



**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS  
PADRE VÍTOR MELÍCIAS**

**Projeto de Intervenção 2018/22**

**Ensinar a Pensar - A Mais Nobre  
Missão da Escola**

*“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido,  
mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe.”*

Clarice Lispector

***Candidatura de Joaquim Pinto Gonçalves  
a Diretor do APVM***

# Índice

	<b>Pág</b>
<b>1. Razões da Candidatura</b>	<b>3</b>
<b>2. Missão, Visão, Valores</b>	<b>5</b>
<b>3. O Agrupamento de Escolas de Padre Vitor Melícias</b>	<b>7</b>
3.1. Caracterização do Agrupamento	<b>7</b>
3.2. Traços Transversais do Agrupamento	<b>8</b>
<b>Projeto de Intervenção</b>	<b>10</b>
<b>1. Identificação de Problemas</b>	<b>10</b>
<b>2. Princípios de Organização e Funcionamento</b>	<b>13</b>
<b>3. Plano Estratégico de Ação</b>	<b>15</b>
<b>4. Áreas de Intervenção</b>	<b>18</b>
4.1. Gestão Pedagógica	<b>18</b>
4.2. Sucesso educativo e abandono escolar	<b>19</b>
4.3. Clima de Segurança/disciplina	<b>21</b>
4.4. Formação Contínua	<b>22</b>
4.5. Gestão de recursos humanos, materiais e espaços	<b>22</b>
4.6. Gestão Administrativa e Financeira	<b>23</b>
4.7. Articulação escola / família / comunidade	<b>24</b>
4.8. Avaliação Interna e Externa do Agrupamento	<b>25</b>
<b>5. Conclusão</b>	<b>26</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>27</b>

# 1. Razões da Candidatura

A candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Padre Vitor Melícias, só se concretiza após uma reflexão pessoal, profissional e familiar. No entanto, a decisão definitiva só aconteceu após a manifestação de disponibilidade de um grupo de pessoas, que considero fundamentais para a constituição de uma equipa, coesa e determinada. Com capacidade para o desempenho de funções de gestão tão exigentes, mas também com qualidades humanas que permitem encarar este desafio com a garantia de que tudo faremos para mudar o rumo deste Agrupamento, criando melhores condições de sucesso dos nossos alunos.

Um projeto de intervenção para uma candidatura a um cargo tão complexo quanto este não deve ser apenas um mero processo de intenções vagas. Deve, antes de mais, ser um plano de ação estratégico e constituir-se num conjunto coerente de linhas de ação que possam introduzir no Agrupamento algum valor acrescentado.

Essas linhas de orientação devem ser traçadas a partir do diagnóstico que fazemos do presente no sentido de o reformar e, de forma gradual, moldar as estruturas com o objetivo de concretizar um futuro coletivo, que responda às exigências de uma sociedade em constante mudança.

Tanto quanto possível, deve definir claramente os “**perfis de mudança**” desejados, para delinear mais objetivamente o “**caminho a seguir**”, no sentido de operar as transformações que se impõem.

Gerir uma escola ou um conjunto de escolas, não é o mesmo que gerir uma empresa ou um grupo de empresas. A lógica da gestão empresarial é, na maioria dos casos, incompatível com a lógica da gestão educacional.

Uma escola não é um conjunto de linhas de montagem em que cada um exerce uma tarefa repetitiva e mecânica.

A escola é um organismo dinâmico, vivo e complexo, que se renova em cada ano letivo. Por isso, a gestão de um Agrupamento tem que ser uma gestão viva, flexível, humana, eficiente e eficaz, mas sem perder de vista a obtenção de resultados.

As lideranças deste tipo de unidades orgânicas deverão possuir qualidades de avaliação das situações dando muito mais ênfase à Inteligência Emocional, valorizando muito mais a capacidade de reação e de resolução de problemas, do que a simples competência técnica sem capacidade de agir autonomamente.

Assim, devem, apesar de a lei consagrar um órgão uninominal, assentar na ação colaborativa e cooperativa com as equipas escolhidas e com as lideranças intermédias. Desta forma conseguirão, a cada momento aferir o pulsar da comunidade educativa, numa visão prospetiva, muito mais abrangente, que lhe é dada por este conjunto diversificado de atores.

De acordo com Barroso (2005a, 2005b), é possível encontrar, de um ponto de vista político-administrativo, quatro conceções diferentes de diretores de escolas, a saber:

- a) **burocrática**, estatal e administrativa, em que o diretor é visto como o representante do Estado na escola;
- b) **corporativa**, profissional e pedagógica, em que o diretor é visto como um *primus inter pares* (o

“headteacher” ou “principal” anglo saxónico) e intermediário entre os professores e a administração regional ou central;

**c) gerencialista**, em que o diretor é visto como se fosse o gestor de uma empresa, com o objetivo de garantir a eficácia e a eficiência dos resultados alcançados;

**d) político-social**, em que o diretor é visto como um negociador, mediador entre lógicas e interesses diferentes, tendo em vista a consecução de um compromisso relativo à obtenção do “bem comum” educativo a garantir aos alunos.

Para nós, o melhor diretor será o que tiver um pouco de cada um destes modelos. Digamos que é a síntese dos vários tipos. No entanto, mais que o diretor, conta quem o acompanha. Diz o povo: “Diz-me com quem andas, dir-te-ei quem és”. Não temos problemas em assumir, claramente, que somos mais adeptos de decisões colegiais, do que decisões individuais de quem possa convencer-se que é infalível e insubstituível.

Tal visão, não significa qualquer tentativa de fuga à responsabilidade, mas sim uma maior capacidade de tomar decisões mais ponderadas porque assentes em maior reflexão.

A principal motivação desta candidatura é determinada por uma preocupação de traçar um rumo para o agrupamento. Um rumo assente em valores, como a solidariedade, a cooperação, o respeito pelo outro e o exercício de uma cidadania orientada, não para o individualismo, mas para o bem comum, ou não tivéssemos como patrono um Franciscano, o Pe. Vítor Melícias, que durante toda a sua vida cultivou estes valores.

Pensamos que o nosso projeto pode constituir uma mais-valia para otimizar o trabalho que aqui se desenvolve. Temos um conjunto de professores e funcionários voluntariosos, competentes e dedicados e, estamos certos, que com uma liderança diferente, presente e atuante, atenta às pessoas e às suas necessidades, poderemos alterar uma imagem que, ao longo do tempo, teima em retratar uma realidade que não é a nossa, porque está eivada de preconceitos e juízos de valor completamente desajustados.

A larga experiência que temos na liderança de inúmeros projetos, sejam de cariz sociocultural, político, sindical ou educacional, permite-nos antever que os próximos 4 anos serão certamente diferentes, para melhor, com o nosso modelo e a nossa capacidade de gestão.

Ao apostarmos numa perspetiva de trabalho de equipa, com a responsabilização de cada elemento pelo seu setor, mas com o acompanhamento e comunicação constante entre todos, conseguiremos uma coerência nas decisões que, até aqui, não foi possível verificar.

Com a circulação da informação em tempo útil, será possível diminuir, significativamente, o número de ocorrências disciplinares que ficam sem resposta.

Parecendo uma questão de pormenor, esta é uma das causas de maior instabilidade, principalmente ao nível dos 2º e 3º ciclos, na escola sede e na EB de Campelos.

É muito importante adotar uma política de proximidade e de celeridade nas decisões, já que entendemos que, é menos prejudicial uma decisão errada, do que a ausência de uma decisão.

Constatamos que o nosso Agrupamento apesar de ter um “Projeto FAROL”, não tem um rumo, um caminho traçado, assente em convicções, visão estratégica e conhecimento das necessidades que, enquanto escola, precisamos de satisfazer aos nossos alunos e respetivas famílias. Por essa razão sentimos a necessidade de apresentar este projeto, com a convicção de que poderemos contribuir para

mudar e mudar para melhor, com a colaboração e cooperação de todos.

Só com uma mobilização de todos os atores será possível traçar um rumo e levar este barco a bom porto, melhorando o desempenho de todos e, principalmente, garantir o sucesso dos nossos alunos.

A prática de gestão das relações humanas que ao longo do tempo desenvolvemos num conjunto de situações, seja nas várias experiências profissionais, seja na vida associativa ou mesmo na vida política e sindical, permite-nos encarar, de forma positiva, este desafio de liderar o APVM. Privilegiando o diálogo tolerante, construindo pontes, gerando consensos, no sentido de mobilizar todos os atores do agrupamento, para um processo de mudança que é urgente implementar, estamos certos que, em devido tempo, este modelo acabará por dar frutos e contribuir para uma melhoria do desempenho de todos, no cumprimento das tarefas que lhes estão atribuídas.

## 2. Missão, Visão e Valores

De acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei 46/86 de 27/08, alterada pela Lei 115/97 de 19/09, no seu artº 7º, onde estão definidos os objetivos do Ensino Básico, a missão da escola e como tal do APVM, está consubstanciada no conjunto dos objetivos definidos pela lei.

### Artigo 7.º - Objectivos

São objectivos do ensino básico:

- a) Assegurar uma formação geral comum a todos os portugueses que lhes garanta a descoberta e o desenvolvimento dos seus interesses e aptidões, capacidade de raciocínio, memória e espírito crítico, criatividade, sentido moral e sensibilidade estética, promovendo a realização individual em harmonia com os valores da solidariedade social;
- b) Assegurar que nesta formação sejam equilibradamente inter-relacionados o saber e o saber fazer, a teoria e a prática, a cultura escolar e a cultura do quotidiano;
- c) Proporcionar o desenvolvimento físico e motor, valorizar as atividades manuais e promover a educação artística, de modo a sensibilizar para as diversas formas de expressão estética, detectando e estimulando aptidões nesses domínios;
- d) Proporcionar a aprendizagem de uma primeira língua estrangeira e a iniciação de uma segunda;
- e) Proporcionar a aquisição dos conhecimentos basilares que permitam o prosseguimento de estudos ou a inserção do aluno em esquemas de formação profissional, bem como facilitar a aquisição e o desenvolvimento de métodos e instrumentos de trabalho pessoal e em grupo, valorizando a dimensão humana do trabalho;
- f) Fomentar a consciência nacional aberta à realidade concreta numa perspectiva de humanismo universalista, de solidariedade e de cooperação internacional;
- g) Desenvolver o conhecimento e o apreço pelos valores característicos da identidade, língua, história e cultura portuguesas;
- h) Proporcionar aos alunos experiências que favoreçam a sua maturidade cívica e sócio-afectiva, criando neles atitudes e hábitos positivos de relação e cooperação, quer no plano dos seus vínculos de família, quer no da intervenção consciente e responsável na realidade circundante;
- i) Proporcionar a aquisição de atitudes autónomas, visando a formação de cidadãos civicamente responsáveis e democraticamente intervenientes na vida comunitária;
- j) Assegurar às crianças com necessidades educativas específicas, devidas, designadamente, a deficiências físicas e mentais, condições adequadas ao seu desenvolvimento e pleno aproveitamento das suas capacidades;
- l) Fomentar o gosto por uma constante atualização de conhecimentos;
- m) Participar no processo de informação e orientação educacionais em colaboração com as famílias;
- n) Proporcionar, em liberdade de consciência, a aquisição de noções de educação cívica e moral;
- o) Criar condições de promoção do sucesso escolar e educativo a todos os alunos.

Salientamos, no entanto, alguns aspetos que reputamos de fundamentais:

## **Missão**

A principal missão do Agrupamento é Educar/Formar pessoas e cidadãos cada vez mais dotados de melhores qualidades, de forma a construir uma sociedade futura mais harmoniosa, justa e democrática. Prestar à comunidade um serviço educativo de excelência contribuindo para a formação de cidadãos críticos e conscientes dos seus deveres e direitos, capazes de atuar como agentes de mudança, através do exercício de uma cidadania ativa, num ambiente participativo, aberto e integrador.

Uma Escola reconhecida pelo seu humanismo e por elevados padrões de exigência e responsabilidade, que valoriza o conhecimento, através de saberes facilitadores da sua inserção na sociedade, de maneira ativa, visando a competitividade do país e o bem-estar coletivo.

## **Visão**

Ser uma Escola de referência a nível local e nacional não só pelo sucesso escolar e profissional dos seus alunos, mas também pela qualidade do seu clima interno, pela proximidade com a comunidade envolvente e pelo elevado grau de satisfação das famílias.

Ser uma escola de qualidade onde o aluno aprende a ser, a conviver, a comunicar, a trabalhar e a valorizar a diversidade cultural e étnica.

Uma escola, onde se estimula a autonomia, a criatividade, a aquisição de estratégias inovadoras para explorar, descobrir e resolver problemas, integrando equipas de trabalho. Onde o saber ser, o saber estar e o saber fazer sejam a regra e não a exceção.

Uma escola onde os valores éticos, morais, humanos e ambientais constituem o eixo transversal das aprendizagens.

## **Valores:**

### **- Responsabilidade**

*A liberdade individual exige responsabilidade para que cada um possa desenvolver o seu projeto e as suas capacidades.*

### **- Empenhamento**

*O gosto de aprender é o fator crucial numa aprendizagem em continuidade como fator de autorrealização e valorização individual*

### **- Competência**

*A cultura de trabalho é essencial e necessária à apreensão e uso dos conhecimentos, bem como ao treino das capacidades*

### **- Cooperação**

*O trabalho em equipa é a fonte do desenvolvimento coletivo e da aprendizagem de sociabilização e prevenção de atitudes antissociais agressivas.*

### **- Disciplina**

*E fundamental para uma aprendizagem de qualidade que haja disciplina e motivação.*

**- Disponibilidade**

*Só com disponibilidade para aprender se pode garantir o sucesso*

**- Tolerância e Solidariedade**

*Uma escola para todos deve ser pluralista, diversificada, integradora e multicultural, tolerante e solidária.*

**- Humanismo**

*A formação integral deve incorporar as vertentes cognitiva, cultural, ambiental, ética e moral*

**- Justiça**

A equidade é a garantia de igualdade de oportunidades.

## **3. O Agrupamento de Escolas de Padre Vítor Melícias**

### **3.1. Caracterização do Agrupamento**

O Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias na sua versão atual foi criado em abril de 2013, em resultado da agregação entre o agrupamento existente com aquela mesma designação e o de Campelos. Situa-se no concelho de Torres Vedras, distrito de Lisboa. É constituído por 18 estabelecimentos de educação e ensino: dois centros educativos (um em Ponte de Rol e outro em Campelos, que incorporam jardins de infância), 10 escolas de 1.º ciclo (Boavista, Paúl, Fonte Grada, Palhagueiras, Póvoa de Penafirme, Sobreiro Curvo, A dos Cunhados e Maceira) e 8 jardins-de-infância também espalhados pelas diversas localidades.

A sede do agrupamento é a de origem, no Bairro da Boavista-Olheiros. O 2.º e 3.º ciclos funcionam quer no edifício sede, quer no edifício antigo ex-sede do Agrupamento de Campelos. Para além disso, somos agrupamento de referência para a Educação de Alunos Cegos e com Baixa Visão.

As avaliações externas realizadas, no âmbito do primeiro ciclo de avaliação, aos ex-agrupamentos de Campelos e Padre Vítor Melícias, ocorreram respetivamente em 2007 e em 2008.

No presente ano letivo, a população escolar totaliza 1672 crianças e alunos: 343 na educação pré-escolar (18 grupos), 751 no 1.º ciclo do ensino básico (39 turmas), 236 no 2.º ciclo (11 turmas), 319 no 3.º ciclo (16 turmas) e 23 no curso vocacional de nível básico (uma turma).

O Agrupamento é frequentado por 5% de alunos estrangeiros. Relativamente à ação social escolar, 60% não beneficiam de auxílios económicos. No que respeita às tecnologias de informação e comunicação, 81% possuem computador e ligação à internet.

Relativamente às habilitações dos pais e das mães dos alunos, os dados indicam que 8% têm formação de grau superior e 21% de nível secundário. Quanto à sua ocupação profissional, 15% exercem atividades de nível superior e intermédio.

Dos 156 docentes que exercem funções no Agrupamento, 92% pertencem aos quadros. Quanto à experiência profissional, 94% lecionam há 10 ou mais anos. No que respeita aos 61 trabalhadores não docentes, sendo oito assistentes técnicos, 52 assistentes operacionais e um técnico superior (psicóloga), 57% possuem 10 ou mais anos de serviço.

No ano letivo de 2013-2014, para o qual há indicadores contextualizados cedidos pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, o Agrupamento, quando comparado com as restantes escolas públicas, apresenta valores de variáveis de contexto bastante desfavoráveis, embora não seja dos mais desfavorecidos. Referem-se, em particular, a idade média dos alunos dos 6.º e 9.º anos de escolaridade, as percentagens dos que não beneficiam dos auxílios económicos da ação social escolar e de docentes do quadro do 1.º ciclo de ensino, bem como a média do número de anos de habilitação dos pais.

### 3.2. Traços Transversais do Agrupamento

A noção de articulação vertical e horizontal, a nível pedagógico, deverá ser uma realidade transversal a todo o Agrupamento. No entanto, temos a perceção de que o Agrupamento não se revê, ainda, como uma Unidade Orgânica única, articulada desde o pré-escolar ao 3º ciclo. Continuamos, fruto das sucessivas agregações, a sentir o Agrupamento como um conjunto de unidades, como se de um mero somatório de subsistemas se tratasse. Assim, um fator chave para que este significado de unidade seja assumido por todos é a articulação entre ciclos. Esta deve ser implementada naturalmente desde o pré-escolar, adquirindo uma expressão determinante no percurso dos nossos alunos.

O Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias é um agrupamento de tipo vertical e na verdade constituído por três agrupamentos distintos. O agrupamento de origem, e que lhe dá o nome, situa-se na Boavista-Olheiros, como já foi anteriormente referido. Serve essencialmente uma população do bairro social, no limite norte da cidade. A este, foi agregado em 2007 o agrupamento de escolas e jardins-de-infância do Atlântico, de tipo horizontal, responsável pela escolarização das populações mais favorecidas residentes entre estufas e praias do concelho. Por fim, em 2013/14, agregou-se-lhe o agrupamento de escolas de Campelos, que abrange várias aldeias talvez mais dependentes da produção agropecuária.

Quer a educação pré-escolar, quer o 1º ciclo, apresentam características de contexto bastante diferentes à medida que se caminha por este agrupamento de escolas geograficamente disperso.

Os alunos do 1º ciclo, ao longo destes cinco anos, apresentaram taxas de sucesso escolar bastante consistentes, sempre acima dos 97 %. Se fossemos analisar os resultados turma a turma e escola a escola, verificaríamos que os melhores resultados se concentram mais nas turmas do ex-agrupamento do Atlântico, cujos encarregados de educação também apresentam maior nível de habilitações literárias e revelam um grande respeito pela escola e pela educação, gostando de ter uma participação ativa no processo de escolarização dos seus educandos e nas atividades das respetivas turmas e escolas. Existe nestes uma cultura de proximidade e de interesse com o trabalho que se desenvolve nas escolas.

A EB de Campelos desde que centralizou os seus alunos no centro educativo, também assistiu a um positivo impacto na melhoria de resultados, talvez pela diminuição do isolamento quer dos alunos, quer dos docentes que aproveitam todos os momentos para trocar ideias e estratégias, fazendo um trabalho muito colaborativo e de partilha, conseguindo tirar proveito dessa proximidade para, informalmente, operacionalizarem um ensino articulado entre os diferentes ciclos nalgumas áreas ou nalguns conteúdos.

É na passagem do 1º ciclo para o 2º ciclo que existe uma maior discrepância de resultados que voltam a ser recuperados de certa forma no 3º ciclo, mas o nível de excelência do 1º ciclo jamais se atinge.



As causas mais diretas, aparentemente, para esta descida acentuada de resultados académicos, deve-se ao facto dos alunos de 1º ciclo deixarem a sua escolinha e o seu meio familiar e para se deslocarem de forma mais autónoma e independente (de autocarro) para uma escola maior que o seu mundo habitual. Tendem, assim, a dispersar-se. Há muita novidade ao mesmo tempo e são aliciados pelos seus pares com novos interesses (nem sempre os melhores...). Têm de adaptar-se a uma nova organização e têm que aprender novas dinâmicas. No entanto, uma análise de resultados académicos e de movimentos/ deslocações de alunos, revelam que:

1º) Os alunos do ex-agrupamento do Atlântico, findo o 4º ano, seguem para o Externato de Póvoa de Penafirme, por razões de proximidade à residência, por tradição familiar e, por último (mas não menos importante) pelas provas dadas de idoneidade dessa instituição;

2º) Os melhores alunos, fora da abrangência geográfica do Externato de Póvoa de Penafirme ou tentam entrar para o Externato ou vão logo para o Agrupamento de escolas Madeira Torres. Esta decisão prende-se com o facto de que já que os filhos vão mudar de ambiente, que sigam com os amigos ou que vão para um agrupamento que lhes garanta a estabilidade até final do ensino secundário.

Não podemos esquecer que a indisciplina e o tipo de ambiente que se vive na sede de agrupamento é um fator certamente inibidor de recrutamento de alunos. Os pais ou encarregados de educação, preocupados com as aprendizagens dos seus filhos e com o ambiente em que se desenvolvem, nesta fase de crescimento bastante específica e com algumas dificuldades inerentes à própria idade, afinal de contas, no período mais longo do dia se tiverem hipóteses, preferem vê-los a estudar numa escola ou num agrupamento que lhes ofereça mais segurança, maior fiabilidade e confiança.

Portanto, o APVM tem que descobrir um novo caminho. Conquistar pela positiva os alunos desmotivados e de trato mais complicado e tem que, ao mesmo tempo, provar aos outros pais/ encarregados de educação que tiram os filhos deste agrupamento, que vale a pena permanecer e usufruir da riqueza da diversidade que o constitui.

# O Projeto de Intervenção

## 1. Identificação de Problemas

Neste Projeto de Intervenção, seguindo o que é determinado, identificaremos os principais problemas do Agrupamento e as áreas de melhoria em que, do nosso ponto de vista, é necessário intervir prioritariamente e apresentar os objetivos gerais que gostaríamos de ver atingidos.

Assim, começaremos por citar o Relatório da Avaliação Externa, realizada no Agrupamento em 2015/16.

No item “Resultados” diz o citado Relatório:

“Em suma, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **SUFICIENTE** no domínio **Resultados**.”

No item “Prestação do Serviço Educativo” diz:

“Em síntese, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **SUFICIENTE** no domínio **Prestação do Serviço Educativo**.”

No item “Liderança e Gestão” diz:

“Em suma, tendo em conta os juízos avaliativos formulados neste domínio, o Agrupamento apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Liderança e Gestão**.”

O mesmo Relatório também refere quais as áreas em que o Agrupamento deve intervir no sentido de melhorar as suas práticas. (**Quadro**)

Estas são as áreas referidas pela equipa da Avaliação Externa e sobre elas, através do NAFAI, o Agrupamento tem vindo a trabalhar, no sentido de implementar ações de melhoria. No entanto, encontramos outros problemas, sobre os quais, numa perspetiva plurianual e multidisciplinar que deve enformar um projeto de Candidatura como o que apresentamos, o diagnóstico terá que ser mais abrangente. Sem por em causa a visão da

“A equipa de avaliação entende que as áreas onde o Agrupamento deve incidir prioritariamente os seus esforços para a melhoria são as seguintes:

- A identificação cabal dos fatores condicionantes do sucesso inerentes ao processo de ensino e de aprendizagem, monitorizando de forma sistemática a eficácia das estratégias implementadas, com vista à melhoria das aprendizagens e dos resultados académicos;
- O reforço do envolvimento e da participação dos alunos nas dinâmicas organizacionais, de forma a estimular uma cidadania mais interventiva;
- A análise mais crítica e exigente nos processos de articulação vertical e horizontal, garantindo sequencialmente a unidade global da educação e do ensino, bem como o desenvolvimento transversal de competências;
- O incremento da diferenciação pedagógica, em sala de aula, e da vertente experimental das ciências, bem como de estratégias alicerçadas em metodologias ativas, proporcionando um maior envolvimento dos alunos na construção do seu próprio saber;
- A difusão, em moldes sistemáticos, dos mecanismos de supervisão da prática letiva na sala de atividades/aula, enquanto estratégia de desenvolvimento pedagógico e conseqüente repercussão nos resultados académicos;
- A generalização da vertente formativa da avaliação, reguladora do processo de ensino e de aprendizagem, e do desenho de matrizes com vista a calibrar os instrumentos de avaliação e a garantir a respetiva fiabilidade;
- O desenvolvimento de práticas de autoavaliação agregadoras, que comprometam a comunidade educativa e que, sem descurar os mecanismos explícitos e estruturados de monitorização sistemática dos processos, permitam fundamentar, de forma coerente, todas as decisões estratégicas, em ordem a garantir o progresso sustentado do Agrupamento.”

equipa da Avaliação Externa, devemos salientar que, a visão de quem está no terreno é, necessariamente diversa, porque se trata de uma visão de alguém que, dia a dia, acompanha a vida do Agrupamento e que sente os problemas e os vive, sentindo a angustia dos seus pares, as preocupações, a busca de soluções, as vitórias e as derrotas, os constrangimentos e os fatores facilitadores.

A realidade das nossas escolas passa, desde logo, por uma diversidade de atores a quem, tendo em conta o seu papel específico, são atribuídos papéis, que deveriam ser cooperativos, mas que muitas vezes são divergentes.

Os professores, os funcionários, os pais e os alunos, atendendo às condicionantes que lhes são impostas, nomeadamente os **constrangimentos decididos por linhas de atuação político-**

“Melhorar a qualidade do ensino nas nossas escolas requer que se revisitem conteúdos programáticos, se reduza significativamente a dimensão das turmas, e que se ensinem os alunos a compreender e a correlacionar em vez de decorar. Tais desideratos são essenciais para combater o insucesso escolar, mas qualquer estratégia nesse sentido necessita não só de mais docentes, mas também que se conceda aos professores algo de que hoje não dispõem, que é tempo para ensinarem e se dedicarem aos alunos.”

*João Grancho – Seminário 4 Anos – 4 Desafios ,*

*Torres Vedras, junho 2015*

**económica**, nem sempre exercem a sua atividade da forma mais eficaz, uma vez que a resolução de um conjunto vasto de problemas está a montante, cabendo-lhes uma tarefa, altamente criativa, de ter que redesenhar a sua forma de intervir, no sentido de participar na construção de uma escola mais atrativa, enquanto espaço de trabalho e de crescimento profissional e pessoal.

Debatemo-nos, antes de mais, com uma grande **escassez de tempo para refletir sobre assuntos de carácter pedagógico** em reuniões de pares. As

múltiplas solicitações que nos desafiam, em diferentes planos de atuação, exigem-nos respostas tão diversas que as questões pedagógicas são, por vezes, relegadas para segundo plano. Todavia a escola é mesmo assim. Complexa. Esta complexidade advém, desde logo, das características pessoais de cada um dos atores e das suas circunstâncias; da vida interna e do ambiente social a que ela dá resposta, bem como do inevitável processo de avaliação dos alunos; até da **competitividade e concorrência com outras escolas**, numa sociedade cada vez mais exigente com a imagem, e com a constante exposição, através das redes sociais que parecem dominar todos os setores da nossa vida.

A sociedade está a caminhar para uma desumanização, onde as pessoas são reduzidas a números, num cálculo puramente estatístico. Porém, apesar desta tendência crescente, cabe à escola ser o garante dos valores éticos e morais. A sociedade está a viver uma crise de valores, mas a escola não pode seguir um rumo duvidoso e perigoso assente na centralidade do “eu”. A escola não pode perder a sua essência humanista de conjunto e de prática do “nós”. Deve manter a sua centralidade nas pessoas.

Uma das situações que provoca maior desgaste nas nossas escolas, e que deve prevalecer no centro da nossa ideia de serviço educativo, prende-se com célere **comunicação entre a escola e a família**. Podemos, com toda a propriedade dizer que, uma boa comunicação escola-família contribui em boa medida para garantir o sucesso escolar do aluno. Uma família que valorize o papel da escola transmite esse valor ao aluno. Assim, o desempenho do aluno, oriundo deste padrão familiar, contrasta com o dos

colegas, cujas famílias se recusam a comunicar com a escola e desprezam o papel desta como fator de promoção e de integração social.

Não nos satisfazemos com uma comunicação de sentido único, no sentido escola – família, com a mera passagem de informação burocrática, informações periódicas sobre aproveitamento e alertas de comportamento. A relação que deverá estabelecer-se é muito mais diversificada e complexa e estende-se a uma cooperação eficaz entre a família e a escola, apoiando cada aluno e cada professor nas múltiplas tarefas que lhes estão atribuídas.

O sentido de Comunidade Educativa tem que ser abrangente e multifacetado. As famílias, as associações locais, as forças vivas de cada localidade, têm que ver a escola como um aliado e devem, elas próprias, aliar-se à escola. Escola sem família e sem comunidade não consegue levar a bom porto a sua missão de enfrentar com sucesso os desafios do nosso tempo.

Outras dificuldades sentidas, têm a ver com a **falta de visibilidade e publicitação das mais-valias que temos na escola**, que fazem parte do quotidiano de alunos e professores e às quais não damos a devida importância, ao ponto de as publicitarmos e darmos testemunho positivo sobre elas. Mais uma vez, o papel da comunidade pode ser aqui privilegiado, pois se conseguirmos que nos apoiem ao nível dos clubes, projetos, núcleos e ações do desporto escolar, essas atividades e os próprios alunos só têm a ganhar. Contando com o apoio dos pais e fomentando a organização de mais e melhores atuações, ficaria sublinhado o papel da escola, como referência no contexto social e cultural onde nos inserimos.

A própria inspeção, aquando da última avaliação externa, concluiu que encontrou, por observação no terreno, muitas evidências de práticas inovadoras e de trabalho muito importante que era feito com os alunos, mas que, pela falta de registo, não era perceptível do lado de fora. Há, portanto, uma necessidade de trabalhar a nossa autoestima coletiva, no sentido de nos orgulharmos do bom trabalho que fazemos e torná-lo visível para o exterior. Dir-nos-ão que o tempo já é escasso para o trabalho pedagógico e, como tal, sobra pouco para mais essa preocupação de registo e divulgação. No entanto, com organização e método e uma gestão de tempo e de recursos mais adequada, poderemos, não só melhorar as nossas práticas, como também dar-lhes outra visibilidade junto da comunidade.

A questão da **indisciplina é, hoje, um dos principais constrangimentos da atividade da escola**. O conceito de saber estar, mudou radicalmente ao longo do tempo e a noção de autoridade é vista como um atentado aos direitos dos alunos. Nada mais errado! Nunca, como hoje, houve tanta necessidade de autoridade nas nossas escolas. Porém, essa necessidade tem que ser sentida pelos próprios alunos e pelas suas famílias. Há toda uma pedagogia que tem que ser feita nesse sentido, pois, os próprios pais têm uma enorme dificuldade no exercício da autoridade. Temos que ser capazes de, na escola, implementar o respeito pelo outro, o respeito pelos valores éticos e morais, baseados na dicotomia - direito/dever, compreendendo que só tem direitos quem respeitar os deveres, usando a sua liberdade sem violar a liberdade do outro.

A prática de atividades e jogos coletivos, com regulação interpares, bem como a capacidade de tomar decisões e fazer escolhas de forma autónoma, tem que estar presente no currículo do nosso Agrupamento, desde a educação pré-escolar ao 9º ano.

## 2. Princípios de Organização e Funcionamento

Antes de mais, neste capítulo específico, precisamos de encontrar um modelo organizacional que nos permita enfrentar o desafio dos próximos 4 anos com alguma tranquilidade. Se conseguirmos introduzir uma filosofia organizacional clara, coerente e eficaz, compreendida por todos, será muito mais fácil obter os resultados que pretendemos alcançar.

Assim, antes de mais temos que responder a um conjunto de questões. A saber:

### 1 – O QUE SOMOS?

**O QUE QUEREMOS SER?**

### 2 - ONDE ESTAMOS?

**ONDE QUEREMOS CHEGAR?**

**COM QUEM CHEGAR?**

**QUANTO TEMPO QUEREMOS LEVAR?**

### 3 - QUAIS SÃO AS NOSSAS VIRTUDES E OS NOSSOS DEFEITOS?

### 4 - QUE ACTUAÇÃO PARA PASSAR DA SITUAÇÃO ONDE ESTAMOS PARA A SITUAÇÃO QUE QUEREMOS ATINGIR?

### 5 - DE QUE MODO, POR QUE FORMAS E EM QUE ÁREAS É QUE A NOSSA EVOLUÇÃO SE VÊ COMPROMETIDA POR FACTORES ESTRANHOS, EXTERIORES E NÃO CONTROLÁVEIS POR NÓS?

Se todos souberem quais as respostas, necessariamente coletivas, para estas questões, será muito mais fácil criar uma cultura organizacional que funcione como o cimento que vai unir todos os intervenientes no processo e contribuir para atingir as metas e objetivos que nos propomos alcançar.

De facto, a decisão, que hoje se apresenta atual e pertinente, amanhã pode ter perdido o sentido, perante a evolução operada no meio ambiente e inclusivamente colocar-nos perante situações de conflito e de rutura. No fim de contas, perante situações que exigem uma gestão de Mudança e que requerem:

- **CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO**
- **CAPACIDADE DE GESTÃO**
- **CAPACIDADE DE DECISÃO**

A competitividade, a concorrência e a criatividade que caracterizam o mundo atual, obrigam a pensar largo e longe, ou seja, a *Prever o futuro com outras mentalidades e eficácia*.

Partindo das respostas possíveis, teremos que saber encontrar o «ponto crítico» para a Mudança Organizacional que pretendemos iniciar.

O importante é começar um dia de FORMA PROGRAMADA E CONTROLADA. O importante é não nos queixarmos amanhã da história de que hoje não quisemos ou não soubemos construir.

### **E que mudança pretendemos então?...**

Antes de mais, como temos vindo a dizer desde a introdução, pretendemos uma alteração do paradigma de liderança.

Em vez de uma liderança monocéfala, em que tudo se centra na vontade e na pessoa do diretor, implementaremos uma liderança baseada na colegialidade da equipa executiva e na descentralização, através de uma maior responsabilização das estruturas intermédias.

A realidade atual das organizações de agrupamentos escolares pode ser caracterizada por três vetores estratégicos:

- A existência de fenómenos de poder, dos vários departamentos do ME, com os quais temos que aprender a viver e a negociar, que centram as suas múltiplas exigências burocráticas na figura do diretor.
- A multiplicidade de discursos organizativos portadores de uma certa «Babel organizacional» excessivamente burocratizada, que impedem o desenvolvimento de uma estratégia capaz de construir progressivamente uma «Cultura Organizacional» voltada para a Qualidade.
- As dificuldades de muitas escolas para compreender os fenómenos de mudança, traduzidos na constatação de que «Tudo é urgente», e na falta de capacidade para definir prioridades e programar ações de forma global e articulada.

Vamos, então, aplicar a nossa metodologia de gestão participada, partilhada, baseada no rigor, na qualidade, na busca incessante pela excelência, quer nos procedimentos, quer nos resultados.

O caminho faz-se caminhando e, como tal, vamos ter sempre a necessidade de navegar à vista, sem cometer loucuras, mas inovando. Mantendo os princípios, mas diferenciando as práticas.

Vamos, certamente, encontrar um modelo organizacional que se adapte às características e particularidades do nosso agrupamento. Sabendo que não há receitas, vamos procurar encontrar as melhores soluções para cada decisão que tivermos que tomar, baseados no conhecimento adquirido pelas sucessivas experiências de gestão e, sobretudo, com o bom senso que deve imperar em cada ocasião.

### 3. Plano Estratégico de Ação

O nº 3 do artº 22 do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, determina que:

*3 - No projeto de intervenção o candidato identifica os problemas, define a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação, bem como a explicitação do plano estratégico a realizar no mandato.*

Assim, definimos à partida cinco grandes **Eixos de Intervenção Prioritária** deste plano:

- 1. Promoção do sucesso escolar;*
- 2. Implementação de uma cultura de autoavaliação alicerçada em patamares de qualidade;*
- 3. Efetivação de um modelo de escola inovadora e inclusiva, que fomente a cidadania ativa e a defesa de valores éticos e morais de solidadriedade, de cooperação, de respeito pelo outro e de diversidade cultural e étnica;*
- 4. Execução de uma cultura de otimização de recursos, de geração de receita e de redução de gastos no sentido de uma maior e melhor eficácia e eficiência;*
- 5. Realização de ações que promovam um maior envolvimento do APVM com a comunidade;*

#### **1. Promoção do sucesso escolar;**

No que diz respeito ao primeiro destes eixos, faremos uma aposta forte, que deverá ser assumida e apropriada por toda uma comunidade escolar, em ações tendentes a conseguir o sucesso escolar de todos os alunos, nos diversos níveis de ensino.

Aqui pretendemos incentivar o desenvolvimento de metodologias e estratégias inovadoras, bem como diferentes abordagens de avaliação enquanto mecanismo essencial para a promoção do sucesso dos alunos. Pretendemos, também, estimular o trabalho colaborativo e cooperativo, incentivando a partilha de ideias e conhecimento e de divulgação de boas práticas.

Os professores têm que sentir, efetivamente, a necessidade de alterar práticas, experimentar novas metodologias, partilhar experiências, estabelecer parcerias e motivar os alunos.

Por outro lado, para a promoção do sucesso escolar é importante continuar a incentivar a implementação de clubes escolares e oficinas do conhecimento, parcerias interdisciplinares, aulas abertas... favorecendo, assim, o desenvolvimento integral do aluno enquanto cidadão ativo, tolerante, cívico e crítico. Também a realização de projetos de complemento curricular, a aquisição de hábitos de estudo, de leitura, de trabalho individual e em grupo.

Parece-nos fundamental, nesta área, desenvolver e consolidar mecanismos de rigor, competência e transparência, nomeadamente, na publicação e divulgação de decisões de carácter pedagógico e no maior envolvimento de atores decisivos, como os Diretores de Turma e Encarregados de Educação, tornando-os agentes fundamentais para a promoção do sucesso escolar dos alunos.

Torna-se, ainda, imperioso, nesta área implementar estratégias de motivação dos alunos e um trabalho

pedagógico a realizar com os pais menos escolarizados, no sentido de lhes mostrar a importância da escola como fator de promoção social.

### ***2. Implementação de uma cultura de autoavaliação alicerçada em patamares de qualidade;***

O segundo eixo de intervenção assenta na importância da consolidação de uma cultura de autoavaliação, que seja aceite e sentida por todos como sua, enquanto atores críticos e preocupados com a busca de soluções que levem cada um deles a sentir os diversos estabelecimentos do APVM como a sua/nossa escola de referência e de excelência.

Continuaremos com a implementação do modelo CAF, até aqui seguido pelo NAFAI, desenvolvendo mecanismos de monitorização e de consolidação de uma cultura de autoavaliação, na procura incessante de novos métodos de ensino e novas estratégias, garantindo que o APVM seja, sempre, uma escola de hoje, mas a preparar o amanhã.

Neste sentido, considera-se fundamental que o trabalho desenvolvido até aqui pela nossa equipa do NAFAI, que tem realizado o trabalho de aplicação das ações de melhoria propostas no âmbito da avaliação interna (AI) seja sentido por todos, como uma prática corrente e natural assumindo, assim, o necessário e importante envolvimento de todos os atores, favorecendo a procura conjunta de soluções no caminho para a qualidade e excelência!

### ***3. Efetivação de um modelo de escola inovadora e inclusiva, que fomente a cidadania ativa e a defesa de valores éticos e morais de solidariedade, de cooperação, de respeito pelo outro e de diversidade cultural e étnica;***

No âmbito do terceiro eixo intervenção pretende-se salientar a importância de o APVM estar atento ao futuro, ter um grupo de atores que saiba perfeitamente qual o seu papel na edificação de uma educação de excelência e que, conscientemente, partilhe informação e se envolva na procura constante de novas experiências e novas práticas, garantindo a diferenciação pedagógica, sendo inovadora, e com uma preocupação contínua em relação aos desafios que a evolução coloca todos os dias à escola! Trata-se de um eixo que valoriza a pessoa ATOR, sejam alunos, pais/encarregados de educação, não docentes, docentes ou elementos externos à comunidade escolar, preocupando-se com a importância de cimentar o sentimento de pertença. Com este eixo pretende-se, também, salientar a importância da inclusão e do respeito pelas diferenças. No dia em que os nossos alunos sentirem orgulho pela sua escola e os pais escolham a nossa escola para aí colocar os seus filhos porque sentem ser essa a melhor opção devido à nossa qualidade, sentiremos que estamos no rumo certo. Até lá, há um longo caminho a percorrer! Mas terá que ser trilhado por todos, com dedicação e profissionalismo.

### ***4. Execução de uma cultura de otimização de recursos, de geração de receita e de redução de gastos no sentido de uma maior e melhor eficácia e eficiência;***

No quarto eixo de intervenção pretende-se, na perspetiva de uma escola inovadora, moderna e consciente dos desafios que moldarão o futuro, desenvolver uma cultura de qualidade, eficiência, eficácia e rigor. Também uma constante preocupação com os sentimentos e expectativas de cada ator, que possa conduzir a uma redução significativa de gastos e, conseqüentemente, a uma redução de custos. Uma preocupação constante de encontrar novas fontes de financiamento, que nos permitam fazer face a



despesas que, não estando orçamentadas, são úteis e necessárias ao bom funcionamento do Agrupamento. Espaços como o Pavilhão, a cozinha algumas salas equipadas, podem contribuir para gerar receitas próprias, Essas receitas podem ser uma mais valia para a realização de pequenos arranjos em determinadas salas, com uma melhoria significativa na qualidade do serviço educativo que prestamos.

Considera-se primordial, mais uma vez, garantir o envolvimento de todos os membros da comunidade educativa para que este sentimento seja efetivamente apropriado e, como tal, possam ser introduzidos ajustes e reformulações que permitam uma otimização de recursos humanos e físicos, tornando-os mais responsáveis, eficazes e eficientes.

#### **5. Realização de ações que promovam um maior envolvimento do APVM com a comunidade;**

O quinto eixo de intervenção salienta a importância do desenvolvimento de procedimentos que contribuam para uma maior e profunda aproximação do APVM aos membros da sua comunidade e meio envolvente, contribuindo e projetando a força da sua imagem de marca, a do ensino de qualidade e excelência. Trata-se de um eixo que privilegia a implementação de canais que permitam uma sólida comunicação entre o APVM e os seus atores.

É urgente dinamizar a participação dos Pais e Encarregados de Educação, desde logo, nos órgãos onde, por lei, têm representação, como é o caso do Conselho Geral. Porém, há a necessidade de criação de uma entidade que estando ligada ao Agrupamento, mas sendo autónoma, possa funcionar como ponte para mecenatos com empresas e outras entidades, que estejam interessadas em apoiar a nossa atividade, quer a nível curricular, quer extra curricular.

A realização de atividades informais que possam levar os pais aos diversos estabelecimentos do Agrupamento, tem que ser uma prática corrente, no decorrer dos próximos anos. Se não criarmos condições para fomentar estes hábitos, vamos continuar a ver os pais afastados da escola.

## 4. Áreas e Estratégias de Intervenção

### 4.1. Gestão Pedagógica

<i>Área de Intervenção</i>	<i>Gestão Pedagógica</i>
<b>Problema / pontos fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centralização do poder (liderança demasiado centrada no director);</li> <li>● Articulação pouco consistente entre os três ciclos do ensino básico.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desenvolver uma liderança partilhada e gestão de proximidade;</li> <li>● Otimizar o desempenho de funções de coordenação;</li> <li>● Reforçar a articulação inter e intra ciclos;</li> <li>● Elaborar os instrumentos de autonomia do agrupamento;</li> <li>● Promover o trabalho colaborativo.</li> </ul>
<b>Estratégias de Intervenção</b>	<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>● Elaboração do PEDC Projeto educativo de Desenvolvimento Curricular do Agrupamento integrado e adequado às necessidades dos alunos;</li> <li>● Aplicação de um projeto de ocupação plena dos tempos letivos, como contributo para um melhor ambiente nas escolas do Agrupamento;</li> <li>● Apoio às existentes e criação de novas equipas de projetos, clubes e outras atividades de complemento curricular;</li> <li>● Mobilização, na coordenação das estruturas intermédias, da reflexão das práticas nas salas de aula e da supervisão pedagógica;</li> <li>● Elaboração de um Plano de Articulação, com o objetivo de reforçar a articulação interdisciplinar (vertical e horizontal), 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>● Promoção da criação de percursos alternativos para alunos em risco de insucesso repetido/abandono escolar;</li> <li>● Otimizar e consolidar o SPO (Serviço de Psicologia e Orientação), enquanto gabinete fundamental para o apoio e Orientação dos alunos e das suas famílias;</li> <li>● Desenvolvimento nos alunos de atitudes de autoestima, respeito e regras de convivência;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participação nos projetos/atividades desenvolvidas pelas instituições locais, como forma de motivação da comunidade educativa e enriquecimento das vivências individuais;</li> <li>● Organização de eventos, ao longo do ano, nas várias escolas do agrupamento motivadores e mobilizadores de toda a comunidade, bem como atividades que promovam a motivação dos alunos e das famílias face à escola;</li> <li>● Continuar a apoiar e a colaborar em todas as iniciativas implementadas pela Biblioteca, departamentos e clubes escolares;</li> <li>● Prossecução da valorização e divulgação das atividades / modalidades do projeto do desporto escolar no agrupamento, em articulação com a autarquia e as instituições locais;</li> <li>● Estabelecimento de parcerias com empresas e outras entidades no sentido da divulgação e da articulação da oferta formativa;</li> </ul>
<b>Calendarização</b>	Ao longo de cada ano letivo

## 4.2. Sucesso educativo e abandono escolar

<b>Área de Intervenção</b>	<b>Sucesso Educativo e Abandono Escolar</b>
<b>Problema / pontos fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rendimento escolar baixo de um número significativo de alunos;</li> <li>● Interesses divergentes dos escolares;</li> <li>● Algumas carências económicas;</li> <li>● Pouca supervisão e acompanhamento da prática letiva. em sala de aula ao nível dos 2º e 3º Ciclos;</li> <li>● Elevado número de níveis inferiores a três nas avaliações de final de período;</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas;</li> <li>● Combater o insucesso e abandono escolares;</li> <li>● Promover situações que demonstrem atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania;</li> <li>● Rentabilizar as potencialidades dos recursos tecnológicos disponíveis;</li> </ul>

<p><b>Estratégias de Intervenção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Continuação de uma oferta formativa diversificada: com vista à diminuição do abandono escolar e absentismo, melhorando os níveis de qualificação profissional, motivando os alunos para o prosseguimento de estudos;</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, bem como o recurso a profissionais que possam através do seu testemunho proporcionar uma maior facilidade na compreensão de conteúdos das várias áreas;</li> <li>● Criação de processos de acompanhamento dos alunos na transição e durante o ensino secundário, de modo a obter indicadores sobre o seu percurso escolar e no mundo do trabalho;</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, refeições ligeiras, 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>● Criação, em parceria com pais e encarregados de educação/associações de pais e encarregados de educação, de um Banco de Manuais escolares para reutilização por alunos carenciados;</li> <li>● Criação de um Gabinete de Prevenção da Indisciplina, que possa, através da mediação interpares e da criação de um histórico das ocorrências, fazer diminuir estas situações, permitindo uma convivência mais pacífica e saudável entre toda a comunidade escolar;</li> <li>● Sistematização da análise dos resultados escolares, enquanto instrumento de monitorização e de definição de medidas e estratégias de melhoria;</li> <li>● Adequação dos horários das AEC no 1.º ciclo;</li> <li>● Manter na EB de Campelos e implementar na escola sede, um centro de recursos/sala de estudo, em horário alargado, com professores de várias áreas, onde os alunos possam esclarecer dúvidas, fazer trabalhos, alargar os seus conhecimentos, melhorando as aprendizagens;</li> <li>● Implementação de um eficaz projeto de tutorias;</li> <li>● Partilha nos diversos departamentos, das boas práticas educativas existentes ao nível do agrupamento e divulgação das mesmas junto da comunidade;</li> <li>● Continuação da valorização, no final do ano letivo, dos alunos com melhores resultados escolares e/ou atitudes exemplares, junto dos colegas e dos respetivos encarregados de educação, em festas de escola ou outros momentos, bem como encontrar outras formas de reconhecimento do mérito alargadas a outros atores, nomeadamente às famílias que mais de perto acompanham os seus educandos;</li> </ul>
<p><b>Calendarização</b></p>	<p>Ao longo de cada ano letivo</p>

### 4.3. Clima de Segurança/disciplina

<i>Área de Intervenção</i>	<i>Clima de Segurança/disciplina</i>
<b>Problema / Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alguma dificuldade no cumprimento de regras;</li> <li>● Fraca interiorização por parte dos alunos dos deveres de preservação dos espaços e de respeito pelo património</li> <li>● Pouco conhecimento dos planos de emergência por parte dos alunos</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <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> <li>● Aumentar os níveis de participação dos pais nas atividades da escola.</li> </ul>
<b>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>● Interiorização do Regulamento Interno através da sua análise e discussão nas aulas;</li> <li>● Reuniões mensais com as Associações de Pais;</li> <li>● Dinamização do gabinete de apoio ao aluno;</li> <li>● Reuniões periódicas com o pessoal não docente, a fim de serem tomadas medidas de prevenção contra a indisciplina;</li> <li>● Realização das assembleias de delegados de turma;</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>● Dotação de todas as escolas do agrupamento com planos de evacuação e emergência;</li> <li>● Realização de exercícios internos de evacuação, nas várias escolas para interiorização das normas e dos planos de segurança em casos de incêndio ou sismo;</li> </ul>
<b>Calendarização</b>	Ao longo de cada ano letivo

#### 4.4. Formação Contínua

<i>Área de Intervenção</i>	<i>Formação Contínua</i>
<b>Problema / pontos fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carência de um plano de formação fundamentado ao nível do pessoal não docente.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar ao pessoal docente e não docente oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecer o mérito do seu desempenho;</li> <li>• Melhorar as competências e a qualidade do desempenho.</li> </ul>
<b>Estratégias de Intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceção de um Plano de Formação Contínua para o pessoal docente, não docente, e técnico;</li> <li>• Auscultação e organização de formação para pais e encarregados de educação, que assumam a dupla dimensão de privilegiar as necessidades individuais e as necessidades da organização escolar;</li> <li>• Articulação do Projeto de Formação do Agrupamento com o Centro de Formação de Escolas e com Universidades com as quais o agrupamento tem protocolos;</li> <li>• Formação em liderança e gestão curricular para as coordenações, com recurso a formadores internos ou externos;</li> <li>• Dinamização de ações de informação, sensibilização e formação sobre temáticas consideradas pertinentes, de acordo com o diagnóstico efetuado.</li> </ul>
<b>Calendarização</b>	Ao longo de cada ano letivo

#### 4.5. Gestão de recursos humanos, materiais e espaços

<i>Área de Intervenção</i>	<i>Gestão de Recursos Humanos, Materiais e Espaços</i>
<b>Problema / pontos fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa rentabilização dos espaços e equipamentos.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir os recursos humanos;</li> <li>• Gerir e rentabilizar o parque informático (aumentar a sua utilização como recurso educativo) e a utilização dos materiais didáticos;</li> <li>• Melhorar a qualidade dos espaços, humanizando-os;</li> <li>• Criar melhores condições térmicas e acústicas nos espaços de aulas na escola sede e na EB de Campelos;</li> <li>• Articular com a autarquia algumas melhorias em salas de aulas dos edifícios mais antigos de escolas do 1º Ciclo</li> </ul>

<b>Estratégias de Intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equidade na distribuição de serviço;</li> <li>● Solicitação ao Gabinete de Gestão Financeira de autorização para a aquisição de bens, equipamentos e serviços;</li> <li>● Designação de um coordenador de estabelecimento na Escola EB de Campelos que esteja efetivamente presente;</li> <li>● Gestão racional do horário de funcionamento de alguns serviços, indo ao encontro das necessidades da comunidade;</li> <li>● Elaboração de um portefólio dedicado à apresentação das instalações, recursos materiais e humanos do agrupamento, com vista a uma melhor rentabilização destes recursos;</li> <li>● Uniformização da oferta de produtos disponibilizados nos bufetes da EB de Campelos e Escola Sede, dentro de uma lógica da alimentação rica e saudável.</li> <li>● Continuação da implementação do programa da fruta escolar, no 1º ciclo;</li> <li>● Manutenção dos espaços verdes, desenvolvendo atitudes ecológicas;</li> <li>● Reforma dos espaços exteriores das escolas através da implementação de mobiliário urbano reutilizável, recuperado ou mesmo criado pelos alunos no âmbito de Projetos de Turma;</li> <li>● Criação de um novo espaço coberto para os alunos, na escolar sede, criando mais zonas de trabalho e estudo individual e em grupo</li> <li>● Afetação de pessoal docente e não docente a tarefas e funções que melhor se adequam com o Projeto Educativo;</li> </ul>
<b>Calendarização</b>	Ao longo de cada ano letivo

#### 4.6. Gestão Administrativa e Financeira

<b>Área de Intervenção</b>	<b>Gestão Administrativa e Financeira</b>
<b>Problema / Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escassos recursos económicos;</li> <li>● Incompleto inventário dos bens do agrupamento.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerir com rigor o orçamento;</li> <li>● Angariar e gerar recursos financeiros.</li> </ul>
<b>Estratégias de Intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conclusão da inventariação dos recursos materiais;</li> <li>● Inventariação das necessidades dos Jardins de</li> </ul>

	<p>Infância e das Escolas do Agrupamento em articulação com o município;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementação das normas legalmente estabelecidas para aquisição de materiais e equipamentos;</li> <li>● Redução de custos na aquisição de bens e serviços com recurso às plataformas e ajustes diretos;</li> <li>● Produção e gestão das receitas próprias;</li> <li>● Estabelecimento de novos protocolos para rentabilizar as instalações, alugando espaços para formação/seminários ou outros eventos.</li> </ul>
<b>Calendarização</b>	Ao longo do mandato

#### 4.7. Articulação escola / família / comunidade

<b>Área de Intervenção</b>	<b>Articulação escola / família / comunidade</b>
<b>Problema / Pontos Fracos</b>	<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>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Corresponsabilizar a família no percurso escolar dos alunos;</li> <li>● Melhorar a difusão da comunicação e da informação;</li> <li>● Potenciar ações dirigidas aos pais, visando a sua intervenção no acompanhamento do percurso escolar dos alunos;</li> <li>● Manter em funcionamento os Gabinetes de Apoio ao Aluno e à Família;</li> <li>● Assegurar as condições que potenciem uma efetiva e eficaz agregação dos Ex-Agrupamentos;</li> <li>● Mobilizar a comunidade na construção da identidade do agrupamento;</li> </ul>
<b>Estratégias de Intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promoção de atividades conducentes à melhoria do relacionamento interpessoal e ao envolvimento de todos;</li> <li>● Criação e implementação 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> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presença das escolas do agrupamento nas redes sociais, com vista à divulgação de atividades e trabalhos dos alunos;</li> <li>● Criação de um gabinete de Marketing e Relações Públicas, responsável pela promoção da marca APVM, junto da comunidade envolvente;</li> <li>● Criação de templates (modelos) para as mensagens veiculadas na organização escolar (convocatórias, fax, ofícios, entre outros) com a nova imagem (logótipo) do Agrupamento;</li> <li>● Reforço da divulgação de trabalhos/projetos desenvolvidos pelos alunos ao longo do ano letivo;</li> <li>● Continuação da oferta formativa diversificada e alargamento da mesma;</li> <li>● Aumento da participação dos encarregados de educação nas dinâmicas desenvolvidas pelo Agrupamento;</li> <li>● Desenvolvimento das parcerias existentes;</li> </ul>
<b>Calendarização</b>	Ao longo do mandato

#### 4.8. Avaliação Interna e Externa do Agrupamento

<b>Área de Intervenção</b>	<b>Avaliação Interna e Externa do Agrupamento</b>
<b>Problema / Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desenvolvimento de uma cultura e práticas de reflexão, com vista à realização de um balanço indutor de planos de ação e de melhoria, resultante de um processo integral de autoavaliação;</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Potenciar uma cultura de avaliação;</li> <li>● Promover a qualidade da educação;</li> <li>● Promover auto-conhecimento e desenvolvimento organizacional;</li> <li>● Elaborar planos de melhoria a partir dos resultados da auto-avaliação e a da avaliação externa;</li> </ul>

<p><b>Estratégias de Intervenção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reorganização da equipa de avaliação interna – NAFAI;</li> <li>● Continuação do desenvolvimento do processo de autoavaliação, para uma atitude sistemática de avaliação interna das práticas, adequando os indicadores em função dos referentes definidos pela IGE (Site IGE – Avaliação Externa);</li> <li>● Envolvimento de todos os atores da comunidade no processo de autoavaliação, sensibilizando-os para a aplicação da autoavaliação, divulgando resultados e envolvendo-os na elaboração dos planos de melhoria;</li> <li>● Conceção e concretização de instrumentos de autoavaliação;</li> <li>● 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;</li> <li>● Elaboração de planos de melhoria com base nos resultados da autoavaliação e da avaliação externa.</li> </ul>
<p><b>Calendarização</b></p>	<p>Ao longo do mandato</p>

## 5. Conclusão

Como diziam os Romanos “ Alea jacta est” os dados estão lançados!

Trabalhando em equipa, elaborámos um projeto que nos parece credível e honesto, ambicioso, mas realista, coerente e abrangente.

Procurámos fazer um levantamento, exaustivo tanto quanto possível, pensando em todos os atores e setores da vida do APVM.

Estamos seguros de que executar este plano de ação, não irá ser fácil. Mas se fosse haveria muita gente a candidatar-se a estes cargos o que não é, de todo, o que se verifica.

Move-nos, não a atração pelo poder, mas o espírito de missão. Este espírito e esta paixão que colocamos em todos os desafios que temos enfrentado ao longo da vida, não deixará de nos guiar para fazer sempre mais e melhor, contribuido para a construção de uma escola onde estudar e aprender seja uma alegria constante, porque tudo faremos para formar cidadãos com valores, mais ativos, mais cultos, mais realizados pessoal e profissionalmente. Em suma, mais felizes!

**Maio de 2018**

## Bibliografia

Barroso, J. (1996). O estudo da Autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In J. Barroso (org.), *O estudo da escola*. Porto: Porto Editora, (pp. 167-189).

Barroso, J. (2005a). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Barroso, J. (2005b). Liderazgo y autonomía de los centros educativos. *Revista Española de Pedagogía*, 232, (pp. 423-442).

Formosinho, J. & Machado, J. (2000). Autonomia, Projecto e Liderança, In *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*, Porto: ASA – Coleção Em Foco.

Grancho, João (2009). *Avaliação e autonomia das escolas*, RVJ Editores e ANP.

Lima, Licínio C. (2006). Administração da Educação e Autonomia das Escolas. In *A Educação em Portugal (1996-2006). Alguns contributos de investigação*. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.

Lima, Licínio C. (2006). Compreender a Escola – *Perspectivas de Análise Organizacional*, Porto: ASA – Coleção Em Foco

Mesquita, Leopoldo (2000). Educação e Desenvolvimento Económico - *Contribuição para o estudo da natureza presente de uma relação*. IIE, Políticas de Educação 8

Silva, José Manuel (2009). *A Avaliação de Professores e o Desenvolvimento das Lideranças Intermédias nas Escolas*, RVJ Editores e ANP.