



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS
MANUEL TEIXEIRA GOMES | PORTIMÃO

PROJETO DE INTERVENÇÃO | 2015 - 2019

POR UM AGRUPAMENTO
DE QUALIDADE E EXCELÊNCIA

- *J1 Fojo*
- *EB 1/J1 Major David Neto*
- *EB 2,3 Prof. José Buisel*
- *E.S. Manuel Teixeira Gomes*

TELMO EDUARDO DA COSTA MARREIROS SOARES

MARÇO 2015

SUCESSO | INOVAÇÃO

AUTONOMIA | CIDADANIA



IDENTIDADE | PARTICIPAÇÃO



I Preâmbulo

Dando cumprimento às orientações do aviso n.º 2843/2015, de 17 de março, de abertura do procedimento concursal prévio à eleição para o cargo de diretor do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes e em conformidade com o disposto no artigo 22.º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, venho submeter à apreciação do Conselho Geral o presente projeto de intervenção no âmbito da minha candidatura a diretor do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes.



1. Reflexão Inicial – Motivações da minha candidatura

“ Uma escola de qualidade constrói-se através do esforço individual e da coesão da comunidade escolar em torno de metas, objetivos e estratégias comuns ”

Candidato-me ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes com a certeza de que o conhecimento e a experiência adquiridos ao longo dos quatro anos à frente dos destinos da Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes, como diretor, e nos últimos dois anos como Presidente da Comissão Administrativa Provisória do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes, constituem uma mais valia para promover as transformações necessárias e levar o nosso agrupamento de escolas a um patamar de qualidade e excelência, que todos desejamos, não só em termos pedagógicos, mas também no domínio da gestão e administração dos recursos humanos e financeiros .

O Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes foi constituído em Maio de 2013, em resultado da agregação do Agrupamento Vertical de Escolas Professor José Buísel com a Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes e o Jardim de Infância do Fojo, que foi desanexado do Agrupamento Vertical de Escolas Eng.º Nuno Mergulhão. Assumir a presidência da Comissão Administrativa Provisória constituiu um desafio enorme face à heterogeneidade entre as escolas a nível da sua organização e gestão administrativa e pedagógica. À comissão competiu promover a efetiva fusão administrativa e financeira e criar as condições para integração das diferentes comunidades escolares das escolas agregadas, processo que não foi fácil face às diferentes realidades e resistências à agregação das escolas, mas foi executado com êxito em todos os domínios.

Dois anos após a agregação, novos desafios se colocam ao agrupamento. Urge repensar agora toda a estrutura organizacional e a articulação entre os diferentes órgãos, estruturas e serviços do agrupamento e redefinir estratégias de atuação para melhorar a performance do agrupamento ao nível do sucesso, qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares e a nível da eficácia e eficiência da gestão administrativa e financeira do agrupamento. É necessário promover a constituição de várias equipas, nomeadamente;

- Organizar as novas estruturas intermédias resultantes da plena unificação das escolas do agrupamento;



- Equipa de Comunicação e Imagem para o agrupamento, fundamental para a sua ligação ao meio envolvente e divulgação das suas boas práticas;
- Equipa de Avaliação interna, que permita, no futuro, avaliar e validar anualmente as boas práticas das estruturas e serviços do agrupamento, de modo a construirmos uma “ Escola com Garantia de Qualidade”;
- Equipa Multidisciplinar para apoio ao aluno e à família e para as questões disciplinares, de modo a dar resposta às muitas dificuldades que alunos e famílias atravessam e, simultaneamente, fomentar a responsabilização dos vários intervenientes, a inclusão, a melhoria do clima e do trabalho da sala de aula, de modo a promover a plena realização do ato educativo,;
- Equipa de gestão e controlo das compras e aquisições do agrupamento – Central de Compras, de forma a aumentar a eficácia, eficiência e agilização dos procedimentos;

Outras equipas, naturalmente, serão criadas de modo a satisfazer as necessidades, bem como as expectativas dos alunos, pais, professores e funcionários não docentes.

O ambiente que se vive atualmente nas escolas é de instabilidade, incerteza, descrença e desmotivação, em resultado, por um lado, das dificuldades e constrangimentos impostos ao país e, em particular, à educação e aos profissionais que trabalham nas escolas, e por outro, a desresponsabilização de grande parte das famílias pela educação dos seus filhos, associada ao ensino obrigatório até aos 18 anos. A indisciplina que emerge nas escolas e fora delas, o exagero de normativos em ritmo continuado, associado à centralização dos centros de decisão e o inevitável aumento da burocracia são também questões centrais de uma conjuntura que perturba a eficácia da Escola e desmobiliza os profissionais da educação.

Tenho plena consciência desta realidade e prevejo que os tempos que se avizinham não serão fáceis no caminho de construção e afirmação do nosso agrupamento, no entanto, a experiência adquirida, o conhecimento que tenho da realidade do nosso agrupamento, as suas potencialidades e constrangimentos, a confiança que uma larga maioria dos elementos da nossa comunidade educativa depositam em mim, e o apoio e colaboração que poderei receber, constituem alicerces para o desenvolvimento de um trabalho que, apesar de algumas incertezas, dificuldades e responsabilidades acrescidas, me sinto motivado e capacitado para realizar.

É no espírito da criação de uma **cultura de agrupamento**, de **visão estratégica**, de **mudança e transformação**, de **inovação** e **rigor** que perspetivo a minha **intervenção** no nosso agrupamento, assumindo uma **liderança aberta e partilhada**, aliada a uma cultura de



corresponsabilidade e de responsabilização de todos e de cada um dos elementos da comunidade educativa, em **cooperação** e **colaboração** plena, na promoção de uma **Escola/Agrupamento de Qualidade e de Excelência**.

Gostaria de salientar, para finalizar esta reflexão inicial, que o projeto de intervenção que apresento e o rumo que me proponho traçar para o nosso agrupamento, reflete a análise não só dos documentos estruturantes do agrupamento, mas também a minha reflexão pessoal sobre a realidade atual das escolas que constituem o nosso agrupamento, construído na partilha de muitas opiniões e sugestões, recolhidas ao longo destes dois últimos anos, entre inúmeros membros da comunidade educativa e em particular com os elementos da comissão administrativa provisória, que comigo têm traçado os destinos do nosso agrupamento. Os pontos fortes, os pontos fracos, potenciais fatores de desenvolvimento, constituíram o ponto de partida na identificação de problemas e constrangimentos, de oportunidades de progresso e desenvolvimento organizacional, a partir dos quais se definiram as prioridades educativas, as metas e eixos estratégicos, objetivos e estratégias/atividades a implementar.

A proposta de projeto de intervenção assume como objetivos centrais, tal como definido nos documentos estruturantes, **a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados académicos, a promoção de uma cultura de exigência e de responsabilização de cada elemento da comunidade escolar, o empenho com a modernização e consciência ambiental**, a que acrescento a de procurar **garantir a igualdade de sucesso para todos os alunos**, de modo a proporcionar o desenvolvimento de projetos diversificados e inovadores, privilegiando a educação para a cidadania, com relevância para a abordagem de temas como a educação ambiental, educação para a saúde e educação intercultural, atendendo ao número de alunos oriundos de países estrangeiros que frequentam as escolas do agrupamento.

Procurarei, em colaboração com as várias estruturas pedagógicas e serviços, soluções educativas ajustadas aos perfis de competências dos alunos, apostando numa formação sólida nas áreas humanista, cultural, artística, científica, ambiental e tecnológica, em particular nas tecnologias de informação e comunicação, como forma de dar resposta aos desafios da sociedade de informação e do conhecimento e, simultaneamente, colocar a responsabilidade ecológica e ambiental no coração das boas práticas escolares, constituindo-se o conceito de "Tecnologia Amiga do Ambiente", como uma das noções âncora de desenvolvimento de toda a estratégia do agrupamento.



2. O agrupamento que queremos construir - Visão, Missão e Valores

A Visão

“ Inovação e qualidade numa escola de aprendizagens significativas ”

Queremos ser um agrupamento de escolas de referência e de excelência a nível local e regional, não só em termos de satisfação dos nossos alunos e respetivos encarregados de educação, mas também dos professores e funcionários e outras entidades que colaboram ou que venham a colaborar com esta instituição. Procuraremos ser também uma referência em termos de eficiência e eficácia na utilização dos recursos humanos e na aplicação dos recursos materiais e financeiros disponibilizados à instituição, tendo como finalidade a garantia da qualidade e a excelência do ensino ministrado.

Para concretizar esta visão nas escolas do agrupamento proponho:

- Promover um ambiente educativo saudável assente em princípios de liberdade e igualdade de oportunidades, tornando-o num espaço de inclusão, de partilha e de diálogo, onde todos possamos expressar e afirmar as nossas opiniões e convicções pessoais;
- Centrar as nossas energias na valorização do sucesso e da excelência, desenvolvendo as ações que permitam, de forma sustentada, garantir a melhoria dos resultados escolares dos nossos alunos e o combate ao insucesso e ao abandono escolar;
- Pautar o nosso trabalho por princípios de rigor, disciplina e exigência, aprofundando os procedimentos de autoavaliação, como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados, promovendo a melhoria contínua e consolidando a nossa autonomia;
- Estabelecer e/ou aprofundar relações com instituições, empresas e outras unidades de ensino, do meio envolvente, encarando essa realidade como uma oportunidade para o nosso crescimento como pólo promotor de cultura e educação de referência, de forma a projetarmo-nos no futuro como instituição de excelência;



- Promover uma cultura de agrupamento que estimule e encoraje os diversos elementos da comunidade educativa a privilegiar o trabalho colaborativo de corresponsabilidade partilhada, respeitando os princípios da ética, da solidariedade, da tolerância, da isenção política e religiosa, da defesa dos direitos humanos, proporcionando a toda a comunidade um clima de confiança e de valorização da cidadania plena.

A ação será centrada na promoção da qualidade das aprendizagens, na melhoria dos resultados académicos e na defesa de uma escola inclusiva, que proporcione espaço e tempo para os alunos intervirem criticamente na vida da escola, afirmarem valores de cidadania e desenvolverem a sua autonomia, capacidade de cooperação, espírito crítico, criatividade e espírito de iniciativa.

A Missão

“ Viver uma escola de oportunidades e de futuro “

Contribuir para a qualificação dos jovens e adultos do concelho de Portimão e concelhos limítrofes, prestando um serviço público de qualidade e equidade, contribuindo para a formação de cidadãos que assumam um ideário humanista, que valorizem a autonomia, a solidariedade, o respeito pela diferença, as preocupações com o ambiente e a inovação tecnológica, em suma, um agrupamento em que nos vários níveis e ciclos de ensino se potencia a educação para uma cidadania plena.

Para o desenvolvimento da sua missão, o agrupamento necessita de diversificar e apostar em novas ofertas educativas para alunos do ensino diurno, mas também contribuir para a qualificação da população adulta do concelho e dos concelhos limítrofes, privilegiando a oferta dos cursos do Ensino Recorrente, para os quais somos escola de referência para os concelhos do Barlavento Algarvio, a oferta dos cursos de Ensino e Formação de Adultos e o Português Para Todos. Não ignorando a continuação na aposta e valorização da oferta de vias orientadas para o prosseguimento de estudos, na qual a Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes tem sido uma referência a nível local e regional.

A consecução destes desafios implicam “uma profunda mudança nos métodos e estratégias de ensino e no ambiente e trabalho de sala de aula” – metodologias centradas no aluno, espaço para a organização do conhecimento e desenvolvimento de competências, consolidação de aprendizagens, capacidade de ação e relacionamento interpessoal, em



detrimento de aulas expositivas, desafios e inovações pedagógicas que se pretendem consolidar ao longo dos quatro anos de implementação do projeto e para o qual todos os docentes, não docentes e pais e encarregados de educação serão naturalmente chamados a contribuir como parte integrante e construtora do processo.

Princípios e Valores

“ A educação promove o desenvolvimento do espírito democrático e pluralista, respeitador dos outros e das suas ideias, aberto ao diálogo e à livre troca de opiniões, formando cidadãos capazes de julgarem com espírito crítico e criativo, o meio social em que se integram e de se empenharem na sua transformação progressiva. “

(in n.º 5 artº 2º - Lei de Bases do Sistema Educativo)

Numa era em que se regista, de forma preocupante, uma crise de valores na sociedade, com reflexos nas escolas, o nosso agrupamento deverá orientar e privilegiar a sua ação no desenvolvimento de um ideário humanista, que promova a educação para a dignificação da pessoa humana, que valorize o respeito pela diferença, a solidariedade, a autonomia, as preocupações com o ambiente, a valorização do trabalho e do sentido de responsabilidade, preparando os alunos para a promoção de estilos de vida saudáveis e potenciando a sua educação para o exercício de uma cidadania plena.

Assumem-se os seguintes valores essenciais, para regerem permanentemente a ação:

- Defesa e promoção da democratização da educação e da igualdade de oportunidades no sucesso educativo;
- Defesa e promoção de uma escola inclusiva;
- Promoção de uma cultura de qualidade e excelência no processo educativo;
- Consolidação da identidade e cultura de agrupamento, reconhecendo o mérito profissional e académico de todos;
- Promoção de uma cultura de responsabilidade partilhada e de um clima de diálogo e de participação ativa e crítica de toda a comunidade no desenvolvimento do projeto educativo e do plano estratégico do agrupamento;



- Promoção da realização pessoal e profissional de cada um dos membros da comunidade escolar;
- Consolidação da aproximação entre as escolas do agrupamento e a comunidade;
- Promoção da educação ambiental, da educação para a saúde e a educação intercultural;
- Promoção de uma escola que valoriza e inova na utilização de novas tecnologias amigas do ambiente.

3. O Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes

3.1. Breve Caracterização Geral

O Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes está implantado na zona central da cidade de Portimão, é constituído por quatro escolas: o Jardim-de-infância do Fojo, a Escola Básica Major David Neto (com valência de 1º ciclo e jardim-de-infância), a Escola Básica 2,3 Professor José Buísel e a Secundária Manuel Teixeira Gomes (escola sede).

Frequentam as escolas do agrupamento 2334 alunos no ensino diurno, distribuídos pelos ensinos Pré-Escolar (120 alunos), 1º Ciclo (522 alunos), 2º Ciclo (269 alunos), 3º Ciclo (356 alunos), Secundário Científico-Humanísticos (563 alunos) e Ensino Profissional (353 alunos). No ensino noturno, frequentam a escola 151 alunos nas áreas do ensino recorrente, educação e formação de adultos e ensino de português para todos.

No agrupamento funcionam também três unidades de ensino estruturado (1º ciclo, 2º e 3º ciclos e secundário) para a educação de crianças e jovens com perturbação do espectro do autismo.

Exercem funções no agrupamento 271 docentes, distribuídos da seguinte forma: educação pré-escolar – 5 docentes, 1º Ciclo – 26 docentes, 2º e 3º ciclos e ensino secundário – 207, educação especial e intervenção precoce – 18 docentes; exercem ainda funções nas atividades de enriquecimento curricular (AEC) no 1º ciclo, 15 técnicos especiais. O pessoal não docente é constituído por um total de 96 funcionários, dos quais 4 são técnicos superiores (duas psicólogas, uma assistente social e uma terapeuta da fala), 14 assistentes técnicos e 78 assistentes operacionais.



3.2. Potencialidades, Constrangimentos e Oportunidades de Desenvolvimento

A análise dos documentos estruturantes em vigor e o processo reflexão pessoal sobre a realidade atual das escolas que constituem o nosso agrupamento constituíram o ponto de partida na identificação dos pontos fortes e fracos, por um lado, e a identificação de oportunidades de progresso e constrangimentos, por outro. Permitiram, assim, traçar uma radiografia precisa sobre o nosso agrupamento e, com base nela, definir os eixos estratégicos prioritários da ação a desenvolver no próximo quadriénio, para que o nosso agrupamento possa cumprir integralmente a sua missão de serviço público para satisfação dos nossos alunos e respetivos encarregados de educação.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Resultados escolares que colocam as escolas do agrupamento entre as melhores do Algarve em particular a escola Secundária Manuel Teixeira Gomes, com resultados acima ou em média com os referentes nacionais para a maioria das disciplinas;• A implementação de medidas de apoio e desenvolvimento de atividades que respondam às necessidades de integração, de diferenciação e de igualdade de oportunidades proporcionadas aos alunos;• A relevância dada à formação humanista e artística dos alunos é um eixo estruturante das atividades do agrupamento;• A diversidade da oferta formativa que se tem revelado eficaz na inclusão e no desenvolvimento de saberes e competências dos alunos, constituindo também uma resposta às necessidades do meio e uma mais valia para o concelho de Portimão;	<ul style="list-style-type: none">• Discrepâncias relevantes entre os resultados escolares nos vários ciclos de ensino do agrupamento (sendo que a nível do 1º, 2º e 3º ciclos eles ficam aquém do referencial nacional);• Ausência de um plano global e integrado de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem ao longo da escolaridade básica;• Insuficiente monitorização e eficácia dos apoios prestados;• Fraca implicação dos alunos no seu processo de avaliação associada a falta de hábitos de trabalho e de estudo por parte dos alunos a nível do ensino básico e secundário;



- As lideranças aos vários níveis, são um garante de sustentabilidade do agrupamento e impulsionadoras do sentido de pertença identitária que sedimenta as relações entre os diferentes profissionais;
 - Existência de um bom ambiente e clima educativo em termos de relações humanas e pessoais nas várias escolas e ciclos de ensino do agrupamento;
 - Corpo docente estável experiente e competente nas escolas do agrupamento, que garantem de forma amplamente satisfatória a consecução das atividades letivas e o desenvolvimento de um conjunto de atividades extra curriculares que enriquecem os conhecimentos e competências dos alunos;
 - O trabalho cooperativo, nas estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica, ao nível do planeamento, da elaboração de materiais pedagógicos e de avaliação, com impacto nas condições de aprendizagem dos alunos;
 - A ação desenvolvida a nível da D. Turma e da respetiva coordenação na mediação entre a escola e a família e no envolvimento dos alunos e respetivos encarregados de educação no percurso escolar e no sucesso dos alunos;
 - Experiência e eficiência do pessoal não docente, no trabalho de complementar a ação educativa de professores e alunos, assegurando com qualidade os serviços administrativos, refeitório, bufete, papelaria, reprografia e de apoio aos blocos;
 - Serviço de Psicologia e Orientação e Gabinete de Apoio ao aluno e Família
- Níveis preocupantes de indisciplina, assiduidade e pontualidade, em particular a nível dos 2º e 3º Ciclos;
 - Desvalorização do papel da escola na formação pessoal e académica do aluno por parte de um número significativo de pais e encarregados de educação e respetivos educandos;
 - Perceção da perda de identidade resultante da agregação de escolas por parte de elementos da comunidade educativa;
 - Deficiente rede de comunicação entre as várias escolas do agrupamento;
 - Fraca articulação entre ciclos de ensino dificultando a sequencialidade das aprendizagens;
 - Equipamentos informáticos insuficientes ou em fim de vida nas escolas do agrupamento;
 - Fraco envolvimento dos alunos e encarregados de educação na elaboração dos documentos estruturantes e orientadores do agrupamento;



<p>(GAAF), com trabalho consistente na orientação escolar e vocacional e no apoio prestado aos alunos e famílias com problemas e dificuldades;</p> <ul style="list-style-type: none">• Adequação das respostas educativas prestadas pela educação especial a alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente, com a participação da comunidade escolar, visando a plena integração e inclusão;• Qualidade do serviço desenvolvido nas unidades de ensino estruturado (UEE) para a educação de alunos com perturbação do espectro do autismo;• Bibliotecas escolares/centro de recursos nas várias escolas do agrupamento, integradas no Programa Rede de Bibliotecas Escolares do MEC, que proporcionam um conjunto de serviços e atividades enriquecedoras para todos os alunos do agrupamento;• A participação frequente em projetos nacionais e internacionais (Comenius e Intercâmbios entre escolas) com resultados muito positivos a nível da interação com a comunidade escolar e em particular para os alunos participantes;• Participação no Projeto de Testes Intermédios em praticamente todas as disciplinas do Ensino Básico e Secundário;• A implementação de projeto de introdução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) em todas as turmas do Ensino Pré-Escolar e do 1º Ciclo;• A implementação de projeto de introdução da expressão dramática em todas as turmas do Ensino Pré-Escolar e do 1º Ciclo do ensino básico e como disciplina de opção a nível de escola no 3º ciclo;	<ul style="list-style-type: none">• Insuficiente número de assistentes operacionais e assistentes administrativos face às necessidades das escolas do agrupamento;• Insuficiente número de docentes colocados na Educação Especial;• Dificuldades de vinculação de pais e encarregados de educação, sobretudo de alunos problemáticos, às inerentes responsabilidades do acompanhamento escolar dos seus educandos e falta de colaboração por parte de alguns em relação às situações de indisciplina, absentismo e sucesso escolar;• Degradação do parque escolar do agrupamento, em particular no Jardim-de-infância do Fojo e na EB 2,3 Professor José Buísel;• Impasse (paragem de cinco anos) na obra de requalificação dos espaços exteriores, lúdicos e desportivos na EB 1 Major David Neto• Inexistência de Associação de Pais e Encarregados de Educação na escola secundária Manuel Teixeira Gomes;• Processo de avaliação interna com vista à
--	---



- A implementação da expressão musical, plástica e artística nas atividades de enriquecimento curricular (AEC) em todas as turmas do 1º Ciclo;
- Implementação da coadjuvação em sala de aula no 1º Ciclo e em algumas disciplinas do 2º e 3º Ciclos;
- Implementação de projeto de ocupação plena dos tempos letivos nas escolas do agrupamento, com plano global de permutas e substituições;
- A implementação de um conjunto diversificado de medidas de apoio educativo (aulas de apoio pedagógico acrescido, tutorias, salas de estudo, programa de apoio à realização de módulos em atraso no ensino profissional – projeto AMA) com reflexo na melhoria dos resultados escolares e na redução do abandono escolar, em particular na escola secundária;
- Amplos espaços exteriores (zonas verdes) nas escolas do agrupamento que permitem o desenvolvimento de atividades extra curriculares e de lazer para os alunos;
- Intervenção ativa e empenhada das Associações de Pais e Encarregados de Educação nas várias escolas do agrupamento, com exceção da escola secundária;

análise e reflexão do trabalho realizado no agrupamento;

- Insuficiente implementação de projetos e atividades de complemento curricular a nível dos 2º e 3º Ciclos, clubes e projetos que promovam e potenciem a qualidade das aprendizagens, a inclusão e o sucesso educativo;



Oportunidades

Constrangimentos

- Melhoria significativa dos resultados escolares e qualidade do serviço educativo prestado deverão constituir oportunidade de escolha das escolas do agrupamento para o percurso educativo de novos alunos;
- Valorização da formação escolar através da diversificação da oferta educativa que permitirá o aumento do sucesso e uma diminuição do abandono escolar;
- Elaboração de protocolos de colaboração com entidades externas, com vista à melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo agrupamento;
- Articulação de parcerias e protocolos entre o agrupamento e instituições públicas e privadas da região, para a integração na vida ativa/formação profissional de alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente;
- Participação e ou concurso a projetos nacionais e ou locais que constituam uma mais valia para os alunos e promovam o combate ao insucesso e ao abandono escolar;

- Diminuição da população estudantil no concelho com consequência para o agrupamento;
- A diminuição da população estudantil, tem gerado uma crescente concorrência entre escolas do concelho pelo seu público-alvo;
- Concorrência de novas instituições privadas (com valência a nível do ensino) que disponibilizam as mesmas e ou outras ofertas educativas, cuja atribuição de subsídios de formação muito tem contribuído para a fuga da população escolar do ensino profissional;
- Conjuntura económica desfavorável com efeitos a nível da subsistência dos alunos e da disponibilização económica das famílias para a comparticipação de atividades de complemento curricular (exemplo: visitas de estudo);
- Congelamento da progressão na carreira docente e não docente e os cortes no vencimento dos funcionários públicos constituem fator de instabilidade, incerteza e desmotivação no seio da comunidade escolar;



- A articulação entre as diferentes escolas do agrupamento ao nível dos projetos de complemento curricular e da concretização de atividades que envolvam toda a comunidade escolar;
- Associações de Pais e Encarregados de Educação progressivamente mais cooperantes e participativas, envolvendo-se cada vez mais na vida das escolas contribuindo de forma pró-ativa para solucionar problemas e constrangimentos;
- Reforçar a parceria com o município e com a junta de freguesia de Portimão, de forma a resolver situações de dificuldade e carência económica de alunos e das respetivas famílias;



4. Plano de Ação Estratégico – Prioridades Educativas

“ É altura de não pensarmos apenas no que a escola pode fazer por nós; perguntemo-nos, também, o que podemos nós fazer pela nossa escola”

(Bolívar, 2007)

4.1. Metas

De acordo com a caracterização do nosso agrupamento e com a reflexão avaliativa dos problemas, constrangimentos e oportunidades de progresso e desenvolvimento diagnosticados, traça-se um Plano de Ação Estratégico de Melhoria, que tem como grandes metas para o quadriénio 2015/2019:

- 1. Melhoria significativa do sucesso escolar, da qualidade das aprendizagens e dos resultados dos alunos;**
- 2. Redução da taxa de abandono escolar e do absentismo nos vários ciclos de ensino;**
- 3. Afirmação da identidade e do sentido de pertença do agrupamento e projeção de uma imagem de qualidade e excelência junto da comunidade educativa;**
- 4. Qualidade e excelência da organização escolar e dos serviços prestados, levando a um “Agrupamento de Escolas com Garantia de Qualidade”;**
- 5. Implementação de uma nova cultura de autoavaliação no agrupamento e celebração de um contrato de autonomia com o Ministério da Educação e Ciência;**
- 6. Desenvolvimento de um Plano de Inovação Tecnológico que permita, de forma progressiva e sustentada, implementar a construção, em cada escola do agrupamento, uma escola inteligente e amiga do ambiente;**
- 7. Implementação de um plano de requalificação dos espaços físicos interiores e exteriores, das escolas do agrupamento.**

4.2. Áreas de Intervenção Estratégicas

A concretização destas metas no quadriénio que se avizinha passam pela definição de seis áreas de intervenção estratégicas que assentam na promoção do sucesso e qualidade das aprendizagens dos alunos, na afirmação da identidade e imagem do agrupamento, na qualidade da organização escolar e dos serviços prestados, na implementação de um novo modelo de avaliação interna e celebração de um contrato de autonomia com o Ministério da Educação e Ciência, na construção de uma escola inteligente e amiga do ambiente e na requalificação das escolas do agrupamento.

A. Melhorar a performance do Agrupamento a nível dos resultados escolares, do ambiente e qualidade das aprendizagens.

Objetivos Específicos:

- Melhorar os resultados escolares e as expectativas dos alunos e encarregados de educação em cada ano e ciclo de ensino;
- Aproximar ou ultrapassar a média nacional nas taxas globais de sucesso escolar;
- Melhorar os resultados das disciplinas sujeitas a exame nacional. Que todas as disciplinas registem médias de resultados, tendencialmente, acima da média nacional;
- Reduzir a taxa de abandono escolar e o absentismo em todos os ciclos de ensino, promovendo a integração de todos os alunos através de orientação escolar;
- Promover a consciência cívica dos alunos, valorizando e promovendo a sua participação, cooperação, solidariedade, responsabilidade e respeito pelo trabalho de cada membro da comunidade;
- Aumentar o grau de satisfação de alunos, professores e funcionários relativamente ao ambiente escolar e de aprendizagem;
- Reforçar as medidas de segurança interna e externa e reduzir os índices de indisciplina dentro e fora da sala de aula;
- Incentivar o desenvolvimento de uma cultura de autoavaliação em todos os ciclos de ensino, valorizando o desempenho dos alunos;
- Fomentar uma cultura de rigor, de exigência e de responsabilidade em todos os ciclos de ensino;



- Promover, transversalmente, competências nas disciplinas estruturantes dos currículos, Português e Matemática;
- Privilegiar o recurso às tecnologias de informação e comunicação;
- Promover a aquisição e o desenvolvimento de hábitos de estudo e envolver ativamente os alunos no seu processo de aprendizagem;
- Melhorar a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências nos domínios, científico, tecnológico, artístico e humanístico assegurando uma visão integradora das diferentes áreas do conhecimento;

B. Reforçar estratégias que promovam o espírito de pertença, a confiança, comunicação, colaboração e a imagem do agrupamento na comunidade.

Objetivos Específicos:

- Desenvolver iniciativas que promovam a participação de todos os elementos da comunidade educativa na vida do agrupamento;
- Consolidar a integração das várias comunidades escolares através do desenvolvimento de ações que alicercem uma relação de confiança entre todos os membros do agrupamento;
- Desenvolver iniciativas que promovam a aproximação entre pares de todo o agrupamento;
- Reforçar as condições de utilização e otimização de plataformas de comunicação comuns a todo o agrupamento;
- Promover a divulgação de atividades, projetos e boas práticas desenvolvidas no agrupamento, de forma a projetar a imagem do agrupamento, quer a nível interno, quer a nível externo;
- Envolver, orientar e comprometer os encarregados de educação com as diferentes escolas do agrupamento e com o percurso e sucesso dos seus educandos;
- Assegurar a criação/desenvolvimento de mecanismos eficazes e menos onerosos de comunicação com os encarregados de educação, garantindo a cooperação destes em todas as dimensões da vida dos seus educandos no agrupamento;



C. Promover a qualidade da organização e dos serviços prestados pelo agrupamento.

Objetivos Específicos:

- Promover uma gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos e na aplicação dos recursos materiais e financeiros disponibilizados ao agrupamento;
- Promover medidas que visem a racionalização dos consumos e o combate ao desperdício;
- Promover a reestruturação de estruturas e serviços de forma a melhorar a qualidade e funcionalidade dos serviços;
- Elaborar anualmente um plano de ação estratégico de modo a cumprir o plano estratégico do diretor, com a indicação de clarificar e definir os objetivos e metas a atingir em cada ano;
- Monitorizar, avaliar e divulgar o conjunto de ações de melhoria definido no plano estratégico;
- Promover práticas de autoavaliação em todas as estruturas e serviços;
- Promover um plano anual de formação para o pessoal docente e não docente do agrupamento;
- Aumentar o nível de satisfação da comunidade escolar (alunos, encarregados de educação, professores e funcionários não docentes) relativamente ao funcionamento e serviço prestado nas várias estruturas do agrupamento;
- Promover o desenvolvimento de projetos e atividades que permitam implementar de forma progressiva a construção de uma escola inteligente e amiga do ambiente;
- Promover uma escola inclusiva e humanizada que proporcione espaço e tempo para que todos os membros da comunidade escolar e em particular os alunos, intervenham criticamente na vida das escolas e do agrupamento, afirmando valores de cidadania, e desenvolvendo a sua autonomia, capacidade de cooperação, espírito crítico e de iniciativa;



D. Promover um novo modelo de autoavaliação para o agrupamento e celebração de contrato de autonomia com o Ministério da Educação e Ciência.

Objetivos Específicos:

- Promover a implementação de um novo modelo de avaliação interno para o agrupamento – Implementação do sistema CAF (Estrutura Comum de Avaliação);
- Promover o desenvolvimento de uma maior autonomia pedagógica, curricular e cultural através da celebração com o Ministério da Educação de um contrato de autonomia;

E. Promover um Agrupamento de Escolas inteligente e amigo do ambiente

Objetivos Específicos:

- Promover uma política de educação ambiental em todos os ciclos de ensino do agrupamento;
- Concretização de um plano de inovação tecnológico que transforme as escolas do agrupamento em espaços inteligentes e amigos do ambiente;
- Implementar em todas as escolas do agrupamento um sistema de recolha seletiva dos resíduos sólidos produzidos na escola;
- Reduzir, em cada escola do agrupamento, a taxa de consumo de água, eletricidade, papel e outros consumíveis em 5% no biénio 2015/2017 e atingir no final do mandato uma redução da referida taxa em 10%, relativamente aos consumos do ano letivo 2013/2014;

F. Promover a melhoria do ambiente e dos espaços escolares

Objetivos Específicos:

- Remoção das coberturas de fibrocimento dos blocos da Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes e do telheiro central da EB 2,3 Professor José Buísel;
- Requalificação do refeitório e cozinha da Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes;
- Promover a requalificação dos espaços desportivos (ainda não requalificados) da escola Secundária Manuel Teixeira Gomes;



- Promover a pintura exterior da EB 2,3 Professor José Buísel;
- Promover a pintura do pavilhão desportivo da EB 2,3 Professor José Buísel;
- Promover a requalificação do parque desportivo exterior da EB 2,3 Professor José Buísel;
- Promover a requalificação dos espaços de lazer e dos espaços ajardinados na EB 2,3 Professor José Buísel;
- Promover a pintura do exterior da EB1 Major David Neto;
- Concluir o projeto de requalificação dos espaços exteriores da EB1 Major David Neto;
- Promover a pintura exterior do JI do Fojo;
- Promover a requalificação dos espaços de lazer e dos espaços ajardinados no Jardim-de-infância do Fojo;
- Promover a criação de um espaço desportivo (campo de jogos) no Jardim-de-infância do Fojo;
- Requalificação dos espaços de sala de aula das várias escolas do agrupamento;
- Promover a criação de espaços adequados de trabalho para os docentes e estruturas intermédias das várias escolas do agrupamento;
- Restruir o funcionamento dos bares da sala de professores e alunos da EB 2,3 Professor José Buísel, promovendo a diversificação de produtos alimentares saudáveis;

4.3. Eixos Estratégicos – Estratégias/Atividades a privilegiar e a implementar

“ A inovação não se decreta. A Inovação não se impõe. A inovação não é um produto. É um processo. Uma atitude. É uma maneira de ser e de estar na educação”

(Nóvoa, 1988)

Para concretizar em termos operativos o plano de ação estratégico utilizam-se os três eixos estratégicos e respetivos campos da matriz do quadro de referência para a avaliação externa das escolas, implementado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência a saber:

- Eixo Estratégico 1 – Resultados;
- Eixo Estratégico 2 – Prestação do Serviço Educativo;
- Eixo Estratégico 3 – Liderança e Gestão

E relativamente aos quais se definem as seguintes estratégias / atividades a implementar para o quadriénio 2015 / 2019:

**EIXOS ESTRATÉGICOS****CAMPOS****ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR**

EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
RESULTADOS	Resultados Académicos	<ul style="list-style-type: none">• Promover momentos de análise e reflexão sobre práticas pedagógicas e resultados internos e externos contextualizados a nível de C. Pedagógico com a definição anual de planos de melhoria conducentes ao sucesso escolar e à qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares;• Promover a prática de reflexão sobre os resultados escolares em cada período a nível do Conselho de Turma e Conselho de Grupo de Recrutamento e consequente proposta de estratégias de modo a promover o sucesso e a qualidade das aprendizagens;• Incentivar a prática da avaliação diagnóstica, formativa e a autoavaliação implicando o aluno em todo o processo de ensino aprendizagem, informando-o sobre como melhorar o seu desempenho e reorientando-o nas suas aprendizagens através da análise/comentário sobre testes, trabalhos e outras atividades desenvolvidas em todas as disciplinas e ciclos escolares;• Reconhecer e valorizar o mérito, a dedicação e o esforço no trabalho e no desempenho escolar dos alunos;• Continuar a aposta na implementação de coadjuvações em sala de aula para os 1º, 2º e 3º ciclos do ensino básico, nas disciplinas estruturantes dos respetivos currículos;• Implementação de tutorias nas turmas de maior insucesso e ou mais indisciplinadas dos 1º, 2º e 3º ciclos;• Promover a diversificação e a diferenciação de estratégias de ensino de forma a criar condições de aprendizagem para todos;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
RESULTADOS	Resultados Académicos	<ul style="list-style-type: none">• Promover a aplicação, de forma normalizada, dos critérios gerais e dos critérios específicos de avaliação em todas as escolas do agrupamento;• Promover e incentivar a inovação e a partilha de boas práticas educativas enquanto processos de garantia da melhoria das aprendizagens;• Reestruturação dos apoios educativos com a criação de salas de estudo nas várias escolas do agrupamento:<ul style="list-style-type: none">➢ Adequação e organização das salas de estudo às necessidades dos alunos, promovendo o apoio educativo individual e/ou de grupo a todos os que dele necessitem, preferencialmente com os docentes da turma;➢ Apetrechar a sala de estudo com materiais didáticos adequados, produzidos pelos grupos disciplinares e conselhos de turma;• Promover o acompanhamento especial de alunos com dificuldades de aprendizagem e de integração através dos serviços especializados de apoio educativo e da equipa multidisciplinar;• Promover o acompanhamento dos alunos com NEE através de docentes/técnicos especializados;• Incentivar medidas que desencorajem o abandono escolar e a exclusão social dos alunos, promovendo processos de despistagem de dificuldades e de situações de risco e encaminhamento dos alunos para projetos escolares alternativos (colaboração da equipa multidisciplinar e dos serviços de Psicologia e Orientação e Gabinete de Apoio ao Aluno e Família);• Incentivar a realização de visitas de estudo, como atividade potenciadora da aprendizagem;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
RESULTADOS	Resultados Sociais	<ul style="list-style-type: none">• Incentivar a criação ou consolidação de clubes e projetos de complemento curricular que promovam o desporto, a ciência, ambiente a cultura, o património, a solidariedade, a interculturalidade, a promoção de estilos de vida saudável e que estimulem laços afetivos entre a comunidade escolar;• Incentivar nas escolas do agrupamento a realização de atividades que potenciem a sensibilidade estética nas suas diferentes formas: literatura, música, dança, cinema, teatro, artes plásticas e criação digital;• Promover atividades que assinalem acontecimentos que contribuam para a formação coletiva dos alunos através da comemoração de efemérides e mobilizem a comunidade educativa para uma intervenção mais ativa na vida da escola;• Fomentar a participação dos alunos e encarregados de educação na construção dos documentos estruturantes do agrupamento;• Envolver as famílias e os pais e encarregados de educação, sempre que possível, nas atividades concebidas para dar visibilidade a ações desenvolvidas pelos alunos;• Reforçar a cooperação e comunicação entre diretor de turma, professores e pais e encarregados de educação;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
RESULTADOS	Resultados Sociais	<ul style="list-style-type: none">• Promover ações de divulgação, no início de cada ano letivo, das normas de funcionamento das escolas e dos seus documentos estruturantes junto dos novos alunos, pais e encarregados de educação e professores;• Incentivar a participação dos alunos nas estruturas pedagógicas e de gestão e na associação de estudantes;• Apoiar a dinamização da associação de estudantes, através de atividades conjuntas com professores e direção;• Promover a realização periódica de reuniões com a associação de estudantes e com as assembleias de delegados de turma para auscultação de problemas e sugestões;• Promover e dinamizar um protocolo de boas práticas ambientais nas escolas do agrupamento;• Incentivar a promoção das boas práticas ambientais com o apoio a projetos que implementem uma recolha e separação seletiva dos resíduos produzidos nas escolas do agrupamento e a instituição do dia da limpeza do espaço escolar, como forma de sensibilizar os alunos para a manutenção da escola limpa;• Estimular a participação dos alunos em atividades de cariz solidário;• Sensibilização dos alunos para estilos de vida e de alimentação saudáveis e para o gosto pela atividade física através das propostas do Desporto escolar.• Criação ou consolidação de parcerias com entidades de saúde que dinamizem programas de informação sobre a promoção da saúde, os comportamentos de risco e a prevenção da toxicodependência;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
RESULTADOS	Resultados Sociais	<ul style="list-style-type: none">• Implementação de ações de prevenção da indisciplina;• Consolidação do Gabinete de Apoio ao Aluno, espaço de trabalho e reflexão para alunos com problemas de comportamento e indisciplina, com supervisão de docentes;• Apostar no trabalho com os delegados/representantes de turma, para que se construam mecanismos de comunicação de responsabilização dos alunos na prevenção da indisciplina;

EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
RESULTADOS	Reconhecimento da Comunidade	<ul style="list-style-type: none">• Promover iniciativas que permitam elevar as expectativas da comunidade educativa no geral e da comunidade escolar em particular, face ao papel da escola na formação das crianças, jovens e adultos;• Promover com base nos resultados da avaliação interna, planos de melhoria estratégicos que permitam a satisfação da comunidade educativa;• Promover a consolidação das diversas formas de divulgação do sucesso dos alunos (Quadro de Mérito) junto da comunidade educativa;• Promover iniciativas para a promoção de uma imagem de qualidade do agrupamento, através da divulgação das boas práticas desenvolvidas;• Divulgar e promover a abertura das escolas do agrupamento e das suas instalações para a realização de eventos culturais, desportivos e lúdicos por parte da comunidade;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Planeamento E Articulação	<ul style="list-style-type: none">• Gerir de uma forma explícita e sistemática o processo de organização e difusão das orientações educativas;• Promover a construção do projeto curricular do agrupamento tendo por referencial o projeto educativo e as necessidades da comunidade escolar;• Promover a elaboração do plano anual de atividades do agrupamento com objetivos definidos em função do projeto educativo do agrupamento;• Constituição de equipa de avaliação para monitorização das diversas funções do agrupamento, nomeadamente, execução do PEA, e do PAA e o desempenho face ao nível de execução e ou cumprimento de objetivos;• Articular o trabalho pedagógico com e entre os coordenadores de departamento, coordenadores dos diretores de turma e coordenadores de outras estruturas intermédias;• Promover a inovação e a partilha de boas práticas educativas enquanto processos de garantia da melhoria das aprendizagens;• Incentivar o recurso ao trabalho interdisciplinar no desenvolvimento dos Planos Curriculares de Turma;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Planeamento E Articulação	<ul style="list-style-type: none">• Incentivar as lideranças intermédias no desenvolvimento do trabalho colaborativo e cooperativo no sentido da construção de práticas profissionais de qualidade nas várias estruturas;• Promover a diversificação e a diferenciação de estratégias de ensino de forma a criar condições de aprendizagem para todos os alunos;• Promover a análise e reflexão dos resultados escolares e, com base nas conclusões, diversificar estratégias de modo a promover o sucesso e a qualidade das aprendizagens;• Investir em equipamentos pedagógico-didáticos de acordo com propostas das estruturas intermédias;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Práticas de Ensino	<ul style="list-style-type: none">• Promover a aferição nos conselhos de turma de estratégias comuns de intervenção que contribuam para melhorar o trabalho de sala de aula, o comportamento e o aproveitamento dos alunos;• Fomentar metodologias de trabalho e atividades diversificadas que envolvam a participação ativa dos alunos, privilegiando a interpretação e o raciocínio e promovam a autonomia, a cooperação, a criatividade e o espírito crítico (<i>trabalho de projeto, trabalho individual ou em grupo, debates, trabalho de pesquisa com utilização das TIC, exposições orais, atividades experimentais, entre outras</i>);• Promover uma maior rentabilização das atividades educativas e das aulas de substituição, incentivando a realização de atividades enriquecedoras para os alunos;• Operacionalizar práticas de acompanhamento das aprendizagens e de apoio direto aos alunos nas disciplinas de maior insucesso;• Investir na qualidade e no uso das TIC's como estratégia da melhoria e inovação nos processos pedagógicos de ensino e aprendizagem;• Apoiar o desenvolvimento de projetos de experimentação e inovação pedagógica na sala de aula;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Monitorização e avaliação do ensino aprendizagem	<ul style="list-style-type: none">• Promover em todas as escolas do agrupamento uma avaliação diversificada, rigorosa, transparente que permita valorizar o sucesso e a qualidade das aprendizagens;• Promover a criação de uma matriz instrumental comum de aplicação dos critérios de avaliação em todas as áreas disciplinares;• Generalização da implementação de procedimentos anuais de supervisão dos resultados académicos dos alunos, através de provas globais, testes intermédios ou outros;• Estabelecer uma estrutura eficaz de apoios educativos, priorizando as disciplinas de maior insucesso;• Consolidar em todos os níveis de ensino condições para a implementação de apoios de preparação para provas finais e exames;• Prevenir o abandono e a desistência organizando sessões de orientação vocacional/profissional;• Proporcionar apoios especializados na área dos serviços de psicologia e de orientação e à criação e dinamização do projeto " Mais " (Mediação, Apoio, Inclusão e (re)Solução) e Gabinete de apoio ao aluno e à família;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
<p style="text-align: center;">LIDERANÇA E GESTÃO</p>	<p style="text-align: center;">Liderança</p>	<ul style="list-style-type: none">• Promover uma maior abertura das escolas do agrupamento ao exterior, aumentando e aperfeiçoando os canais de divulgação/informação atuais e intensificando a interação com o meio envolvente;• Promover a intervenção e participação mais ativa de toda a comunidade educativa na vida do agrupamento e nos processos de discussão e tomada de decisão;• Implementação de uma liderança aberta e partilhada, apostando na motivação e responsabilização das estruturas intermédias;• Implementação de uma liderança e gestão de proximidade, traduzida pelo acompanhamento das restantes unidades educativas do agrupamento, permitindo uma maior interação com os elementos das respetivas comunidades escolares;• Elaboração, no início de cada ano, de um Plano de Ação Estratégico que defina as orientações estratégicas e os objetivos e metas a atingir;• Promover o reforço das lideranças intermédias e o seu envolvimento direto na tomada de decisões;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	<ul style="list-style-type: none">• Promover reuniões periódicas com as lideranças intermédias (Coordenadores de Estabelecimento, Coordenadores de Departamento Curricular, Coordenadores de Diretores de Turma e de Diretores dos Cursos Profissionais, Coordenadora Técnica e Coordenador dos Assistentes Operacionais) com o objetivo de acompanhar e monitorizar o trabalho desenvolvido nas estruturas;• Constituição de um gabinete de comunicação e imagem, que agilize e torne mais eficaz a comunicação intra-agrupamento e assegure a divulgação do mesmo, das suas boas práticas, projetos e atividades junto da comunidade;• Criação de merchandising (cadernos, pins, lápis, canetas, t-shirts, entre outros) com o objetivo de fomentar o sentido de pertença e de identidade do agrupamento;• Iniciar no próximo ano letivo (2015/2016) o processo de preparação e organização da candidatura à celebração de um contrato de autonomia com o Ministério da Educação e Ciência;



EIXOS ESTRATÉGICOS	CAMPOS	ESTRATÉGIAS / ATIVIDADES A IMPLEMENTAR
<p style="text-align: center;">LIDERANÇA E GESTÃO</p>	<p style="text-align: center;">Gestão</p>	<ul style="list-style-type: none">• Aferição e otimização dos critérios existentes no agrupamento para a constituição de turmas, elaboração de horários e distribuição de serviço;• Promover a constituição de equipas educativas nos vários ciclos de ensino, procurando ter como base princípios de qualidade e de equilíbrio;• Distribuição do pessoal não docente tendo em conta as suas aptidões e competências para cada posto de trabalho e conjunto de tarefas a executar, com vista a obter o maior grau de eficiência e eficácia possível;• Promover reuniões entre diretores de turma e professores titulares de turma (e visita guiada) com os encarregados de educação dos alunos que vão mudar de ciclo e de escola, de forma a facilitar o processo de transição;• Elaboração e publicitação do “Manual de Avaliação de Desempenho Docente”;• Elaboração anual do “Plano de Formação do Agrupamento” ;• Consolidação da página eletrónica do agrupamento;• Constituição do Gabinete de Avaliação Interna do agrupamento, inspirado no modelo CAF e Integrando alunos, pessoal não docente, pais e encarregados de educação e outros elementos da comunidade na equipa;



5. Avaliação/Monitorização do Projeto

“ O bom projeto (...) é aquele que se transforma, aquele em que a avaliação frequente e rigorosa permite introduzir as orientações necessárias à renovação do seu vigor e eficácia”.

Maria Bettencourt Canário

Todos reconhecemos que a avaliação constitui um elemento integrador da prática educativa, permitindo a recolha de informação, a formulação das decisões inerentes às necessidades, mas também a reformulação de objetivos e estratégias.

A avaliação anual da consecução deste projeto de intervenção é da competência e responsabilidade do Conselho Geral, através das apreciações dos relatórios periódicos e da aprovação do relatório final de execução do plano anual de atividades, da aprovação do relatório de contas de gerência e também da apreciação dos resultados do processo de autoavaliação, como está definido nas alíneas f), j) e l) do n.º1 do artigo 13.º do Decreto Lei n.º 75 / 2008.

Assim, anualmente, o Diretor deverá prestar contas da execução do seu projeto e do trabalho desenvolvido no agrupamento. Naturalmente procurará acompanhar todo o processo procedendo a uma autoavaliação sistemática e periódica do trabalho da sua equipa e das várias estruturas da escola, criando instrumentos para medir o grau de consecução do seu projeto de intervenção, através de uma comissão permanente ou delegando na equipa de avaliação interna.

Propõem-se, no entanto, dois momentos formais de avaliação da execução do projeto de intervenção:

1.º - Uma avaliação intermédia, a qual deverá ocorrer na primeira metade do terceiro período letivo de 2016/2017, possibilitando uma reflexão conjunta de todas as estruturas e órgãos da escola, a qual permitirá que se faça a revisão/reformulação de prioridades e opções estratégicas que se repercutam na organização e funcionamento da escola no próximo biénio.



2.º - Uma avaliação final, no último período do ano de vigência do Projeto, que para além da reflexão sobre os diferentes aspetos inerentes à sua implementação e resultados, fará uma avaliação do grau de consecução das metas e objetivos estratégicos propostos.

Reconhecendo-se como um dos documentos estruturantes da ação da escola para os próximos quatro anos, o Projeto de Intervenção é, no entanto, de igual forma um projeto dinâmico, sujeito a correções de prioridades ou de percurso, resultante de sugestões, críticas construtivas e contributos de toda a comunidade educativa.

“ Nenhum vento é favorável para um barco que anda à deriva. E anda à deriva se não existe um projeto de viagem, se não há forma de controlar o barco ou se não estamos a navegar na direção correta.”

(Santos Guerra, 2002)