

# **Projeto de Intervenção**

**"Melhorar é Possível 2"**

**Elisabete Maria Galvão Jerónimo**

**Concurso de Candidatura ao Cargo de Diretor  
do Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias  
Boavista Olheiros – Torres Vedras**

**Abril 2014**

## ÍNDICE

	Página
1- Sumário .....	3
2- Nota Prévia .....	4
3- Breve Caracterização do Agrupamento .....	5
4- Enquadramento Geral .....	5
4.1 – Educação versus Diretor .....	5
4.2 – A Escola e a Aprendizagem da Democracia .....	9
5- Projeto de Intervenção no Agrupamento .....	10
5.1 - Princípios Orientadores .....	11
5.2 – Definição de Objetivos e Estratégias .....	11
5.3- Projeto Educativo de Agrupamento .....	14
5.4- Projeto Curricular de Agrupamento e Plano de Ação ...	14
5.5- Regulamento Interno .....	15
6- Diagnóstico ao Agrupamento .....	15
6.1- Pontos Fracos .....	15
6.2- Pontos Fortes .....	18
7- Avaliação do Agrupamento .....	19
8- Programa das Atividades Propostas para o Mandato .....	21
9- Nota Final .....	29
10- Referências Bibliográficas .....	32

## 1- SUMÁRIO

Este documento apresenta o Projeto de Intervenção na Escola<sup>1</sup>, designado também por Projeto de Intervenção no Agrupamento, e adequa-se ao processo de candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias, aberto por concurso público através do aviso nº 4910/2014, publicado no Diário da República, 2ª série – Nº 71, de 10 de abril de 2014.

A candidatura tem por base um dos indicadores fundamentais associadas ao novo modelo de gestão, definida no Regime Jurídico de Administração, Autonomia e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensino Básico e Secundário – Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho e no artigo 5º da Portaria nº 604/2008, de 9 de julho.

O Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escola Padre Vítor Melícias, intitula-se “Melhorar é Possível 2...”, e será apresentado após uma curta nota prévia justificativa do discurso presente no documento, nomeadamente, tentando enquadrar a atual função do diretor de escola e o processo de construção da autonomia da mesma. De seguida, é feita uma apresentação do respetivo Projeto, tendo por base um modelo de Escola baseado num pensamento de gestão democrática. O documento desenvolve temáticas relacionadas com a liderança de Escola, o desenvolvimento curricular, entre outros aspetos. São também identificados problemas e apresentados alguns princípios orientadores, atividades e estratégias de ação.

---

<sup>1</sup>O Decreto-Lei n.º 75/2008, ao usar a expressão “projecto de intervenção na escola”, associa o termo escola a Agrupamento, ou seja, à unidade de direção, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário. Como tal, o uso da palavra Escola (com “e” maiúsculo) deverá ser interpretado, no presente projeto, como referindo-se, sempre, ao Agrupamento de Escolas.

## 2- NOTA PRÉVIA

O Projeto que a seguir se expõe recorre tanto a uma linguagem apresentada na primeira pessoa do singular como ao uso de citações de autores/investigadores que têm dedicado o seu estudo ao campo da educação, em geral, e a área da Administração Educacional, em particular. A explicação é simples.

Em primeiro lugar, porque para além de autora do Projeto, sou professora, condição da qual me orgulho e, como tal, tenho-me mantido interessada e empenhada em tentar melhorar a minha prática letiva e administrativa diária, tentando evoluir significativamente, de modo a inovar e a obter patamares que transmitam uma resposta de qualidade àqueles a quem sirvo (alunos e restante comunidade), honrando e dignificando todos os profissionais que trabalham na Escola e com a Escola.

Para além disso, continuo a minha investigação em Ciências da Educação, na área da Administração Educacional, uma vez que me encontro a desenvolver a dissertação de mestrado “A gestão organizacional da indisciplina na escola pública portuguesa: a intervenção do Conselho de Turma”, na Universidade do Minho.

Deste modo, a posição discursiva a que apelarei é o resultado de um processo de reflexão sustentado pela minha prática diária como docente, como representante dos vários cargos intermédios que me foram atribuídos ao longo dos anos e como diretora/presidente da Comissão Administrativa Provisória, desde julho de 2011, assim como da leitura do que de mais significativo se tem produzido na área da Educação, aplicando este binómio ao serviço do Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias.

Justificando a designação dada ao Projeto – “Melhorar é Possível 2...” – considero que o trabalho apresentado há três anos não foi concluído, dado ter sido “interrompido” há um ano atrás (a 26 de abril de 2013) com a agregação sofrida pelo agrupamento inicial. Desde modo, encaro a continuidade do trabalho dos primeiros dois anos de executivo, tendo por base um Agrupamento alargado, tanto em dimensão como em problemática. Posso, ainda, afirmar que com o passar deste tempo a minha linha de orientação educacional não difere da então principiada.

### **3- BREVE CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO**

O atual Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias, situado na cidade de Torres Vedras, integra além da escola sede, Escola Básica Integrada Padre Vítor Melícias, dez Jardins de Infância, uma Escola Básica de 1º ciclo com Jardim de Infância, nove Escolas Básicas de 1º ciclo, dois Centros de Apoio de Integração Comunitária e, ainda, uma Escola Básica de 2º e 3º ciclos, num total de **vinte e quatro** estabelecimentos de ensino, perfazendo 1695 alunos.

Estes estabelecimentos distribuem-se por cinco das treze freguesias do concelho de Torres Vedras. Destas cinco freguesias umas têm características rurais e outras urbanas.

A população escolar varia entre o ensino Pré- Escolar e o 3º ciclo do Ensino Básico. Atualmente, o Agrupamento também possui Cursos de Educação e Formação.

Dos alunos que frequentam o agrupamento, entre os cinco e os dez por cento são oriundos de outros países.

A maioria das famílias pertence a um nível socioeconómico e cultural médio – baixo, a maior parte dos encarregados de educação trabalha no setor primário e terciário. Neste último ano tem-se notado uma crescente de famílias desempregadas e a solicitar ajuda ao Agrupamento e às instituições que com ele trabalham, no sentido de ajudar ao nível da alimentação e material escolar dos seus educandos.

Relativamente, ao nível de escolaridade dos encarregados de educação, aproximadamente três por cento, não completou o 1º ciclo, sendo que apenas doze e meio por cento possuam um curso superior.

### **4- ENQUADRAMENTO GERAL**

#### **4.1- Educação versus Diretor**

A temática da educação é a pedra angular do que é a modernização do país, e a qualificação dos recursos das nossas populações.

Pretende-se que a educação ultrapasse os muros da escola e se destine a todas as faixas etárias. Esta deve ser uma constante, uma política de formação para uma cidadania consciente.

Qualquer indivíduo sabe e sente por experiência própria, que um espaço sem qualidade é uma condição favorável ao desinteresse e desagrado. Um lugar que proporciona boas condições produz bem-estar, prazer e apego, ao mesmo tempo que reforça a coesão e cria sentimentos de pertença e identidade. É necessário trabalhar no sentido de desenvolver igualdade de oportunidades para todos.

Neste sentido, o Projeto de Intervenção deverá determinar-se pelo conjunto das ações que têm como objetivo responder às necessidades educativas da Escola, visando desenvolver a qualidade e adequação do sistema educativo local, dando resposta aos desafios impostos por uma sociedade cada vez mais rigorosa.

Hoje em dia, a escola assume-se como o elemento primordial nos métodos de apreensão e assimilação de uma herança cultural e de intervenção contribuindo, deste modo, para uma transformação social.

Desta forma, a escola deve estar preparada para uma reflexão contínua do seu papel na sociedade, diligenciando a construção de novas visões sobre o modo de estar e de atuar nos diversos campos sociais onde interage.

O atual modelo de gestão preconizado pelo Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, atribui ao Diretor uma série de funções que, apesar de extensas, poderão ser insuficientes, dependendo da forma como for direcionada a sua ação.

O Diretor não é apenas aquele que faz a distribuição dos horários, que gere o pessoal ou trata dos problemas materiais, que aprova documentos, que submete outros à aprovação, que faz propostas, que cumpre variadas obrigações legais presentes nos normativos. Acima de tudo, o Diretor precisa ser um educador e, para isso necessita ser conhecedor do meio sobre o qual irá recair a sua ação (os alunos, os docentes, os não docentes, os encarregados de educação e todos os parceiros que diariamente possa necessitar).

Para existir uma verdadeira liderança, é necessário o Diretor desenvolver uma relação de proximidade e confiança com todos os implicados no processo educativo da Escola, ou seja, uma verdadeira liderança deve ter por base uma gestão democrática. Atualmente, a noção de gestão democrática está, na prática, um pouco perdida nas nossas escolas,

*“Ainda que do ponto de vista jurídico-formal, considerando a Constituição e a Lei de Bases do Sistema Educativo, a “gestão democrática das escolas” permaneça inalterada enquanto referente normativo, os discursos governamentais, a legislação ordinária e uma boa parte das*

*agendas de política educativa, mesmo no interior das escolas, deslocaram-se para a gestão eficaz e a flexibilidade, a competitividade e a produtividade, a contratualização e a mercadorização” (LIMA, 2009, p.241).*

Não nos podemos esquecer que liderar implica também delegar, apontar caminhos, ser sensível às necessidades da comunidade educativa, auxiliando o desenvolvimento de competências e confiando no trabalho da equipa.

O Diretor é também aquele que enaltece a qualidade do ensino, o Projeto Educativo, a supervisão e a orientação pedagógica, criando oportunidades para o bom desempenho docente, estimulando atividades e práticas inovadoras.

Resumindo, o Diretor, tal como o contemplo, é o docente que atua no sentido de potenciar a Escola como lugar de transformação, inclusão, pluralidade e democracia, impulsionador de um desenvolvimento sustentável, capaz de garantir a igualdade e oportunidade para todos, favorecendo a aprendizagem ao longo da vida.

Segundo Barroso e Sjorslev (1991: 97), o Diretor é

*“...o responsável pelo bom funcionamento da escola, pelo cumprimento das normas, pela realização dos objectivos, pela execução das actividades, pelo controlo da disciplina. (...) A posição estratégica que ocupa no seio das diferentes estruturas assegura-lhe um controlo real sobre a organização e, muitas vezes, um poder maior do que aquele que lhe é formalmente atribuído pela legislação.”*

Deste modo, o Diretor é visto como o elemento fundamental no funcionamento da Escola. A sua atividade, segundo os mesmos autores desenvolve-se em torno de quatro grandes domínios:

- Administrativo e financeiro (gestão operacional): funcionamento diário da Escola, definição de metas e objetivos, organização, planificação, decisão, controle, gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

- Pedagógico e administrativo: intervir na organização e gestão global do currículo, na orientação de atividades de ensino/ aprendizagem, no processo de avaliação dos alunos e na preparação e execução de medidas educativas específicas, na manutenção da disciplina e no acompanhamento escolar dos alunos.

- Relações humanas (gestão de pessoal – liderança interna): condução de reuniões, difusão de informação, motivação e animação de grupos e equipas de trabalho, gestão de conflitos, liderança institucional...

- Relações externas: representação oficial da escola e relação com os pais, com os coordenadores/representantes dos outros estabelecimentos, com a autarquia, com outros serviços comunitários, com empresas e associações culturais.

A diversidade da sua ação possibilita afirmar que para conduzir os requisitos da educação, os diretores “*devem exercer as funções de políticos, organizadores, técnicos e educadores*” (Ballion (1994), citado por ALVES (2005: 78-79).

Em 1995, João Barroso, numa investigação sobre o perfil pessoal e profissional dos diretores executivos e membros dos conselhos de escola, utilizou uma grelha com vários domínios de competências relacionados com a gestão escolar, solicitando que assinalassem os que consideravam como “principal” ou “secundário”. Em 2007, Cesaltina Nogueira aplicou a mesma grelha, acrescentando-lhe a competência “Comunicação com o meio local: outros serviços, empresas”, aplicando-a a uma amostra de 20 Diretores de Escola, tendo-lhe pedido que assinalassem as cinco competências que considerassem mais importantes para um bom desempenho do cargo. Os resultados foram os seguintes:

<b>COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Liderança</b> (exercer liderança sobre o trabalho realizado na escola/agrupamento)	14	70%
<b>Planificação</b> (preparar o futuro, avaliar, planificar e decidir prioridades)	12	60%
<b>Integração</b> (coordenar o trabalho da escola/agrupamento no seu conjunto)	11	55%
<b>Organização</b> (organizar e controlar sistemas e estruturas para a gestão do currículo, atividades extra curriculares e para os aspetos administrativos)	11	55%
<b>Inovação</b> (fazer com que as inovações e as mudanças ocorram de maneira efetiva e adequada)	9	45%
<b>Avaliação</b> (avaliar da eficácia das políticas, dos métodos e do trabalho realizado)	9	45%
<b>Gestão dos recursos</b> (tempo, dinheiro, pessoas, equipamento, edifícios)	8	40%
<b>Gestão das relações</b> (gerir relações interpessoais entre grupos e no interior de cada grupo)	7	35%
<b>Filosofia</b> (desenvolver uma base filosófica para a definição das políticas, das metas e dos objetivos)	5	25%
<b>Gestão dos alunos</b> (contatos, comunicação, orientação, apoio)	5	25%
<b>Manter-se informado</b> (sobre os aspetos relacionados com a educação)	4	20%
<b>Comunicação com os pais e comunidade em geral</b>	3	15%
<b>Comunicação com a administração central</b>	2	10%
<b>Comunicação com o meio local</b> (outros serviços, empresas)	1	5%

<b>Gestão do pessoal</b> (avaliação do desempenho, supervisão, desenvolvimento e formação)	1	5%
<b>Gestão de si mesmo</b> (gerir o stress, o tempo, as relações pessoais, a saúde)	1	5%

Tabela1: “*Competências consideradas mais importantes para um bom desempenho do cargo de presidente de Conselho Executivo de agrupamento vertical de escolas*” (Nogueira, 2007:123).

Apesar da importância que cada um possa dar aos domínios de competências apresentados, podemos com certeza concluir, que o Diretor de uma Escola tem uma ação bastante exigente e abrangente.

#### **4.2 – A Escola e a Aprendizagem da Democracia**

Cada vez mais os órgãos de gestão são confrontados com questões sobre as finalidades da escola, sobre as suas potencialidades limitadas, mas reais, sobre as exigências que o mundo hoje lhe impõe na formação dos jovens.

Philippe Perrenoud fala-nos da importância de “implicar os alunos no seu trabalho”, nomeando o facto de que em simultâneo se espera da escola e do cidadão que “sejam capazes de viver em paz nas suas diferenças”, que “sejam capazes de construir ordens negociadas e de se desembaraçarem individual e coletivamente face à complexidade”, de no seu dia-a-dia apenas “fabricarem alunos capazes de passar nos exames”. Tal como Perrenoud considero que o grande desafio da escola atual é realmente o de como “implicar” os alunos na sua formação.

Não nos podemos esquecer que a escola faz parte da sociedade e é dela que recolhe os seus recursos. Como queremos que ela assegure ou incuta valores que são desrespeitados constantemente por grande parte da sociedade, entre as quais encontramos as famílias dos nossos jovens.

Para a escola incrementar a cidadania é preciso reorganizar as prioridades e ter em consideração o leque de instrumentos disponíveis – os programas curriculares, as relações pedagógicas, a avaliação, a relação com o saber, a participação dos alunos, o lugar da família na escola e o seu grau de organização como comunidade democrática e solidária.

O currículo autêntico é fundado no conjunto das experiências formadoras sentidas, diariamente, na instituição escolar. Educar para a cidadania diz respeito a todas as disciplinas, a todos os momentos da vida coletiva. Está estreitamente ligada à relação pedagógica, ao respeito pelas diferenças e pela vida privada de

cada aluno, à avaliação, ao método de penalizações, à relação com as famílias, mas também ao hábito de interpelação e do debate na sala de aula, à relação com o conhecimento dado por determinado professor, ao tempo reconhecido à negociação dos conteúdos com os alunos, entre outros.

Para incrementar a autonomia e a cidadania, a escola necessita de professores que sejam pessoas críveis, negociadores interculturais, moderadores de uma comunidade educativa, asseguradores da Lei, organizadores de uma pequena democracia, impulsionadores culturais e, por fim, intelectuais. Para aprontar os jovens para enfrentar as complexidades diárias graças aos seus conhecimentos e competências, a escola “deverá privilegiar um perfil de professor como organizador de uma pedagogia construtivista, garante do sentido dos saberes, criador de situações de aprendizagem, gestor de heterogeneidade e regulador dos processos e dos percursos de formação”.

Para preparar uma Escola como uma organização democrática é necessária “imaginação sociológica e engenharia social, pedagógica e didática”, para que em simultâneo a experiência diária seja propícia à aprendizagem da cidadania e conciliável com as restantes tarefas da instituição. O objetivo final é construir cidadãos ativos, intervenientes e críticos, o que tem obrigatoriamente de implicar uma relação conjunta entre todos os atores sociais, quer atuem na escola (docentes e não docentes) ou em casa (famílias).

## **5-PROJETO DE INTERVENÇÃO NO AGRUPAMENTO**

Considerar um projeto de intervenção no Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias, tem de significar a construção de uma concepção de intervenção e de ação instrutiva, totalmente voltada para a sua peculiar comunidade educativa, tentando ao mesmo tempo dar resposta adequada aos requisitos que a sociedade atual nos impõe. É necessário que o Diretor do agrupamento tenha consciência do papel ativo que a Escola tem dentro das exigências da sociedade do século XXI, mantendo-se atualizado sobre todas as ações que se desenvolvem à sua volta, no domínio da educação, tanto em Portugal como noutros países. Deve assumir um papel proactivo e uma visão prospectiva, motivando todos os que com ele trabalham, para que em conjunto, se consiga desenvolver uma ação capaz de

abrandar os embates das transformações cada vez mais rápidas e, por vezes, insatisfatórias que caracterizam a sociedade atual e a educação em especial.

Neste sentido, os princípios orientadores das atuações, inerentes à composição deste Projeto de Intervenção são:

### **5.1 - Princípios Orientadores**

- **Princípio da primazia das lideranças partilhadas:** indica que deverão ser utilizadas as estruturas intermédias estabelecendo outros níveis de responsabilidade/participação na elaboração e na tomada de decisão.

- **Princípio da primazia da equidade e da justiça:** presentes nos diversos documentos orientadores da Escola, assim como em todas as decisões e deliberações da praxis do Diretor e respetivo Órgão de Gestão.

- **Princípio da primazia pedagógica:** quer isto dizer que a grandeza pedagógica é a prioridade educativa, sobrepondo-se às restantes grandezas.

- **Princípio da primazia humanista:** significa que todos os intervenientes na comunidade educativa, são antes de mais pessoas e serão tratados como tal, e não como um recurso, um ator, um agente educativo.

- **Princípio da primazia do todo sobre as partes:** quer isto dizer que o “bem comum” se sobrepõe ao “interesse pessoal” do indivíduo em causa, ou seja, todas as decisões tomadas serão no sentido de privilegiar o todo (o coletivo), em detrimento dos interesses pessoais de cada um.

### **5.2- Definição de Objetivos e Estratégias**

Tendo em conta toda a mudança organizacional sentida, nos últimos anos, nas nossas escolas e, atendendo que um modelo de gestão democrática e participativa deve ter em conta a diversidade e a dinâmica resultantes da produção e reprodução de regras, edificadas por todos os atores envolvidos, com o pressuposto de orientar a aprendizagem no sentido da concordância entre o saber, o saber fazer e o saber ser, definem-se assim os seguintes objetivos e estratégias:

- Promover a produção de um bom clima relacional entre todos os membros da comunidade;

- Garantir um ensino que espelhe seguramente as diversas culturas existentes na Escola colaborando para reduzir as desigualdades sociais e culturais dos alunos, valorizando os diferentes saberes e culturas no âmbito de uma escola inclusiva.

- Prevenir a indisciplina através da construção de um clima relacional assente nas regras, agindo concertadamente para a resolução de situações concretas.

- Estimular o trabalho de equipa com base em entendimentos partilhados, deliberações comuns, acordo sobre procedimentos a adoptar, compromisso e cooperação.

- Recorrer a um desempenho pedagógico que assente no equilíbrio entre a rigidez e a flexibilidade seguindo pelos caminhos do diálogo, da negociação e da responsabilização.

- Estimular, entre os alunos, o respeito pela integridade, direitos e dignidade de cada um.

- Desenvolver, junto dos alunos, valores fundamentais de cidadania, tais como a cooperação, a solidariedade e respeito ao próximo;

- Continuar a desenvolver a filosofia subjacente aos projetos da escola promotora de saúde (PES) e escola promotora de educação ambiental (Eco Escolas);

- Incitar a capacidade de iniciativa dos alunos e responsabilizá-los pela Escola;

- Incrementar o estabelecimento de regras de co-responsabilização das famílias, dos professores e dos alunos quanto à convivência, frequência e sucesso escolar e educativo dos alunos;

- Reforçar o papel fundamental da família na prevenção do insucesso escolar: através de um maior envolvimento/acompanhamento nas tarefas escolares, do controlo da assiduidade e do aproveitamento ao longo do ano;

- Recorrer a uma maior participação dos pais e encarregados de educação na vida da Escola e dos seus educandos;

- Garantir a eficácia do trabalho dos docentes de acordo com as características das turmas e os meios utilizados para ensinar e aprender;

- Melhorar o sucesso escolar dos alunos apostando numa cultura de qualidade, exigência e responsabilização;

- Contribuir para a redução do abandono escolar;

- Fomentar a utilização das Tecnologias da Comunicação (TIC) e das áreas das Expressões ( Plástica, Musical e Físico-Motora), na produção de recursos e na promoção da aprendizagem dos alunos.
- Promover o envolvimento da comunidade educativa na vida cultural da Escola;
- Promover a abertura da Escola ao exterior e à sua integração na comunidade local, através do estabelecimento de parcerias e protocolos com autarquias e diversas entidades;
- Apostar nas ofertas qualificantes dos adultos ao nível do reconhecimento, validação e certificação de competências.
- Promover o bom funcionamento da Escola através de uma adequada afetação de todos os recursos;
- Promover e apoiar o desenvolvimento do Projeto Educativo na melhoria da qualidade e dos resultados do processo ensino/aprendizagem;
- Apoiar a integração plena das crianças portadoras de limitações físicas ou psíquicas que levem à existência de necessidades educativas especiais;
- Continuar a apostar no enriquecimento do acervo documental das várias bibliotecas escolares e centros de recursos e incentivar o gosto pela leitura; promover o combate às iliteracias;
- Dinamizar/ Dar continuidade a projetos que desenvolvam/estimulem a criatividade dos alunos e a sua integração na comunidade;
- Incentivar e alargar, a toda a comunidade, a prática físico-desportiva em contexto escolar;
- Institucionalizar a educação multicultural na escola com a certeza de que os professores são elementos centrais para a realização deste objetivo;
- Levar a cabo iniciativas que promovam a auto-regulação e melhoria da escola: avaliação interna e externa;
- Promover a gestão participativa ligada ao desenvolvimento de uma cultura de participação na própria escola;
- Promover a articulação entre os diferentes órgãos de direção, de administração e gestão a fim de garantir o sucesso e a qualidade.

### **5.3- Projeto Educativo do Agrupamento**

O Projeto Educativo é “o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ....., elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo as quais a escola se propõe a cumprir a sua função educativa” (Decreto-Lei nº75 /2008, de 22 de abril, artigo 9º).

Deste modo, os objetivos mencionados neste Projeto de Intervenção, bem como outros conteúdos que ao longo deste documento serão apresentados, deverão ser incluídos no Projeto Educativo de Agrupamento, uma vez que falamos de um instrumento de referência na vida do mesmo, sendo a base para a elaboração do Projeto Curricular, do Regulamento Interno e do Plano Anual de Atividades.

É através do Projeto Educativo de Agrupamento que a escola passa a ser vista como uma organização educativa, dando sentido às ações individuais e coletivas como sendo as construtoras do futuro da organização escolar e, de todos os que nela participam.

### **5.4- O Projeto Curricular do Agrupamento e o Plano de Ação**

O Projeto Curricular de Agrupamento sendo um documento / conjunto de decisões articuladas que em cada contexto “ *reconstrói, e se apropria do currículo face a uma situação real, definindo opções e intencionalidades próprias, e construindo modos específicos de organização e gestão curricular, adequados à consecução das aprendizagens que integram o currículo para os alunos concretos daquele contexto*” (Roldão, 1999), não pode ser elaborado por “decreto”, ou seja, não basta escrever o que deve ser feito. Sendo um documento de referência na vida do Agrupamento é essencial envolver todos os atores da comunidade educativa de que dele dependem. O Projeto Curricular deve tentar otimizar a ação pedagógica, evidenciar a ação e apontar para um caminho a seguir (Visão futura), que deverá ser trilhado com propósito mas com suavidade, respeito e apoio para com todos os profissionais envolvidos nesse processo. O seu plano de ação deverá ser implementado de modo faseado, apoiando-se num plano de formação e acompanhamento, baseado na participação de especialistas nas respetivas áreas de

trabalho, estabelecendo protocolos de intervenção. Todo o trabalho a desenvolver deve ser baseado na motivação, empenhamento e solidariedade entre todos os intervenientes, para que se possa traduzir num processo tranquilo, podendo assim tornar-se uma mais valia para os profissionais e alunos envolvidos.

### **5.5- Regulamento Interno**

Em relação ao regulamento interno do agrupamento, não farei nenhuma proposta de reformulação, pois essa é uma realidade que está permanentemente em aberto, devido às alterações constantes nos normativos ligados à educação. Por outro lado, este documento sofreu significativas alterações já durante este período letivo, devido à agregação com o ex-Agrupamento de Escolas de Campelos.

## **6- DIAGNÓSTICO AO AGRUPAMENTO**

### **6.1- Pontos Fracos**

#### **Plano Físico**

- a. A dispersão da rede escolar na educação pré-escolar, 1º ciclo e Escola Básica de 2º e 3º ciclos de Campelos (23 estabelecimentos de ensino) não favorece a gestão dos recursos físicos, humanos e financeiros do Agrupamento;
- b. Carência e degradação de instalações na EB2,3 de Campelos, que comprometem a segurança dos alunos, docentes e não docentes;
- c. As infra-estruturas viárias de acessibilidade a alguns dos nossos estabelecimentos de ensino não favorecem a ligação com a comunidade.
- d. A falta de uma rede de transportes públicos, de ligação entre os vários estabelecimentos do Agrupamento e a cidade/sede do agrupamento, não favorece a gestão dos recursos e a ligação com a comunidade.
- e. A falta em vários estabelecimentos de ensino de espaços de apoio ao estudo (bibliotecas e salas TIC devidamente equipadas).

- f. A falta de espaços específicos para as práticas desportivas na maior parte dos estabelecimentos do 1º Ciclo.
- g. A falta de equipamento de jogos/diversão nos espaços exteriores dos estabelecimentos do 1º ciclo e pré-escolar.
- h. As más condições das áreas ajardinadas e envolventes dos estabelecimentos (piso do campo de futebol, redes de protecção,...).
- i. A falta de uma sala ampla para a biblioteca e centro de recursos da escola sede.
- j. Necessidade de pintura de algumas escolas, tanto nos espaços interiores como exteriores.
- k. Infiltrações nos espaços das salas de aula, em diversas escolas e jardins de infância e EB 2,3 de Campelos.
- l. Necessidade de substituição de material de trabalho (mesas, armários, cadeiras,...), tanto em algumas escolas de 1º ciclo como em alguns jardins de infância.
- m. Necessidade de substituição de portas interiores e exteriores, vidros, pavimentos interiores em diversas escolas de 1º ciclo e jardins de infância.

### **Plano Humano**

- n. A insuficiência de pessoal auxiliar e administrativo (não docente), principalmente assistentes operacionais no 1º ciclo e nas escolas de 2º e 3º ciclos do Agrupamento e a rotatividade dos elementos vindos do Centro de Emprego, o que dificulta a sua interação com os alunos e o seu envolvimento no Agrupamento.
- o. A falta de técnicos especializados em determinadas áreas (psicologia, terapia da fala e ocupacional), pertencentes aos quadros do Agrupamento.

### **Plano Pedagógico e Organizacional**

- p. Desfasamento entre a avaliação interna dos alunos e a avaliação externa;
- q. Os baixos resultados académicos, nomeadamente ao nível do 2º e 3º ciclos e, os resultados nas provas e exames nacionais;

- r. Dificuldades na articulação pedagógica entre docentes do 1º e 2º ciclos com alguns dos docentes das atividades de enriquecimento curricular;
- s. Dificuldades na articulação entre algumas escolas do 1º ciclo e pré-escolar com as entidades de apoio à família.
- t. A indisciplina/ comportamentos desajustados,
- u. A elevada taxa de abandono escolar no 3º ciclo;
- v. Baixas expectativas dos alunos perante a missão da Escola e desmotivação face ao seu processo de ensino e aprendizagem;
- w. O fraco envolvimento dos alunos na programação das atividades do Agrupamento;
- x. O fraco envolvimento dos encarregados de educação nas atividades do Agrupamento;
- y. A fraca articulação entre os estabelecimentos de ensino de 1º ciclo e entre os departamentos de 2º e 3º ciclos, que não assegura a sequencialidade das aprendizagens;
- z. As práticas insuficientes de auto-avaliação, nomeadamente por parte de alguns docentes.
- aa. Auscultação e participação da comunidade educativa na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento;
- bb. A eficácia dos mecanismos de comunicação disponíveis no Agrupamento;
- cc. Associação de pais e encarregados de educação pouco intervenientes e empenhada na vida escolar do Agrupamento, nomeadamente, no que diz respeito ao anterior Agrupamento Padre Vítor Melícias.

### **Plano das redes sociais e de apoio**

- dd. Relação menos próxima com algumas juntas de freguesia da área geográfica do Agrupamento;
- ee. Tipologia e qualidade dos autocarros de transporte escolar que não favorece a disciplina e segurança dos alunos.

## **6.2-Pontos Fortes.**

### **Plano Físico**

ff. A requalificação efetuada pela C.M. Torres Vedras/ Junta de Freguesia, durante este ano letivo, a dois ou três estabelecimentos de ensino do 1º ciclo;

gg. O apetrechamento gradual da escola sede do Agrupamento e EB 2,3 de Campelos com meios audiovisuais que potenciam exponencialmente as condições de trabalho.

hh. A utilização dos recursos informáticos na gestão administrativa, no trabalho pedagógico e no geral, promovendo/dinamizando a vida do agrupamento.

### **Plano Humano e Organizacional**

ii. A ligação escola/comunidade e o espírito colaborativo das Associações de pais e encarregados de educação apoiando o funcionamento do Agrupamento, nomeadamente ao nível de 1º ciclo.

jj. O corpo docente estável e dinâmico, com vontade de abraçar novos projetos e novas dinâmicas;

kk. A existência de um grupo de assistentes operacionais, nomeadamente na escola sede, com grande iniciativa e capacidade de trabalho e, ao mesmo tempo excelente interação com a direção, sempre com o objetivo de manter e preservar o espaço físico pertencente ao Agrupamento;

### **Plano Pedagógico**

ll. O desenvolvimento de projetos e clubes, procurando oferecer aos alunos experiências escolares estimulantes e diversificadas;

mm. O ser uma “escola inclusiva”, que acolhe e procura soluções para todos os alunos, com um grupo de educação especial dinâmico e parcerias com entidades externas;

- nn. A matriz curricular com uma oferta diversificada;
- oo. As turmas de Cursos de Educação e Formação e Ensino Doméstico (abrangendo a etnia cigana do sexo feminino), a área de Competências Essenciais para adultos, as quais promovem o sucesso educativo e previnem o abandono escolar no 1º caso e permitem no 2º caso, um olhar diferente sobre a escola por parte da população adulta;
- pp. A dinâmica implementada nas Bibliotecas do Agrupamento, como fator potenciador da articulação e complementaridade pedagógica do currículo do Agrupamento;
- qq. As atividades de enriquecimento curricular que procuram responder aos interesses dos alunos (Inglês, Educação Física, Expressão Musical e Empreendedorismo) em todas as escolas do 1º Ciclo e as atividades de apoio à família no Pré-Escolar e 1º ciclo;
- rr. A página Web do Agrupamento, através da qual é assegurada uma boa parte da divulgação de aspetos organizacionais e na divulgação de trabalhos de alunos e escolas;
- ss. A plataforma Moodle como meio de potenciar as práticas pedagógicas ligadas às TIC e como meio de desenvolvimento de um perfil de competências, nos alunos, de combate à info exclusão e à iliteracia relacionada com as novas tecnologias de informação e comunicação.

### **Plano das redes sociais e de apoio**

- tt. Relação de proximidade com a grande maioria das juntas de freguesia da área geográfica do Agrupamento.
- uu. A rede alargada de parcerias com entidades locais.

## **7- A AVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO**

No ano letivo de 2008/2009, o **Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias** foi sujeito a uma avaliação externa, durante o mês de novembro de 2008, por parte da Inspeção-Geral da Educação.

O Relatório de Avaliação do Agrupamento revela, em cada um dos domínios

avaliados, o seguinte:

- RESULTADOS: **Suficiente**
- PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO: **Bom**
- ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: **Bom**
- LIDERANÇA: **Suficiente**
- CAPACIDADE DE AUTO-REGULAÇÃO E MELHORIA DA ESCOLA:

**Insuficiente.**

Por seu lado, no ano letivo de 2006/2007, o **ex- Agrupamento de Escolas de Campelos** foi sujeito a avaliação externa, durante o mês de fevereiro de 2007.

O Relatório de Avaliação do Agrupamento revela, em cada um dos domínios avaliados, o seguinte:

- RESULTADOS: **Suficiente**
- PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO: **Bom**
- ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: **Bom**
- LIDERANÇA: **Muito Bom**
- CAPACIDADE DE AUTO-REGULAÇÃO E MELHORIA DA ESCOLA:

**Suficiente.**

Conforme mencionado nos respetivos relatórios pretende-se que *“o processo de avaliação externa fomente a auto-avaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para o Agrupamento, constituindo (...) um instrumento de reflexão e de debate”* (p. 2), como tal, é fundamental reorientar o Plano de Melhoria no sentido de o Agrupamento, como atual Unidade Orgânica, conseguir:

- Numa primeira fase melhorar, com alguma urgência, o domínio “Capacidade de autorregulação e melhoria da Escola” que se situa num nível baixo.

- De seguida, melhorar os domínios “Resultados”, por também se encontrarem num nível baixo.

- A médio prazo (dentro de quatro anos) poder atingir os patamares máximos em todo os domínios que, com confiança e o empenhamento de todos os intervenientes, temos a possibilidade de atingir.

É importante ter presente que a Avaliação Externa está diretamente relacionada com a obtenção de maior autonomia para a Escola e com maiores vantagens para os seus profissionais e para a comunidade.

Considerando o que atrás foi exposto, proponho que a Escola continue o processo de Autoavaliação, iniciado durante este ano letivo (2013/2014), de modo a estar preparada para a próxima ação inspetiva, tornando-se menos dependente da avaliação externa e, simultaneamente, estar permanentemente conhecedora da sua realidade. Ser proactivo e prospectivo é estar atento e ter uma postura de investigação, de avaliação e de aprendizagem, fatores críticos para qualquer organização que pretende melhorar os seus níveis de qualidade.

## **8- PROGRAMA DAS ATIVIDADES PROPOSTAS PARA O MANDATO<sup>2</sup>**

Após a apresentação da visão do Agrupamento e dos princípios orientadores do plano de ação, é essencial hierarquizar prioridades. Deste modo, as diligências do plano de ação concentrar-se-ão nas seguintes áreas de intervenção:

- a) Organização e gestão pedagógica;
- b) Formação profissional;
- c) Sucesso educativo e abandono escolar;
- d) Gestão administrativo-financeira;
- e) Gestão de recursos materiais, humanos e de espaços;
- f) Articulação Escola – Família – Comunidade;
- g) Segurança / Disciplina – Comportamentos;
- h) Avaliação Interna e Externa do Agrupamento

---

<sup>2</sup> *As atividades aqui propostas são as que sobressaem do Projeto de Intervenção. No entanto, isso não significa que não venham a existir outras atividades que, certamente, surgirão como resultado da dinâmica dos restantes atores da Escola e também da Administração da Educação. Deste modo, estarei sempre empenhada e decidida a envolver-me em tudo o que possa constituir uma mais valia para o Agrupamento.*

## Organização e gestão pedagógica

Problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deficiente articulação entre os vários ciclos e o pré-escolar;</li> <li>* Pouca eficácia das estruturas de gestão intermédia.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Otimizar o desempenho de funções de coordenação;</li> <li>* Reforçar a articulação inter e intra ciclos;</li> <li>* Continuar a desenvolver uma liderança e gestão de proximidade;</li> <li>* Elaborar os instrumentos de autonomia do Agrupamento;</li> <li>* Promover o trabalho colaborativo.</li> </ul>
Atividades/Estratégias de Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboração do Projeto Educativo do agrupamento, onde se espelhe a missão, a visão e o quadro de valores do Agrupamento;</li> <li>* Elaboração do Plano Anual de Atividades do Agrupamento com objetivos bem definidos e em função do Projeto Educativo do agrupamento;</li> <li>* Construção do Projeto Curricular do Agrupamento integrado e adequado às necessidades dos alunos;</li> <li>* Diminuir o número de alunos que transitam com níveis inferiores a três; Aumentar o número de alunos que transitam só com níveis quatro e cinco;</li> <li>* Mobilização, na coordenação das estruturas intermédias, da reflexão das práticas nas salas de aula e da supervisão pedagógica;</li> <li>* Conceber e implementar a redistribuição da carga horária das diferentes áreas curriculares curricular, segundo agrupamentos flexíveis de cada grupo/turma de tempos letivos semanais de acordo com as necessidades respeitando os objetivos definidos na matriz;</li> <li>* Continuar com as equipas de projetos, clubes e outras atividades de complemento curricular;</li> <li>* Elaboração de um Plano de Articulação, com o objetivo de reforçar a articulação interdisciplinar, a articulação entre as Escolas do Agrupamento e o trabalho cooperativo entre docentes, no sentido da partilha de experiências e da melhoria dos resultados escolares e sucesso dos processos de ensino aprendizagem;</li> <li>* Participação nos projetos/atividades desenvolvidas pelas instituições locais, como forma de motivação da comunidade educativa e enriquecimento das vivências individuais;</li> <li>* Desenvolvimento nos alunos de atitudes de auto-estima, respeito e regras de convivência;</li> <li>* Maior rentabilização do espaço Biblioteca em todas as escolas do agrupamento – apoio a projetos potenciadores da sua utilização;</li> <li>* Organização de eventos, ao longo do ano, nas várias escolas do agrupamento motivadores e mobilizadores de toda a comunidade;</li> <li>* Promoção da criação de percursos alternativos para alunos em risco de insucesso repetido/abandono escolar;</li> <li>* Prossecução da valorização e divulgação das atividades / modalidades do projeto do desporto escolar no agrupamento, em articulação com a autarquia e as</li> </ul>

	instituições locais; * Continuação das parcerias com no sentido da divulgação e da articulação da oferta formativa.
<b>Calendarização</b>	Ao longo do mandato (2014/2015 – 2017/2018)

## Formação Profissional

Problema	*Atualização do plano de formação fundamentado ao nível do pessoal docente e não docente.
Objetivos	*Proporcionar ao pessoal docente e não docente oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecer o mérito do seu desempenho.
Atividades/Estratégias de Intervenção	*Conceção de um Plano de Formação para os professores, pessoal não docente e técnicos até 150h/ano; * Articulação do Projeto de Formação do Agrupamento com o Centro de Formação de Escolas e com Universidades com as quais o agrupamento tem protocolos ; * Formação em liderança e gestão curricular para as coordenações, com recurso a formadores internos ou externos; * Dinamização de ações de informação, sensibilização e formação sobre temáticas consideradas pertinentes, de acordo com o diagnóstico efetuado * Audição e organização da formação para pais e encarregados de educação, que assumam a dupla dimensão de privilegiar as necessidades individuais e as necessidades da organização escolar;
<b>Calendarização</b>	Plano revisto por ano letivo

## Sucesso educativo e abandono escolar

<p><b>Problema</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Rendimento escolar baixo de um número significativo de alunos.</li> <li>*Interesses divergentes dos vários intervenientes no processo de ensino e aprendizagem;</li> <li>*Carências económicas;</li> <li>*Pouca supervisão e acompanhamento da prática letiva em sala de aula</li> </ul>
<p><b>Objetivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Promover situações que demonstrem atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania;</li> <li>*Rentabilizar as potencialidades dos recursos tecnológicos disponíveis.</li> <li>* Combater o insucesso e abandono escolares;</li> </ul>
<p><b>Atividades/Estratégias de Intervenção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Continuação da prática metódica de reflexão sobre os resultados escolares dos alunos e consequente proposta de estratégias de remediação, para melhoria;</li> <li>*Organização de grupos flexíveis de alunos com necessidades específicas com definição de objetivos;</li> <li>*Implementação de um eficaz projeto de tutorias;</li> <li>*Dinamização da sala de estudo, em horário alargado, com professores de todas as áreas, onde os alunos possam esclarecer dúvidas, fazer trabalhos, alargar os seus conhecimentos, melhorando as aprendizagens;</li> <li>*Continuação de uma oferta formativa diversificada: com vista à diminuição do abandono escolar e absentismo</li> <li>*Organização de sessões de orientação profissional para os alunos, na forma de seminário com profissionais de diversas áreas e exposições/mostras profissionais, tendo em conta o prosseguimento de estudos;</li> <li>*Reforço do apoio de ação social para alunos carenciados que vá além do legislado, com recurso às verbas próprias da escola: pequenos-almoços, material didático;</li> <li>*Dinamização de campanhas de solidariedade anuais em benefício quer das famílias carenciadas da área envolvente do agrupamento, quer de associações de solidariedade social;</li> <li>*Continuação da entrega, no final do ano letivo, dos Quadros de Méritos</li> </ul>
<p><b>Calendarização</b></p>	<p>Ao longo do ano letivo</p>

## Gestão administrativo-financeira

Problema	*Escassos recursos económicos; *Inexistência de inventário dos bens do Agrupamento.
Objetivos	* Gerir com rigor o orçamento; * Angariar e gerar recursos financeiros.
Atividades/Estratégias de Intervenção	*Inventariação dos recursos materiais, no programa informático; * Redução de custos na aquisição de bens e serviços com recurso às plataformas e ajustes diretos; *Inventariação das necessidades dos Jardins de Infância e das Escolas do Agrupamento em articulação com a autarquia; *Produção e gestão das receitas próprias; * Estabelecimento de novos protocolos para rentabilizar as instalações, alugando espaços para formação/seminários ou outros eventos.
<b>Calendarização</b>	Ao longo do mandato

## Gestão de recursos materiais, humanos e de espaços

Problema	*Baixa rentabilização dos espaços e equipamentos. * Degradação de espaços na EB2,3 de Campelos
Objetivos	*Melhorar a qualidade dos espaços, fazendo obras e humanizando-os; *Gerir os recursos humanos; *Gerir e rentabilizar o parque informático (aumentar a sua utilização como recurso educativo) e a utilização dos materiais didáticos *Recuperação rápida de pequenas anomalias e danos nas instalações, evitando a sua degradação e minorando causas de possíveis acidentes.
Atividades/Estratégias de Intervenção	*Solicitação ao Gabinete de Gestão Financeira de autorização para a aquisição de bens, equipamentos e serviços; *Elaboração de um documento resumo de apresentação das instalações, recursos materiais e humanos do agrupamento, com vista a uma melhor rentabilização destes recursos; *Manutenção dos espaços verdes, desenvolvendo atitudes ecológicas; *Desenvolvimento de esforços junto do município para: efetivação da requalificação das Escolas EB1 *Supressão de necessidades de pessoal operacional com recurso a projetos de contrato emprego-inserção, e a pessoal tarefeiro, no âmbito de protocolos com a autarquia e tutela.
<b>Calendarização</b>	Durante o mandato

## Articulação Escola – Família – Comunidade

Problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fraco envolvimento dos encarregados de educação/famílias no acompanhamento da vida escolar dos seus educandos;</li> <li>* Falta fomentar o sentido de pertença e construir a identidade do agrupamento.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Melhorar a difusão da comunicação e da informação;</li> <li>*Assegurar as condições que potenciem uma efetiva e eficaz agregação dos Ex-Agrupamentos;</li> <li>* Manter em funcionamento os Gabinetes de Apoio ao Aluno e à Família;</li> <li>* Corresponsabilizar a família no percurso escolar dos alunos;</li> <li>*Mobilizar a comunidade na construção da identidade do agrupamento.</li> </ul>
Atividades/Estratégias de Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Criação, implementação e divulgação de um plano de comunicação do Agrupamento que defina os canais e as formas de comunicação a utilizar na comunicação interna e externa, de forma a melhorar a qualidade e eficiência;</li> <li>* Continuar a divulgação de trabalhos/projetos desenvolvidos pelos alunos ao longo do ano letivo, nos vários meios de comunicação social;</li> <li>*Promoção da cooperação entre docentes e o gabinete de apoio ao aluno/família;</li> <li>* Promoção de atividades conducentes à melhoria do relacionamento interpessoal e ao envolvimento de todos, solicitando ajuda às várias associações de pais;</li> <li>* Aumento da participação dos encarregados de educação nas dinâmicas desenvolvidas pelo Agrupamento;</li> <li>* Desenvolvimento das parcerias existentes;</li> <li>* Dinamização de reuniões entre a direção e as várias associações de pais.</li> </ul>
<b>Calendarização</b>	Ao longo de cada ano letivo

## Segurança / Disciplina – Comportamentos

<b>Problema</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Dificuldade no cumprimento de regras;</li><li>* Pouco conhecimento dos planos de emergência por parte dos alunos</li></ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Aumentar os níveis de participação dos pais nas atividades da escola;</li><li>* Proporcionar condições para uma vivência em segurança e com disciplina na escola;</li><li>* Colaborar com as famílias dos alunos no sentido de as consciencializar para a importância da escola no futuro dos seus educando.</li></ul>
<b>Atividades/Estratégias de Intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Divulgação eficaz e adequada do Regulamento Interno fomentando a consciencialização/interiorização de deveres e direitos e a participação responsável de todos os atores da comunidade educativa;</li><li>* Dinamização do gabinete de apoio ao aluno;</li><li>* Continuação das reuniões periódicas com o pessoal não docente, a fim de serem tomadas medidas de prevenção contra a indisciplina e outras;</li><li>* Continuação periódica da reunião de delegados de turma com a direção;</li><li>* Dinamização das salas/espços dos alunos com atividades do seu interesse;</li><li>* Recuperação rápida de pequenas anomalias e danos nas instalações, evitando a sua degradação e minorando causas de possíveis acidentes;</li><li>* Verificação regular da segurança dos equipamentos;</li><li>* Elaboração em todos os estabelecimentos de ensino do agrupamento de planos de realização de exercícios internos de evacuação, para interiorização das normas e dos planos de segurança em casos de incêndio ou sismo.</li></ul>
<b>Calendarização</b>	Ao longo do ano letivo

## Avaliação Interna e Externa do Agrupamento

<b>Problema</b>	* Desenvolvimento de uma cultura e práticas de reflexão, com vista à realização de planos de ação e de melhoria, resultante de um processo integral de autoavaliação.
<b>Objetivos</b>	* Potenciar uma cultura de avaliação; * Continuar o trabalho iniciado durante este ano letivo no sentido de promover a qualidade da educação, através de um autoconhecimento e desenvolvimento organizacional; * Elaborar planos de melhoria a partir dos resultados da autoavaliação e a da avaliação externa.
<b>Atividades/Estratégias de Intervenção</b>	* Continuar com a equipa de avaliação interna (NAFAI), reformulada, no início deste ano letivo 2013/2014; * Continuação do desenvolvimento do processo de autoavaliação, em parceria com a equipa da Dr <sup>a</sup> Melissa Marmelo, para uma atitude sistemática de avaliação interna das práticas, adequando os indicadores em função dos resultados obtidos; * Envolvimento de todos os atores da comunidade no processo de autoavaliação, sensibilizando-os para a aplicação da mesma, divulgando resultados e envolvendo-os na elaboração dos planos de melhoria; * Conceção e concretização de instrumentos de autoavaliação, * Aplicação de inquéritos anuais aos diferentes elementos da comunidade educativa que permitam a recolha de dados necessários para serem tidos em conta na tomada de decisões tendentes ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do Agrupamento; * Elaboração de planos de melhoria com base nos resultados da autoavaliação e da avaliação externa.
<b>Calendarização</b>	Desenvolver por biénio, sendo que o início dos trabalhos deu-se no início de 2013/2014, já com a nova Unidade Orgânica.

## 9- NOTA FINAL

Ao concluir este Projeto de Intervenção para o renovado Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias gostava de mencionar que o conjunto de ideias e de objetivas aqui apresentadas não devem ser vistas apenas como uma carta de intenções destinada a avaliar a minha candidatura deve, no entanto, ser entendida como uma visão de estar em Educação.

Desde há quase doze anos neste Agrupamento que me preocupo e me sinto determinada, acreditando que o mesmo pode ser uma referência positiva no nosso concelho, mas também no contexto da Educação em Portugal.

É um percurso difícil, mas não impossível, dado possuímos um conjunto de profissionais empenhados em deixar uma marca de qualidade nos seus alunos. Embora, por vezes, seja difícil de entender, mas acredito que trabalhamos com uma grande maioria de Encarregados de Educação empenhados e atentos, ao bem-estar educativo dos seus educandos; temos como colaboradora uma autarquia, que por vezes, dificilmente chega a todos os estabelecimentos, mas está sempre empenhada e atenta às dificuldades sentidas por todos. E, finalmente, possuímos uma comunidade, com características muito próprias, que a fazem ser única no concelho, mas nem por isso, parca em apoiar-nos e dar respostas às solicitações mais variadas.

Pretendo, ainda, deixar presente algumas das situações que aconteceram no espaço temporal desde a agregação oficial a 26 de abril de 2013. Nesta altura fui confrontada com uma realidade um pouco diferente da que tinha no meu Agrupamento inicial, principalmente, ao nível dos espaços físicos da EB 2,3 de Campelos, um pouco degradados e com baixo nível de limpeza e, da organização dos recursos humanos no referido espaço. Desde logo foi iniciado um levantamento de problemas com o objetivo de que no início do ano letivo 2013/2014, alguns deles conseguissem estar resolvidos.

Assim, de entre as problemáticas a resolver, a prioridade foi para a comunicação entre todas os estabelecimentos escolares do Agrupamento, com a implementação de um único Moodle a funcionar para todos. Nesta área, também foi implementada, na EB2,3 de Campelos, com início de funcionamento no ano letivo presente, uma sala TIC, apetrechada com 25 computadores. Atualmente, em todas as salas de aula da referida escola estão implementados equipamentos de som e,

os quadros interativos existentes foram reinstalados de modo a que todas as salas de aula funcionassem de igual modo, em termos de visionamento do quadro, por parte dos alunos.

No final do 1º período foram colocados painéis solares, nos balneários exteriores, tal como foi revista e colocada nova canalização, tanto nos balneários exteriores como nos interiores. Foi pintado o campo de jogos exterior.

Com a ajuda da Associação de Pais foram colocadas as proteções às lâmpadas nos balneários.

Numas das escadas de acesso ao piso superior foi colocado um corrimão para apoio dos alunos.

Durante o período de férias letivas foram alterados alguns dos espaços de trabalho, na escola em causa, conseguindo deste modo um espaço coberto (antigos Serviços Administrativos), para os alunos puderem estar nos seus tempos livres, nomeadamente quando o clima não lhes permite andar no exterior. A sala foi pintada e organizada com materiais funcionando no termino das atividades letivas, também, como sala de apoio aos alunos.

Entretanto, têm sido feitas recuperações rápidas a pequenas anomalias e danos nas instalações, no sentido de evitar a sua degradação, como a colocação de vidros partidos, a colocação de prateleiras para organizar uma arrecadação para materiais de limpeza, está a ser construído (pelos assistentes operacionais pertencentes à EBI Padre Vítor Melícias), um carrinho para transporte dos materiais de desporto (colchões).

A organização dos assistentes operacionais na EB 2,3 de Campelos foi alterada, sendo que todos eles, no início do ano letivo receberam um plano de trabalho. Foram realizadas reuniões para operacionalizar todo o trabalho, nomeadamente, ao nível da limpeza dos espaços.

Ao nível das escolas de 1º ciclo e educação pré-escolar foram também realizadas algumas alterações, particularmente, ao nível da organização de espaços e da colocação/manutenção de materiais.

É do conhecimento de todos os elementos do Conselho Geral Transitório grande parte destas atividades e, essencialmente, da lista de problemas constatados na sede do ex-Agrupamento de Escolas de Campelos.

Caso o Conselho Geral Transitório entenda que este documento de candidatura, e a minha pouca experiência na direção merece a sua confiança para

continuar o trabalho até então desenvolvido, é importante salientar aos seus elementos o conhecimento da maioria dos seus problemas, e a intenção de iniciar de imediato, com toda a dedicação e empenho, as funções que me forem confiadas, nunca esquecendo a Vossa preciosa ajuda, sempre que necessitar.

## 10- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- *Avaliação externa das escolas: relatório – Agrupamento de Escolas de Padre Vítor Melícias* (2008/2009). Inspeção-Geral da Educação (disponível em <http://www.ige.min.edu.pt> ).
- *Avaliação externa das escolas: relatório – Agrupamento de Escolas de Campelos* (2006/2007). Inspeção-Geral da Educação (disponível em <http://www.ige.min.edu.pt> ).
- BARROSO, João e SJORSLEV, Sten (1991). *Estruturas da administração e avaliação das escolas primárias e secundárias nos doze estados membros da comunidade europeia*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- BARROSO, João (1995). *O director executivo: perfis profissionais e profissionais dos directores executivos e dos membros do conselho de escola ou área escolar e percepção que têm dos seus cargos e funções*. Lisboa: EDUCA (vol. 1).
- FLORES, M. A. (1999). “*Indução no Ensino: Desafios e Constrangimentos.*” Lisboa: IIE, cap. III – O Papel do Professor na (re) contextualização curricular, pp. 87-112.
- LIMA, Lício (2009). A democratização do governo das escolas públicas em Portugal. In *Revista Sociologia* nº 19 Universidade do Porto. Faculdade de Letras. Departamento de Sociologia.
- NOGUEIRA, Cesaltina (2007). *Agrupamentos verticais de escolas do concelho de Lisboa: caracterização e influência no trabalho do gestor escolar*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação (tese de mestrado).
- PERRENOUD, Philippe (2002). *A escola e a aprendizagem da democracia*. Lisboa. Edições ASA.
- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Campelos
- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias