

**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS PROFESSOR PAULA
NOGUEIRA**

**GERIR
PARA CONSEGUIR
MUDANÇA**

PROJETO DE INTERVENÇÃO

2013-2017

Bons planos fazem boas decisões. É essa a razão pela qual um bom planeamento torna reais os sonhos mais ambiciosos.

LESTER BITTEL

INDICE

Preâmbulo	4
Introdução	5
1. Breve caracterização do Agrupamento Professor Paula Nogueira.....	7
1.1. Pontos fortes e pontos fracos do Agrupamento	9
1.2. Oportunidades e constrangimentos	10
2. Projeto de Intervenção	12
3. Plano de Intervenção.....	14
3.1. Organização e gestão pedagógica	14
3.2. Sucesso Educativo e Abandono Escolar	15
3.3. Clima de Segurança e Disciplina	16
3.4. Gestão administrativo-financeira.....	17
3.5. Gestão de recursos materiais, humanos e espaços	18
3.6. Formação Profissional	19
3.7. Articulação Escola/Família/Comunidade	20
3.8. Avaliação interna e externa do agrupamento.....	21
Comunicação e Mecanismos de acompanhamento e controlo da implementação do projeto	22
Conclusão	23
Bibliografia	26
Legislação	26

Preâmbulo

As competências do Diretor definidas no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 132/2012 de 2 de julho, e em legislação complementar são imensas e variadas. Apesar de estarem previstas delegações de competências, é sempre o Diretor o último responsável pelas decisões, o que se subentende que seja um líder e um gestor eficiente e eficaz. Para isso, a sua experiência profissional e a sua formação académica são imprescindíveis para o desempenho do cargo.

Nesta nova realidade, quer em termos legislativos quer em termos organizacionais, o papel do diretor é decisivo, pois, cada vez mais, gere uma organização amplamente complexa e em constante mudança.

Compete ao diretor o papel basilar de indicar caminhos, de construir sinergias, de fomentar um projeto coeso, com objetivos comuns aos vários atores e comunidade educativa.

Tendo em conta os pressupostos enunciados, consciente dos desafios que se apresentam à escola de hoje e considerando que reúno competências, tanto na vertente prática como na teórica, do que é exigido a um Diretor, ao abrigo da legislação em vigor e dando cumprimento ao estabelecido no Aviso nº 4764/2013, publicado no Diário da República 2.ª série - N.º 69 - 9 de abril de 2013, apresento a minha candidatura a Diretora do Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira para o quadriénio 2013/2017, baseada neste projeto de intervenção e consciente do desafio que representa este passo.

De modo a tornar mais perceptível o que se pretende para o próximo quadriénio, o projeto será apresentado de uma forma esquemática, tendo por base as áreas de intervenção que competem ao Diretor. Pretende-se, assim, otimizar a sua leitura sem descurar a informação fundamental.

Introdução

As grandes mudanças na política educativa nacional estão subjacentes à elaboração deste projeto que pretende, nos seus objetivos, atingir a excelência profissional e académica da comunidade educativa.

O projeto que a seguir se apresenta surge no âmbito do Concurso para Diretor do Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira, aberto pelo Aviso nº 4764/2013, publicado no Diário da República 2.ª série — N.º 69 — 9 de abril de 2013. Este documento espelha uma profunda reflexão sustentada pela minha prática e pesquisa na área da Educação e sobre determinadas conceções que norteiam a minha visão da Escola (entenda-se Agrupamento) e de líder.

Para além disso, e assumindo um patamar de extrema relevância, nele pretendo plasmar ações práticas de um projeto de intervenção global que tem como objetivo primordial promover uma Cultura de Escola de Qualidade, que preste um serviço de excelência aos alunos – única razão da existência de uma escola – e, através deles, às suas famílias, valorizando o papel do Agrupamento na comunidade a que pertence. A minha experiência de duas décadas como docente e de desempenho, nos últimos catorze anos, de lugares de liderança ao nível da gestão e administração escolar, quer como vice-presidente e presidente do Conselho Executivo, como diretora do Agrupamento e, desde julho último, como presidente da Comissão Administrativa Provisória, dotou-me de um saber abrangente ao nível da gestão.

A experiência desta prática alargada na gestão de um “*mega agrupamento*”, proporcionou-me um conhecimento concreto e atualizado de todas as políticas organizacionais, atividades desenvolvidas, dinâmicas, mudanças e transformações ocorridas no sistema de ensino.

É baseada nesta ciência pessoal que apresento o Projeto de Intervenção no Agrupamento, dando, dessa forma, cumprimento ao estabelecido no ponto 3 do artº 22.º do Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de Abril e ao aviso acima referido.

Dessa forma, pretendo aprimorar os pontos fortes do Agrupamento, minimizar os constrangimentos de modo a encontrar o bom caminho e ultrapassar os pontos fracos, tornando esta Escola uma referência a nível local, regional e nacional.

A fusão do Agrupamento Vertical de Escolas Professor Paula Nogueira e do Agrupamento Vertical de Escolas José Carlos da Maia deu origem ao atual Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira. O considerável aumento do número de estabelecimentos de ensino do pré-escolar e do ensino básico e

consequente aumento do número de alunos, professores, assistentes operacionais, assistentes técnicos e encarregados de educação foi um grande desafio que todos enfrentámos neste ano letivo.

A experiência adquirida, ao longo dos últimos anos, como dirigente do extinto Agrupamento Vertical de Escolas Professor Paula Nogueira e, ao longo destes últimos meses, como Presidente da Comissão Administrativa Provisória do Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira, o conhecimento dos resultados da avaliação externa e da avaliação interna dos ex-agrupamentos, o conhecimento do ambiente interno e externo do novo Agrupamento de Escolas, ou seja, o conhecimento contextualizado da realidade atual permitiu-me ver com maior clareza pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e os constrangimentos da nossa organização e tentar implementar ações que dessem resposta às necessidades detetadas. Algumas ações foram iniciadas com êxito – o que não teria sido possível sem o espírito de equipa, responsabilidade, cooperação e empenho da comunidade educativa – outras aguardam a sua implementação.

Assim, este projeto pretende concetualizar as ações a desenvolver, definir objetivos e estratégias, bem como prever a sua calendarização. Pretendo, pois, programar uma realidade futura com os recursos disponíveis (humanos, físicos, materiais) e os suscetíveis de se obter, que terão de ser geridos com eficiência, tendo em vista a eficácia no sucesso educativo dos nossos alunos.

Estando consciente de que a sociedade se encontra em permanente transformação e alerta para a emergência dos novos problemas, necessidades e desafios com que cada vez mais se confrontam os nossos jovens, é fundamental hierarquizar prioridades, e estar atenta às novas sensibilidades sociais. O mundo evolui. O nosso pensamento, as nossas estratégias, têm que acompanhar as mudanças do mundo e da vida.

1. Breve caracterização do Agrupamento Professor Paula Nogueira

Pertencendo ao concelho de Olhão, são três as freguesias onde se situam as Escolas e Jardins de Infância pertencentes ao agrupamento: Olhão, Pechão e Quelfes. Assim, este agrupamento integra cerca de 2160 alunos nos seguintes estabelecimentos de educação pré-escolar e do ensino básico:

EB 2/3 Professor Paula Nogueira – Sede do Agrupamento;

EBI/JI José Carlos da Maia;

EB1/JI n.º 4;

EB1/JI de Quelfes;

EB1 n.º 5;

EB1 n.º 1 de Pechão;

EB1 de Brancanes;

JI de Pechão.

O número total de alunos do agrupamento é de 2169 repartidos pelos ciclos da seguinte forma: Educação Pré-Escolar – 230; 1º Ciclo – 857; 2º Ciclo – 447 e 3º Ciclo – 635, sendo de realçar a existência de turmas com Percursos Curriculares Alternativos (PCA), Cursos de Educação e Formação (CEF) e uma turma do Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF). O agrupamento aposta, também, nos Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA), no Programa de Formação em Competências Básicas, na Formação Modular (TIC) e no Português Para Todos (PPT) abrangendo um total de 234 formandos. É um Agrupamento de referência para a Multideficiência. Conta com 140 alunos com Necessidades Educativas Especiais de carácter permanente (NEEcp). O Agrupamento conta também com duas Unidades de Apoio Especializado para a Educação de Alunos com Multideficiência e Surdocegueira Congénita (UAEEAMSC).

O número total de docentes é de 222, organizados da seguinte forma: educação pré-escolar – 18; 1º ciclo – 52; 2º ciclo e 3º ciclo- 133 e educação especial e intervenção precoce – 19. Quanto aos não docentes o total é de 100 funcionários: 27 assistentes técnicos, dos quais uma técnica superior (Psicóloga), e 73 assistentes operacionais.

Estas unidades orgânicas inserem-se em zonas geográficas do concelho distintas e distantes, abrangendo quer o meio rural, quer o meio litoral/piscatório. O concelho de Olhão é conhecido desde há muito como uma zona piscatória, com uma forte ligação

às indústrias conserveiras e à produção de sal. Nas últimas décadas, porém, o concelho tem perdido muita da dinâmica de outros tempos, devido à deterioração das atividades pesqueira e agrícola, apostando hoje sobretudo no sector terciário, nomeadamente na área do turismo. Atualmente sofre fortemente com a situação de crise socioeconómica, havendo um número considerável de famílias a viver de apoios sociais e outro no limiar da pobreza/sobrevivência. Esta conjectura é bem visível pelas percentagens apresentadas na Ação Social Escolar. Do total de alunos 45,4% beneficia de escalão A, sendo que deste total 59,5% pertence à área envolvente da EB 2/3 Professor Paula Nogueira, EB1 n.º 5 e EB1/JI n.º 4.

Quanto ao nível de escolarização dos Encarregados de Educação (EE) da EB 2/3 Professor Paula Nogueira, 22% concluiu o 12º ou tem um curso de ensino superior; 64% fez a escolaridade até ao 9º ano e 14% dos inquiridos não responderam. Já na Escola EB 2/3 José Carlos da Maia verifica-se um aumento no grau de escolaridade, considerando-se de nível médio (3º ciclo) por haver uma predominância de EE com o ensino básico e/ou secundário concluído.

No Agrupamento existem 85 alunos estrangeiros e 35 discentes de etnia cigana. A taxa de absentismo é elevada: 21,9% dos alunos ultrapassaram metade do limite de faltas injustificadas a uma disciplina/área; 19,7% atingiram o limite de faltas indicado e 18,7% ultrapassaram o limite de faltas injustificadas a pelo menos uma disciplina/área. A população residente nas freguesias onde se situam as escolas do agrupamento caracteriza-se por alguma heterogeneidade, predominando os estratos sociais médio e baixo. Daí decorre que a maior parte dos alunos provém de agregados familiares não muito favorecidos tanto sócio-económica como culturalmente.

Ao longo dos últimos anos a diversidade linguística, cultural e étnica, com alunos oriundos de outras etnias, outros países, nomeadamente da Europa, Brasil e Continente Africano, tem-se mantido mais ou menos estável. A sua integração na(s) escola(s) não tem sido difícil e o empenho dos docentes no “Português Língua Não Materna”, apesar de ser um apoio *informal*, tem favorecido grandemente a sua adaptação. Também os alunos de etnia cigana têm vindo a melhorar, tanto em termos de integração como de assiduidade. Os alunos com NEE's têm beneficiado de apoios de professores especializados e de professores de apoio educativo, numa perspetiva de inclusão nas escolas e nas turmas. Continuam a merecer, da parte de todos nós, a atenção necessária para que este processo se desenvolva com toda a eficiência e permita a sua inclusão também na vida ativa.

O agrupamento tem desenvolvido uma oferta diversificada de Cursos para além do ensino regular, visando colmatar situações de abandono e insucesso, nomeadamente para os jovens, os Cursos de Educação e Formação (CEF) de Tipo 2

e Tipo 3, os quais são de dupla certificação (escolar e profissional), as turmas de Percursos Curriculares Alternativos (PCA) e as turmas PIEF; para os adultos, os Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) de nível básico e habilitação escolar, Formação Modular, turma de Competências Básicas e o Curso de Língua Portuguesa para Estrangeiros, no âmbito do Projeto Português para Todos (PPT), que certifica os estrangeiros com o nível de proficiência linguística A2, e que é promovido em parceria com a DREALG, os quais funcionam em horário pós-laboral.

A oferta das saídas profissionais dos Cursos CEF é selecionada tendo em conta as previsões de necessidades do concelho, articulada em rede local de educação.

1.1. Pontos fortes e pontos fracos do Agrupamento

Se os pontos fortes evidenciam aspetos da vida das escolas do agrupamento que têm sido trabalhados de forma adequada, os pontos fracos mostram os aspetos que têm vindo a prejudicar o cumprimento dos seus objetivos e, como tal, devem dar origem aos eixos prioritários de ação a desenvolver no próximo triénio, para que a Escola possa cumprir integralmente a sua missão de serviço público.

1.1.1 Pontos fortes

A equipa de avaliação externa realça os seguintes pontos fortes no desempenho do Agrupamento:

- ✚ A abertura do Agrupamento ao exterior e o acolhimento de alunos provenientes de contextos socioculturais desfavorecidos, numa perspetiva de inclusão social;
- ✚ A dinâmica do trabalho desenvolvido nas unidades de apoio especializado, com repercussões na integração de crianças/ alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente;
- ✚ A diversidade da oferta formativa, que tem contribuído para o sucesso escolar dos alunos e que, simultaneamente, dá resposta às necessidades do mercado de trabalho local;
- ✚ A participação em projetos nacionais e internacionais, com resultados positivos ao nível da interação com a comunidade.

1.1.2. Pontos fracos

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

- ✚ A formação cívica dos alunos, de modo a que sejam cumpridas as regras estipuladas no regulamento interno e progressivamente eliminados os casos de indisciplina;
- ✚ A diversificação dos recursos didáticos em sala de aula, de forma a tornar o processo de ensino e de aprendizagem mais interessante e motivador para os alunos;
- ✚ O reforço da articulação curricular interciclos e interdisciplinar, no que diz respeito à gestão dos conteúdos programáticos;
- ✚ A liderança dos órgãos de direção, administração e gestão e das estruturas de coordenação pedagógica e supervisão educativa, que revelam alguma dificuldade em assumir as suas competências no âmbito da supervisão do desempenho do pessoal docente e não docente;
- ✚ A valorização da observação direta da atividade letiva em sala de aula, no sentido de estimular processos de partilha e de reflexão sobre práticas pedagógicas e promover o desenvolvimento profissional;
- ✚ A qualidade dos equipamentos e dos espaços escolares, através da dinamização de parcerias e de projetos que envolvam os alunos e os restantes elementos da comunidade educativa, de forma a aumentar a segurança, o conforto e a apazibilidade dos mesmos;
- ✚ A consolidação do processo de autoavaliação, como instrumento de autorregulação, de modo a sustentar a melhoria da organização escolar.

1.2. Oportunidades e constrangimentos

1.2.1. Oportunidades

- ✚ O Estabelecimento de parcerias com entidades empresariais da comunidade pode contribuir para a diversificação da oferta de cursos que correspondam às necessidades do mercado de trabalho;
- ✚ Integração na vida ativa/formação profissional dos NEE;
- ✚ Território Educativo de Intervenção Prioritária.

1.2.2. **Constrangimentos**

- ✚ A diminuta participação dos pais e encarregados de educação, com a regularidade e a intencionalidade desejável, sobretudo nos 2.º e 3.º ciclos, não permite o seu envolvimento e corresponsabilização no processo de ensino e aprendizagem dos seus educandos;
- ✚ Meio socioeconómico carenciado;
- ✚ Fracas expectativas em relação à escola (meio cultural pobre; pouca importância/valorização aos estudos académicos por parte dos EE; valores materiais sobrepõem-se a valorizações pessoais);
- ✚ Escassos recursos económicos, para além do estabelecido em sede do orçamento geral do estado, o que dificulta o financiamento das ofertas formativas diversificadas e dos projetos.

Neste contexto emerge a necessidade de priorizar uma intervenção e concentrar energias e esforços de todos os membros da comunidade educativa do agrupamento, bem como de apelar à participação efetiva dos diferentes agentes sociais, no sentido de alcançar uma escola onde a aprendizagem ao longo da vida seja uma realidade. Para além das propostas que se submetem a apreciação com o presente projeto, outros aspetos reveladores da linha de atuação orientada para a resolução dos pontos fracos acima mencionados, deverão ser realçados, os quais concorrem para a concretização da missão educativa do agrupamento:

- A continuidade do Projeto TEIP3, através da concretização efetiva do seu plano de melhoria;
- A continuidade da diversificação de ofertas formativas em função do contexto de desenvolvimento económico do concelho;
- A diversificação da oferta de atividades de ocupação dos tempos livres das crianças e jovens;
- A abertura da escola à comunidade no apoio à realização de atividades de índole desportiva, cultural e de formação.

2. Projeto de Intervenção

O projeto de intervenção deve refletir um conjunto de ações a desenvolver, que permitam responder às necessidades educativas do Agrupamento e à sociedade atual. Para que o projeto de intervenção tenha sucesso, é necessário que o Diretor conheça o meio em que o Agrupamento se insere e sobre o qual recai a sua ação, o pessoal discente, docente, não docente, pais e parceiros e que seja, acima de tudo, um educador.

Como líder, o Diretor, deve:

- ✚ Adotar uma **gestão democrática** e de proximidade com todos os intervenientes no processo educativo;
- ✚ Ter uma **visão prospetiva** – que permite o equilíbrio, alcançar bons resultados e reduzir sinais de crise –, uma atitude proactiva e motivar toda a comunidade educativa para se alcançar o sucesso educativo;
- ✚ **Delegar** e indicar caminhos, estabelecendo a direção a tomar para que as mudanças operadas tenham efeitos duradouros;
- ✚ Agir como um **mediador ativo**, de forma a tentar ultrapassar os obstáculos e conflitos (inevitáveis em qualquer organização);
- ✚ **Motivar e inspirar** os outros, ouvindo-os, apoiando-os e ajudando-os a procurar sempre as melhores soluções para ultrapassarem as contrariedades e encontrarem a qualidade de vida que procuram. Isto porque, a qualidade da Escola só se alcança se a qualidade de vida dos seus alunos, corpo docente e não docente for respeitada;
- ✚ **Planear**, organizar e orçamentar todas as tarefas e ações/procedimentos, facilitando, assim, o alcance dos resultados desejados;
- ✚ **Ser sensível** às necessidades da comunidade, promovendo e facilitando o trabalho em equipa;
- ✚ **Adequar** as estruturas do Agrupamento para o eficaz desenvolvimento do trabalho;
- ✚ **Focar o trabalho no futuro**, fazendo sempre mais e melhor, de modo a contribuir para um Agrupamento mais humano e inteligente;
- ✚ **Promover a abertura do Agrupamento** ao exterior e integrá-lo na comunidade local;

- ✚ **Valorizar a qualidade do ensino**, criando oportunidades para a obtenção do sucesso educativo dos alunos, fruto do excelente desempenho docente;
- ✚ **Valorizar o Projeto Educativo**, a supervisão e a orientação pedagógica;
- ✚ **Atuar** com o objetivo de tornar a Escola (Agrupamento) inclusiva, plural e democrática;
- ✚ **Potenciar a Escola** como espaço de transformação e promotor de um desenvolvimento sustentável, garante da igualdade de oportunidades para todos.

O projeto de intervenção que se apresenta tem subjacentes os seguintes princípios orientadores:

- ✚ **Princípio da equidade e da justiça** - Estes princípios estarão sempre presentes nos documentos orientadores do Agrupamento, na *praxis* do Diretor e da equipa de direção;
- ✚ **Princípio humanista** - Com base neste princípio, cada indivíduo (aluno, professor, assistente técnico, assistente operacional, pai, mãe, encarregado de educação...) é, acima de tudo, uma pessoa que será sempre tratada como tal e não como um “recurso”, um “agente” ou um “ator” educativo. Cada um tem um papel específico na ação educativa, que deve ser valorizado por todos como fundamental;
- ✚ **Princípio pedagógico** - Significa que a dimensão pedagógica é a prioridade educativa que se sobrepõe sobre a todas as outras dimensões.
- ✚ **Princípio das lideranças partilhadas** - Este princípio significa que nas estruturas intermédias se estabelecem diferentes níveis de responsabilidade/participação na tomada de decisões;
- ✚ **Princípio do todo sobre as partes** - Com este princípio o “bem comum” sobrepõe-se ao interesse pessoal. Isto significa que todas as ações ou decisões serão tomadas privilegiando o bem coletivo em detrimento dos interesses individuais.

Como qualquer outra organização escolar, o Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira tem problemas que condicionam o desempenho que se pretende evidenciar e, para serem ultrapassados, precisam de ser vistos de forma objetiva, clara e, acima de tudo, resoluta. Só assim se conseguirá um desenvolvimento eficaz, contínuo e proveitoso da aprendizagem dos alunos, que é para onde deverá convergir toda a ação educativa.

3. Plano de Intervenção

3.1. Organização e gestão pedagógica

Área de Intervenção	Organização e Gestão Pedagógica	
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Pouca eficácia das estruturas de gestão intermédias ⊕ Articulação pouco consistente entre os três ciclos do ensino básico 	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Otimizar a ação educativa. ⊕ Otimizar o desempenho das funções de coordenação. ⊕ Reforçar a articulação inter e intra ciclos. ⊕ Elaborar os instrumentos de autonomia do agrupamento. 	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do projeto educativo do agrupamento, onde se espelhe a missão, a visão e o quadro de valores do agrupamento. • Elaboração do plano anual de atividades do agrupamento com objetivos bem definidos e em função do projeto educativo do agrupamento. • Construção do projeto curricular de escola/agrupamento integrado e adequado às necessidades dos alunos. • Cumprimento das metas de aprendizagem do agrupamento. • Avaliação diagnóstica a todos os alunos no início do ano letivo e sempre que for pertinente. • Criação de equipas de projetos, clubes e outras atividades de complemento curricular. • Mobilização, na coordenação das estruturas intermédias, da reflexão das práticas nas salas de aula e da supervisão pedagógica. • 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. • Participação nos projetos/atividades desenvolvidas pelas instituições locais, como forma de motivação da comunidade educativa e enriquecimento das vivências individuais. • Promoção de candidaturas a projetos regionais e nacionais ao nível das novas tecnologias, da educação para a saúde, da educação para a cidadania, e no âmbito das áreas disciplinares, como forma de promover a imagem da escola e a partilha de experiências. • Organização de eventos, ao longo do ano, nas várias escolas do agrupamento motivadores e mobilizadores de toda a comunidade. • Maior rentabilização do espaço Biblioteca em todas as escolas do agrupamento – apoio a projetos potenciadores da sua utilização. • Prossecução da valorização e divulgação das atividades/modalidades do projeto do desporto escolar no agrupamento em articulação com a autarquia e as instituições locais. • Continuação das parcerias com as escolas secundárias de Olhão e Faro, no sentido da divulgação e da articulação da oferta formativa. 		Ano letivo 2013/2014
		Ao longo do mandato
		Ano letivo 2013/2014
		Ao longo do mandato

3.2. Sucesso Educativo e Abandono Escolar

Área de Intervenção	Sucesso Educativo e Abandono Escolar	
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Rendimento escolar baixo de um número significativo de alunos ⊕ Abandono escolar ⊕ Interesses divergentes dos escolares ⊕ Algumas carências económicas 	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas. ⊕ Promover situações que demonstrem atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania. ⊕ Rentabilizar as potencialidades dos recursos tecnológicos disponíveis. 	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> • Continuação da prática de reflexão sobre os resultados escolares dos alunos e conseqüente proposta de estratégias de remediação, para melhoria. • Criação de um centro de recursos/sala de estudo, em horário alargado, com professores de todas as áreas, onde os alunos possam esclarecer dúvidas, fazer trabalhos, alargar os seus conhecimentos, melhorando as aprendizagens. • Dinamização da oferta de complemento curricular que integre interesses manifestados pelos alunos, tendo em conta os recursos humanos e físicos do agrupamento. • Continuidade da implementação de um eficaz projeto de tutorias. • Divulgação das boas práticas educativas existentes ao nível do agrupamento. • 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. • Continuação de uma oferta formativa diversificada: CEF e turmas de percursos curriculares alternativos, com vista à diminuição do abandono escolar e absentismo, melhorando os níveis de qualificação profissional, motivando os alunos para o prosseguimento de estudos. • 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. • Criação de processos de acompanhamento dos alunos após a conclusão do ensino básico, de modo a obter indicadores sobre o seu percurso escolar e no mundo do trabalho. • 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. • Dinamização de campanhas de solidariedade anuais em benefício quer dos alunos e das famílias carenciadas da área envolvente do agrupamento, quer de associações de solidariedade social. 		Ao longo do mandato
		Ano letivo 2013/2014
		Ao longo do mandato

3.3. Clima de Segurança e Disciplina

Área de Intervenção	Clima de Segurança e Disciplina	
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Alguma dificuldade no cumprimento de regras ⊕ Pouco conhecimento dos planos de emergência por parte da comunidade educativa 	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Proporcionar condições para uma vivência em segurança e com disciplina na escola. 	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Interiorização do Regulamento Interno através da sua análise e discussão nas aulas. • Reuniões periódicas com o pessoal não docente, a fim de serem tomadas medidas de prevenção contra a indisciplina. • Fomento do espírito de tolerância e a aceitação da diferença, no respeito pela pluralidade. • Continuidade das assembleias de delegados de turma. • Dinamização das salas de convívio dos alunos com atividades do seu interesse, articulando a sua implementação com as assembleias de delegados de turma. • Verificação regular da segurança dos equipamentos. • Dotação de todas as escolas do agrupamento com planos de evacuação e emergência. • Realização de exercícios internos de evacuação, nas várias escolas para interiorização das normas e dos planos de segurança em casos de incêndio ou sismo. 		Ao longo do mandato
		Ano letivo 2013/2014
		Ao longo do mandato

3.4. Gestão administrativo-financeira

Área de Intervenção	Gestão administrativo-financeira	
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Escassos recursos económicos ⊕ Incompleto inventário dos bens do agrupamento. 	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Gerir com rigor o orçamento. ⊕ Angariar e gerar recursos financeiros. 	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do manual de controlo interno. • Conclusão da inventariação dos recursos materiais. • Inventariação das necessidades dos Jardins de Infância e das Escolas do Agrupamento em articulação com o município. • Implementação das normas legalmente estabelecidas para aquisição de materiais e equipamentos. • Redução de custos na aquisição de bens e serviços com recurso às plataformas e ajustes diretos. • Produção e gestão das receitas próprias. • Estabelecimento de protocolos para rentabilizar as instalações, alugando espaços para formação/seminários ou outros eventos. 		<p>Ano letivo 2013/2014</p> <p>Ao longo do mandato</p>

3.5. Gestão de recursos materiais, humanos e espaços

Área de Intervenção	Gestão dos recursos materiais, humanos e espaços	
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Necessidade de consolidação de atitudes ecológicas ⊕ Assistentes operacionais insuficientes 	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Gerir e rentabilizar a utilização dos materiais didáticos. ⊕ Gerir os recursos humanos. ⊕ Melhorar a qualidade dos espaços, humanizando-os. ⊕ Tornar as escolas energeticamente mais sustentáveis. ⊕ Criar melhores condições térmicas e acústicas nos espaços de refeições . 	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> • Alargamento do horário de funcionamento de alguns serviços, indo ao encontro das necessidades da comunidade. • Implementação do cartão eletrónico • Criação e manutenção dos espaços verdes, desenvolvendo atitudes ecológicas. • Alargamento da oferta de produtos disponibilizados nos bufetes das EB 2/3 dentro de uma lógica da alimentação rica e saudável. • Continuação do desenvolvimento dos objetivos do Programa de Promoção da Qualidade Nutricional das Refeições em Estabelecimentos de Educação dinamizado em parceria pela ARS-Algarve, Delegação de Serviços Regionais de Estabelecimentos Escolares do Algarve e Autarquias. • Reforço dos espaços exteriores das escolas com mobiliário urbano. • Desenvolvimento de esforços junto do município para a efetivação da requalificação da EB1 n.º 5 e da EB1/JI n.º 4. • Implementação de uma mais eficaz seleção de resíduos nos vários estabelecimentos de ensino do agrupamento • Requalificação do campo de jogos da escola-sede. • Modernização das páginas eletrónicas das escolas do agrupamento e atualização dos conteúdos das páginas regularmente. • Afetação de pessoal docente e não docente a tarefas e funções que melhor se adequam com o Projeto Educativo (polivalência dos funcionários). • Supressão de necessidades de pessoal operacional com recurso a projetos de contrato emprego – inserção, no âmbito de protocolos com a autarquia e/ou a associação de pais e EE. 		<p>Ao longo do mandato</p>

3.6. Formação Profissional

Área de Intervenção	Formação Profissional	
Pontos Fracos	⊕ Carência de um plano de formação fundamentado ao nível do pessoal docente e não docente	
Objetivos	⊕ Promover uma política de formação centrada no Agrupamento obedecendo a uma lógica contextual, adaptativa, organizacional e orientada para a mudança. ⊕ Melhorar as competências e a qualidade do desempenho.	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> • Conceção de um Plano de Formação para o pessoal docente, pessoal não docente e pais e encarregados de educação, que assuma a dupla dimensão de privilegiar as necessidades individuais (profissionais e pessoais) e as necessidades da organização escolar. • Articulação do Projeto de Formação do Agrupamento com o Centro de Formação de Escolas Ria Formosa e com Universidades com as quais o agrupamento tem protocolos. • Formação em liderança e gestão curricular para as coordenações com recurso a formadores internos ou externos. • Dinamização de ações de informação, sensibilização e formação sobre temáticas consideradas pertinentes, de acordo com o diagnóstico efetuado. • Divulgação dos projetos e das práticas educativas inovadoras na comunidade educativa. • Organização de <i>workshops</i> para pessoal docente e não docente, em horário pós laboral, com recurso a parcerias. 		Ao longo de cada ano letivo

3.7. Articulação Escola/Família/Comunidade

Área de Intervenção	Articulação Escola/Família/Comunidade	
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Fraco envolvimento dos encarregados de educação/famílias no acompanhamento da vida escolar dos seus educandos. 	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Corresponsabilizar a família no percurso escolar dos alunos. ⊕ Melhorar a comunicação com as famílias. ⊕ Potenciar ações dirigidas aos pais, visando a sua intervenção no acompanhamento do percurso escolar dos alunos. ⊕ Manter em funcionamento os Gabinetes de Apoio ao Aluno e à Família. ⊕ Mobilizar a comunidade na construção da identidade do agrupamento. 	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Presença das escolas do agrupamento nas redes sociais, com vista à divulgação de atividades, trabalhos dos alunos... • Criação da associação de pais e encarregados de educação do agrupamento. • Criação listas de contactos por <i>e-mail</i> para os diferentes grupos da escola (docentes, pessoal não docente, alunos, pais e encarregados de educação, parceiros, ...) • Criação de modelos para as mensagens veiculadas na organização escolar (convocatórias, fax, ofícios, etc) com a nova imagem (logótipo) do agrupamento e <i>layout</i>. • Organização de sessões de esclarecimento/trabalho, em horário pós-laboral, sobre assuntos relacionados com a educação, saúde, novas tecnologias, adolescência... • Divulgação de trabalhos/projetos desenvolvidos pelos alunos ao longo do ano letivo. • Continuação/melhoria do trabalho realizado no gabinete de apoio ao aluno/família – GAAF. • Continuação da oferta formativa diversificada com vista à criação de novas oportunidades de formação e a aumentar os índices de escolaridade da comunidade educativa. 		<p>Ao longo de cada ano letivo</p>

3.8. Avaliação interna e externa do agrupamento

Área de Intervenção	Avaliação interna e externa do agrupamento	
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 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 	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Potenciar uma cultura de avaliação. ⊕ Promover a qualidade da educação. ⊕ Promover autoconhecimento e desenvolvimento organizacional. ⊕ Elaborar planos de melhoria a partir dos resultados da auto-avaliação e a da avaliação externa. 	
Estratégias de Intervenção		Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> • 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 Inspeção Geral de Educação e Ciência (Site IGEC – Avaliação Externa). • Envolvimento de todos os atores da comunidade no processo de auto-avaliação, sensibilizando-os para a aplicação da auto-avaliação, divulgando resultados e envolvendo-os na elaboração dos planos de melhoria. • Conceção e concretização de instrumentos de autoavaliação. • Aplicação de inquéritos anuais aos diferentes elementos da comunidade educativa que permitam recolha de dados necessários para serem tidos em conta na tomada de decisões tendentes ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do Agrupamento. • Elaboração de planos de melhoria com base nos resultados da auto-avaliação e da avaliação externa. 		<p>Ao longo de cada ano letivo</p>

Comunicação e Mecanismos de acompanhamento e controlo da implementação do projeto

O controlo permite obter informações para dar a todas as entidades envolvidas sobre o progresso do projeto, gerir as expectativas das pessoas, reduzir os riscos, identificar áreas de ineficiência, fazer um controlo efetivo de custos, e reformular ações.

Até ao final do ano letivo de 2012/2013, será feita a divulgação do Plano de Intervenção pela comunidade escolar e educativa e será concebida a estrutura que fará o seu acompanhamento e avaliação. No primeiro trimestre do ano letivo subsequente, serão elaborados os instrumentos de monitorização.

A auscultação contínua da comunidade escolar introduzirá as necessárias correções, tornando este Projeto dinâmico e em constante desenvolvimento.

Conclusão

Liderar significa “provocar uma diferença positiva” (Fullan, 2003, p. 15)¹ e eficiente na vida das pessoas que fazem parte de uma comunidade, baseada na “compreensão do processo de mudança, relações fortes, construção do conhecimento e criação de coerência” (idem, p.23).

Tendo em atenção os objetivos dos documentos orientadores deste agrupamento e dos ex-agrupamentos (como os respetivos Projetos Educativos), assim como os Relatórios de Avaliação Externa realizados pela Inspeção Geral da Educação, pretendo, com a minha intervenção, que os obstáculos existentes sejam ultrapassados, contando para isso, com o empenho e mobilização de todos os intervenientes no processo educativo.

Nesse sentido, Diretor(a) e Presidente do Conselho Geral devem articular esforços no sentido de serem implementadas as principais linhas orientadoras da atividade educativa, incentivando a participação de todos, nos domínios da organização interna e da regulamentação do seu funcionamento.

A informação/comunicação deverá funcionar como uma estratégia do agrupamento, em dois sentidos: como meio privilegiado de espelho das ações realizadas e também como meio privilegiado de aproximação entre escola e famílias.

Considero que uma boa liderança implica partilha e não concentração de poder – especialmente nas escolas, onde se joga e aposta na melhoria educativa, o que exige pessoas detentoras de saberes e especialidades diversificados.

O estilo de liderança que preconizo permite estabelecer relações de cooperação entre os diferentes grupos ou setores que existem dentro da escola/agrupamento, traduzidos na apropriação de um projeto comum e na corresponsabilização pelos resultados alcançados, tendo sempre em conta o trabalho desenvolvido numa perspetiva construtiva e de sucesso do agrupamento.

Desta forma, será possível construir uma identidade própria deste Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira: um Agrupamento voltado para o sucesso, para a inclusão social, que privilegie o bom relacionamento institucional, o diálogo e o envolvimento da comunidade educativa; um Agrupamento que se mova em prol do sucesso educativo, profissional e pessoal de cada aluno, que é um ser único e

¹ Fullan, Michael (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições ASA.

especial; um Agrupamento, ao serviço do qual eu me proponho estar com empenho, dedicação e contribuir para que todos se sintam realizados.

Escola é

... o lugar que se faz amigos.

Não se trata só de prédios, salas, quadros,

Programas, horários, conceitos...

Escola é sobretudo, gente

Gente que trabalha, que estuda

Que alegra, se conhece, se estima.

O Diretor é gente,

O coordenador é gente,

O professor é gente,

O aluno é gente,

Cada funcionário é gente.

E a escola será cada vez melhor

Na medida em que cada um se comporte

Como colega, amigo, irmão.

Nada de "ilha cercada de gente por todos os lados"

Nada de conviver com as pessoas e depois,

Descobrir que não tem amizade a ninguém.

Nada de ser como tijolo que forma a parede, indiferente, frio, só.

Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,

É também criar laços de amizade, É criar ambiente de camaradagem,

É conviver, é se "amarrar nela"!

Ora é lógico...

Numa escola assim vai ser fácil! Estudar, trabalhar, crescer,

Fazer amigos, educar-se, ser feliz.

É por aqui que podemos começar a melhorar o mundo.

(Paulo Freire)

Bibliografia

- Projeto Educativo do Agrupamento Vertical de Escolas Professor Paula Nogueira
Projeto Educativo do Agrupamento Vertical de Escolas José Carlos da Maia
Relatório da Avaliação Externa - Inspeção Geral da Educação - Agrupamento Vertical de Escolas de Professor Paula Nogueira
Relatório da Avaliação Externa - Inspeção Geral da Educação - Agrupamento Vertical de Escolas José Carlos da Maia
Relatório do Plano Anual de Atividades 2011/2012 – Agrupamento Vertical de Escolas Professor Paula Nogueira
Relatório do Projeto Curricular de Escola 2011/2012 – Agrupamento Vertical de Escolas Professor Paula Nogueira
Plano de Melhoria TEIP3 do Agrupamento de Escolas de Professor Paula Nogueira
Barroso, J. (1955b). *O director executivo: perfis pessoais e profissionais dos directores executivos e dos membros do conselho de escola ou área escolar e percepção que têm dos seus cargos e funções*. Lisboa. Educa (vol.1)
Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições ASA.

Legislação

- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril – Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas;
Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de janeiro – Estatuto da Carreira Docente;
Lei n.º 46/86, de 14 de outubro e Lei n.º 49/2005, de 30 de agosto – Lei de Bases do Sistema Educativo;
Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro – Avaliação Externa

Olhão, 22 de abril de 2013

A Candidata
Elsa Parreira