a TV do Agrupamento.	X	X	X	X
Apoio às iniciativas organizadas pelas Associações de Antigos Alunos.	X	X	X	X

## **6 Considerações finais**

Como já foi referido anteriormente, na concretização deste plano de intervenção pretendemos envolver os diferentes atores educativos, enfatizando que a ação do Diretor será pautada pelos seguintes princípios em que nos revemos, na linha das ideias defendidas por Joaquim Azevedo (2011):

- 1.º Estar ao serviço/ser o seguidor;
- 2.º Procurar melhorar em oposição à mudança constante;
- 3.º Cuidar bem das relações internas e externas;
- 4.º Compreender o exercício do poder *com* e não *sobre* os membros da organização-escola.

Pretendemos que seja uma gestão democrática e humanista, participada, pluralista, aberta ao diálogo e motivadora, comprometida com o rigor e determinação nas decisões e na sua aplicação, que promova transversalmente a toda a vida escolar os valores associados ao trabalho, ao mérito, ao esforço, à solidariedade, ao trabalho em equipa, onde ninguém fique para trás.

Em última instância, queremos que o nosso trabalho seja pautado pela procura constante de melhoria e da descoberta de propostas/soluções para o bem estar e o desenvolvimento socio-educativo dos nossos alunos, da animação das relações pedagógicas, da resposta eficaz dos serviços às solicitações da comunidade escolar e da dinamização das interações com a comunidade.

Desta forma, o Projeto de Intervenção, apesar de programático, é também um projeto dinâmico, sujeito a correções de prioridades ou de percurso, resultante de sugestões, críticas construtivas e contributos de toda a comunidade educativa, que para além da sua avaliação continuada, tenha um momento de avaliação intermédia e outro momento de avaliação final sobre o grau de consecução das metas e propostas apresentadas.

Viana do Castelo, 16 de Maio de 2014

O candidato

**Referências Bibliográficas:**

Azevedo, J. (2010). Apresentação no Seminário “Autonomia e Liderança das Escolas”.  
Maia: Conselho das Escolas.

Bolívar, A.. 2009. Os professores e as lógicas de compromisso e de responsabilidade:  
o que ensina a investigação. In *Seminário Culturas de Liderança, de Compromisso e  
de Responsabilidade*. Porto: Universidade Católica.

Cabral, R. de Freitas. 1999. *O novo voo de Ícaro Discursos sobre Educação*. Lisboa:  
Escola Superior de Educação João de Deus.

Grupo de Trabalho para a Avaliação Externa das Escolas. 2011. *Propostas para um  
novo ciclo de avaliação externa de escolas – Relatório Final*. Lisboa: Ministério da  
Educação.

Lima, L. 2013. A Austeridade é Centralista. In *A Página da educação*. Série II, n.º  
2011. Porto: profedições.p.14.

Torres, L., Palhares, J. 2009. Estilos de liderança e escola democrática. In *Revista  
Lusófona de Educação*. Lisboa: ISCTE.14, p. 77-99.

**Documentos consultados:**

ESM (2010) - Projecto Educativo da ESM

AA (2010) - Projecto Educativo do Agrupamento do Atlântico

ESM (2010) - Relatório da Equipa de Avaliação interna e Promoção da Qualidade

IGE (2008) – Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento do Atlântico.

IGE (2011) - Relatório da Avaliação Externa da Escola

D.R. - Decreto -Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril

D. R. - Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho

Pordata

MISI