

***Projeto de Intervenção no
Agrupamento de Escolas Coimbra Centro***
(de acordo com o ponto 3, do Artigo 6.º, da Portaria n.º 604/2008, de 9 de Julho)

Amélia Maria Botelho de Carvalho Loureiro

**Coimbra
Maio/2013**

“Se a educação sozinha não pode transformar a sociedade, tampouco sem ela a sociedade muda.”

Paulo Freire

Índice

Nota prévia	4
1. Motivações	5
2. Missão	7
3. Valores	8
4. Visão	9
5. O Agrupamento de Escolas Coimbra Centro	10
5.1. Caracterização Geral	10
5.2. Análise SWOT	11
5.2.1. Análise do Ambiente Interno da Instituição	12
5.2.2. Análise do Ambiente Externo	13
6. Plano de Intervenção/Ação	15
6.1. Princípios	15
6.2. Metas	17
6.3. Linhas de orientação	19
6.4. Plano estratégico	20
6.4.1. Resultados	20
6.4.2. Prestação do serviço educativo	22
6.4.3. Liderança e gestão	24
7. Cronograma de Atividades	28
8. Avaliação do Projeto de Intervenção	29
Considerações Finais	30
Bibliografia	31

Nota Prévia

Dando cumprimento às orientações do aviso de abertura do procedimento concursal para o cargo de diretor do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro e no âmbito do plasmado nos artigos 21.º e 22.º do Decreto –Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto - Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, este documento constitui o projeto de intervenção de Amélia Maria Botelho de Carvalho Loureiro.

São apresentadas a caracterização geral do Agrupamento e uma análise SWAT a partir das quais, depois de registar uma prospetiva para a instituição, foi desenhado o projeto de intervenção em que se definem as metas e o plano estratégico que se pretende levar a efeito.

1. Motivações

Apresento esta candidatura com a certeza de que o conhecimento que detenho do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro, a visão que para ele projeto, bem como os treze anos de experiência em gestão escolar (nove como vice-presidente e quatro como diretora/presidente), serão uma mais-valia para catapultar esta organização para níveis de qualidade e excelência, não só em termos pedagógico-didáticos, mas também no domínio da administração/gestão e no seu reconhecimento público.

Criado a 4 de julho de 2012, o Agrupamento de Escolas Coimbra Centro pareceu, à maioria dos intervenientes nesse processo, um agrupamento com pouco em comum e de difícil gestão. Constituído por dois agrupamentos do ensino básico com características muito diferentes (um mais urbano, com qualidade reconhecida nos apoios prestados no âmbito da educação especial, sendo escola de referência, instalada perto de uma escola secundária para onde, em tempos, drenava a grande maioria dos seus alunos e com a qual parecia fazer mais sentido anexar-se; outro mais rural, a quilómetros de distância, vocacionado para lecionar a alunos da periferia com reconhecida qualidade pedagógica mas com grandes necessidades de cariz educativo, económico e social) e uma escola secundária com mostras dadas no ensino profissional e de adultos, instalada na baixa da cidade num edifício datado do século XVII de excelente valor arquitetónico e histórico mas muito afastado já das modernas escolas da *Parque Escolar* que merecem a opção privilegiada dos alunos.

Neste contexto, assumir a presidência da Comissão Administrativa Provisória constituiu-se como um desafio. À comissão competiu fazer a efetiva fusão administrativa e financeira das três instituições, proceder a uma eficiente gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, preparando a nova organização para a vinda do seu diretor. O trabalho foi executado com êxito em todos estes domínios.

Mas uma *escola* que se quer una e com sentido de pertença não se pode ficar por aqui. É preciso pensar a área pedagógica, olhar os alunos e o meio envolvente, partilhar experiências, articular e planificar em conjunto. E eis que o novo agrupamento começou a surgir de entre a sua diversidade. Competente e único, dando primazia ao profissionalismo e ao envolvimento dos seus colaboradores. Um agrupamento que se pode tornar ímpar na oferta educativa que ministra e na diversidade do público que

acolhe. Uma *escola* inclusiva e abrangente, capaz de assumir a sua multiplicidade e de a transformar numa mais-valia. Uma *escola* destinada a todos os alunos, da cidade ou da periferia, vocacionados para o prosseguimento de estudos ou para o mundo do trabalho, crianças, jovens ou adultos, não importa distâncias.

Uma *escola* plural mas una, com competência para ver reconhecida a sua qualidade e excelência.

Uma escola também envolvida com a comunidade onde está inserida, numa atitude proativa. Uma *escola aprendente* que se abrirá ao meio em torno da dialética do dar e do receber.

Esta é a *escola* que prevejo e que me sinto conscientemente capaz de ajudar a construir.

2. Missão

A *escola* é definida por António Gomes Ferreira (2005) como uma instituição que serve um tempo determinado e que se configura segundo as características de um determinado tempo.

De facto, facilmente percebemos que o pensamento educacional, que dita as políticas educativas, e o pensamento político-económico têm estado, ao longo dos anos, muito ligados, existindo uma estreita lógica de relação entre ambos. Por isso a *escola* tem sido entendida ao longo dos tempos sobre vários pontos de vista e servido variadas correntes, de acordo com os interesses políticos e sociais em vigor.

O indivíduo é instruído pela escola para agir em sociedade e a servir, de acordo com padrões politicamente definidos. A *escola* tem seguido os modelos e as práticas que, no momento, melhor se adaptam a esses interesses. A sociedade, por seu turno, espera da *escola* que cumpra o papel fundamental de consciencializar o Homem para o exercício perfeito da cidadania e da qualificação profissional.

O Agrupamento de Escolas Coimbra Centro é uma instituição pública comprometida com a formação integral de crianças, jovens e adultos, a cultura, a qualidade e a inovação.

Valoriza a inclusão, a cooperação, a responsabilidade, a criatividade, o espírito crítico e empreendedor. Neste sentido, deve:

- garantir um serviço educativo credível e de qualidade;
- integrar e valorizar o esforço e o papel de cada um;
- assegurar o direito de uma educação para todos;
- dotar os alunos de conhecimentos sobre si próprios e os outros;
- abrir as suas portas ao meio envolvente e aprender com ele;
- transmitir valores universais e inalienáveis;
- encaminhar os alunos ou prepará-los para a integração na vida ativa;
- formar cidadãos autónomos, reflexivos, responsáveis e interventivos;
- contribuir para o desenvolvimento do país, preparando os alunos para corresponder aos desafios de um mundo globalizado.

3. Valores

Abertura ao Mundo, Contemporaneidade, Cooperação, Cultura de Trabalho, Diálogo, Estímulo à Criatividade, Ética, Independência, Inovação, Interação das Culturas, Liberdade de Opinião, Reconhecimento e Promoção do Mérito, Rigor Intelectual, Tolerância, Tradição, Valorização das Pessoas

Para que possa garantir um serviço educativo credível e reconhecido, a escola deve pautar-se por valores de qualidade e inovação, cabendo à direção apostar na formação dos seus colaboradores, na valorização das suas qualidades pessoais e profissionais, na autoavaliação da organização escolar e na promoção da comunicação, da esperança, da integridade, da confiança e do otimismo, através de uma gestão objetiva, aberta, cooperante e valorizadora do mérito.

Para que possa promover o sucesso educativo dos alunos, o gosto pela escola e a integração de todos, esta deve apetrechar-se de mecanismos de apoio educativo eficientes e assentes na premissa de que a escola é de todos mas que, para tal, deve poder responder às necessidades de cada um. Como refere Perrenoud (2002), a escola torna-se inclusiva quando aceita os limites do conhecimento da criança e da aprendizagem, reconhece os impasses e impotências que podem advir da ação pedagógica e se liberta de mecanismos defensivos. Isto é, quando baseada no diagnóstico da realidade, tiver a capacidade de se adaptar às exigências e necessidades pedagógicas, reorganizando didáticas, estratégias e programas, com resiliência e confiança.

É, por isso, necessário que a escola se abra ao exterior, que perceba que se aprende com o conhecimento e a experiência de outros ramos do saber, que se valoriza quando aceita olhar para fora de si, quando procura hipóteses, paradigmas e estratégias noutras organizações, criando com elas protocolos de articulação que visem o sucesso educativo dos alunos e a promoção da organização, com sentido de oportunidade, de verdade, de esperança, de otimismo e de ética profissional.

Assim, considero que trabalhar com vista à formação de indivíduos responsáveis, autónomos e socialmente interventivos será pensar uma *escola* integradora e aberta ao exterior, onde se pratiquem e inculquem, através da reflexão, da responsabilização e do exemplo, valores universais inquestionáveis como o respeito, a dignidade, a comunicação, a cooperação, a confiança, a esperança, o otimismo, a resiliência, a ética, a bondade e a integridade, entre outros.

4. Visão

Pretendo que o Agrupamento de Escolas Coimbra Centro, constituído por três núcleos com características e percursos diversificados, se constitua como uma instituição:

- aberta, plural e inclusiva, reconhecida pela qualidade e relevância das atividades que desenvolve e que se assuma como instituição de referência e como fator de coesão das identidades das unidades orgânicas que a constituem;
- de excelência, com capacidade para ministrar todos os graus de ensino do pré-escolar ao secundário, passando pelos cursos de educação e formação, vocacionais, de aprendizagem, profissionais, de educação e formação de adultos, percursos curriculares alternativos e no âmbito da educação especial;
- que atrai estudantes com vontade de aprender e de se envolver nas atividades da instituição e da comunidade;
- que privilegia a inclusão social, a igualdade de oportunidades e a aprendizagem para todos e ao longo da vida;
- que apoia a inserção na vida ativa e que acompanha o percurso académico e profissional dos seus alunos;
- que se organiza segundo uma estrutura ágil e participada, baseada numa gestão orientada por objetivos estratégicos, sustentada em sistemas de informação e comunicação eficazes, na transparência de procedimentos e na racionalização e sustentabilidade dos recursos;
- com docentes e colaboradores técnicos e operacionais qualificados, com elevado nível de realização pessoal e profissional e reconhecidos pelo seu mérito e motivação;
- que promove parcerias com agentes sociais, económicos, culturais e científicos, regionais, nacionais e internacionais.

5. O Agrupamento de Escolas Coimbra Centro

5.1 Caracterização Geral

O Agrupamento de Escolas Coimbra Centro é constituído pela Escola Secundária de Jaime Cortesão, escola sede, e pelos anteriores Agrupamentos de Escolas de São Silvestre e da Silva Gaio, totalizando 1 (uma) Escola Secundária, 10 (dez) Jardins-de-Infância, 18 (dezoito) edifícios do Primeiro Ciclo do Ensino Básico e 2 (duas) escolas de 2.º e 3.º Ciclos. Segundo dados registados no seu Projeto Curricular, em dezembro de 2012, contava com 1885 (mil oitocentos e oitenta e cinco) alunos do ensino diurno, 134 (cento e trinta e quatro) dos quais com necessidades educativas especiais de caráter permanente. É escola de referência para a Educação Bilingue de Alunos Surdos, para a Educação de Alunos Portadores de Cegueira e de Baixa Visão, para a Educação de Alunos com Perturbações do Espectro de Autismo e para a Educação de Alunos com Multideficiência e Surdocegueira Congénita.

Atendendo à especificidade dos seus alunos, na Escola Básica n.º 2 de São Silvestre é ministrada uma turma de Percursos Curriculares Alternativos (PCA), no oitavo ano, e na Escola Poeta Manuel da Silva Gaio funcionam duas turmas de PCA, no sexto e no sétimo anos e ainda três turmas de Cursos de Educação e Formação (CEF), duas de Cozinha e uma de Serviço de Mesa.

A Escola Secundária, para além dos Cursos Científico-Humanísticos (Ciências e Tecnologias e Línguas e Humanidades), inclui, na sua oferta formativa, Cursos Profissionais (Técnico de Apoio à Infância, Técnico de Apoio Psicossocial, Técnico de Análise Laboratorial e Técnico de Turismo) e de Educação e Formação de Adultos (EFA), em horário pós-laboral (Técnico Administrativo, Técnico de Ação Educativa e, ainda, de Certificação Escolar).

Este é, portanto, um agrupamento pleno de diversidade, que se deve constituir como escola inclusiva, apta para atender a públicos diversificados, respeitando as suas características e especificidades.

O meio de onde provêm os seus alunos é também ele diverso: predominantemente rural no Polo de S. Silvestre, rural também na Escola Secundária de Jaime Cortesão, onde a

maioria dos alunos afluí da periferia, e mais urbano no Polo Silva Gaio, porque recebe também alunos da cidade de Coimbra.

A grande distância que medeia as várias escolas do agrupamento é também de assinalar, com os inevitáveis reflexos ao nível do seu isolamento, obrigando a uma gestão criteriosa dos recursos humanos e materiais, atenta às necessidades das escolas/jardins-de-infância. Regra geral, as crianças e jovens não têm o acompanhamento desejável por parte dos pais/encarregados de educação, dedicados em grande parte do dia aos afazeres laborais, sendo inevitável que algumas destas crianças e jovens apresentem carências afetivas e problemas de comportamento, denotando o escasso investimento da família face à importância da escola no desenvolvimento e construção da sua própria vida.

O índice de instrução dos pais é maioritariamente baixo (possuem, em regra, a escolaridade básica), pelo que as suas atividades se desenvolvem geralmente nos setores primário e secundário.

Durante o ano letivo de 2012/2013, 616 alunos (32,67%) beneficiam de auxílios económicos - Ação Social Escolar (ASE).

A taxa de abandono escolar é, globalmente, inferior a 0,5%.

5.2 Análise SWOT

Considero de vital importância que, para a elaboração do Projeto de Intervenção, seja tida em conta a aplicação de um instrumento de análise estratégica que permita claramente diagnosticar a situação interna e externa em que se encontra a organização (os seus aspetos positivos e negativos / as suas potencialidades e fraquezas) para que pertinentemente se possam definir linhas orientadoras da atividade educativa, articulando as características da comunidade e do meio envolvente com os recursos disponíveis, os projetos de fundo já implementados e os ideais de uma Escola enriquecedora e gratificante que deve ser de todos e para todos.

5.2.1. Análise do Ambiente Interno da Instituição

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Bom clima de escola, promovido pelo pessoal docente; - Corpo docente estável e empenhado; - Qualidade científico-pedagógica nos vários níveis de ensino; - Adequação das respostas educativas prestadas pela educação especial a alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente, com a participação da comunidade educativa, visando a plena integração e inclusão; - Qualidade do serviço prestado nas unidades de ensino estruturado, de reconhecimento regional; - Oferta educativa e curricular diversificada, que se tem revelado eficaz na inclusão, na motivação e no desenvolvimento dos saberes práticos e das competências profissionais dos alunos; - Saber técnico e equipa experiente nos cursos de educação-formação/profissionais e no ensino noturno; - Resultados obtidos nos exames do 12.º ano, na disciplina de Português, superiores às médias nacionais; - Instalações escolares, no geral, agradáveis e cuidadas; - Rede de Bibliotecas Escolares com plano de atividades atrativo, articulado e de proximidade com as escolas, com os alunos e com as suas necessidades; - Razoável apetrechamento dos espaços, em termos didáticos e lúdicos; - Pessoal não docente, em regra, eficiente, cumpridor e prestável; - Protocolos eficientes, com entidades externas; - Serviços de Psicologia e Orientação com um 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição da população escolar; - Taxas de insucesso escolar elevadas; - Baixas taxas de qualidade de sucesso; - Debilidades ao nível da ação de um plano global e integrado que apoie alunos com dificuldades de aprendizagem ao longo da escolaridade básica e secundária; - Insuficiente monitorização e eficácia dos apoios prestados; - Pouca implicação dos alunos no seu processo de aprendizagem; - Falta de valores cívicos, por parte de alguns alunos; - Desvalorização, por parte dos alunos, da escola e do que ela representa; - Falta de hábitos de trabalho sistemático, por parte dos alunos; - Deficientes métodos de estudo; - Parco trabalho colaborativo e cooperativo entre docentes, ao nível da articulação curricular horizontal e vertical; - Ação desarticulada e pouco eficiente por parte do pessoal não docente na sua relação com os alunos; - Pouca articulação entre a organização e o exterior; - Perceção de perda de identidade, resultante da nova fusão, e falta de perspetivas de futuro; - Falta de estratégias de valorização e de <i>marketing</i> concertados para elevar a reputação e o reconhecimento da organização; - Deficiente rede de comunicação entre as várias escolas do agrupamento.

<p>trabalho consistente e de qualidade na orientação escolar e vocacional e no apoio prestado aos alunos com problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (em S. Silvestre), aberto ao acompanhamento sistemático ou esporádico de alunos e suas famílias, em articulação com o Instituto de Apoio à Criança; - Equipa Multidisciplinar, para despiste e acompanhamento de situações cognitivas e sociais especiais/problemáticas, com membros especializados em apoios educativos, na área da psicologia e assistência social; - Apoio voluntário dos docentes aos alunos preparando-os para os Exames Nacionais; - Concretização do Eixo Tecnológico do Plano Tecnológico da Educação (kit tecnologia, Internet de alta velocidade; Internet de sala de aula; cartão da escola e escol@segura). 	
--	--

5.2.2. Análise do Ambiente Externo

Oportunidades	Ameaças/Constrangimentos
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de protocolos de colaboração com entidades externas, com vista à melhoria da qualidade do serviço prestado; - Diálogo e articulação com parceiros institucionais (Associações de Pais/Encarregados de Educação; Juntas de Freguesia; Câmara Municipal de Coimbra; Instituto de Apoio à Criança; Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Coimbra; Instituto de Emprego e Formação Profissional, Direção de Serviços da Região Centro [DGEstE]; Ministério da Educação e Ciência, entre outros); - Concurso a projetos nacionais de combate ao insucesso e abandono escolares; 	<ul style="list-style-type: none"> - Desencanto do pessoal docente relativamente às políticas educativas e ao contexto sócio-económico atual; - Fracas expectativas dos pais/encarregados de educação relativamente ao futuro dos seus educandos; - Pouca participação dos pais/encarregados de educação no processo educativo; - Baixa representatividade das Associações de Pais e Encarregados de Educação na discussão e resolução de assuntos inerentes à vida escolar; - Articulação pouco significativa, no 1.ºCEB, entre as atividades de enriquecimento curricular, da responsabilidade da autarquia, e os docentes

<ul style="list-style-type: none"> - Concurso a projetos internacionais de índole cultural e/ou científico-pedagógica; - Centralidade geográfica, histórica e cultural de algumas das suas unidades orgânicas. 	<p>titulares de turma;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de pessoal não docente para fazer face às exigências da componente de apoio à família, no pré-escolar; - Falta de pessoal não docente para fazer face ao acompanhamento das atividades letivas, dos almoços e das atividades de enriquecimento curricular, no 1.ºCEB; - Baixo nível sócio-económico de muitos alunos; - Dispersão das instalações que constituem o agrupamento e o longo percurso que as medeia; - Alguma degradação de certos espaços; - Pouca proximidade meio-escola; - Instalações desportivas insuficientes na Escola Secundária; - Rede de transporte deficitária por não facilitar a interligação entre as várias unidades do agrupamento; - Grande número de alunos que, ao mudar de ciclo de ensino, opta por outros estabelecimentos de ensino; - Diminuição acentuada, ao longo dos últimos anos, do número de alunos matriculados em algumas escolas do Agrupamento; - Opinião dos <i>media</i> e da opinião pública em geral relativamente à sustentabilidade das unidades orgânicas do agrupamento.
--	--

6. Plano de Intervenção/Ação

6.1 Princípios

Para satisfazer os objetivos pedagógicos deste projeto de intervenção e dar consecução à missão e aos valores nele consignados, pretende-se desenvolver no Agrupamento uma ação educativa alicerçada num conjunto de princípios definidores e facilitadores de melhoria da sua eficácia educativa.

Nesse sentido é por isso fundamental concretizar os seguintes princípios:

1. a valorização dos progressos alcançados e a capacidade de os assinalar festivamente;
2. o combate ao abandono escolar, pelo acompanhamento personalizado das situações de risco;
3. práticas de inclusão e acesso a uma oferta formativa diferenciadas, apoio aos alunos com mais dificuldades de aprendizagem, animação de projetos e práticas de ensino experimental;
4. a valorização de formas de trabalho cooperativo entre docentes e de supervisão da prática letiva em sala de aula;
5. a formação dos docentes em contexto de trabalho e o cuidado no acolhimento dos novos professores;
6. o projeto educativo do Agrupamento com uma construção participada, orientado por objetivos claros e expressão de uma *cultura própria* e de um clima marcado pela vontade de fazer melhor;
7. a organização que favorece a participação e o envolvimento de pais e encarregados de educação e oferece serviços administrativos eficientes;
8. instalações e equipamentos adequados, cuidados e respeitados;
9. uma clara liderança que dá espaço e suscita o desenvolvimento das lideranças intermédias e a colaboração entre os diversos órgãos de gestão, no respeito pelo lugar de cada um;
10. a comunidade que reconhece e valoriza a escola e se constitui como um recurso;
11. as regras claras e um ambiente de disciplina e respeito;

12. a circulação eficiente da informação;
13. o esforço na autoavaliação do trabalho, adotando instrumentos, mesmo que simples, de observação e acompanhamento.

6.2 Metas

Prioridade P1 - Melhorar os resultados escolares e o ambiente de aprendizagem

- Diminuir o afastamento das taxas globais de sucesso escolar da média nacional ou melhorar esse sucesso
- Implementar pelo menos um procedimento anual de supervisão dos resultados académicos
- Reduzir os índices de indisciplina dentro e fora da sala de aula
- Aumentar o grau de satisfação de alunos e professores quanto ao ambiente de aprendizagem

Prioridade P2 – Reforçar estratégias de comunicação, articulação do currículo e colaboração pedagógica

- Consolidar o processo de articulação curricular nos diferentes órgãos e níveis de ensino, em quatro dimensões essenciais: vertical/horizontal e intra e interdepartamental
- Favorecer o trabalho colaborativo e cooperativo entre docentes do mesmo grupo disciplinar, em três áreas: planificação e preparação da atividade letiva, definição de estratégias e elaboração de materiais, avaliação de alunos
- Cimentar práticas de análise consequente dos resultados académicos e do cumprimento dos programas em todos os grupos disciplinares
- Envolver, orientar e comprometer os encarregados de educação com a escola e com o percurso e sucesso escolar dos seus educandos
- Reforçar a comunicação online com a comunidade educativa através da implementação de mecanismos facilitadores do contacto e da interação pedagógica: página web, e-mail, Moodle, Newsletter...

Prioridade P3 - Promover a qualidade da organização escolar

- Elaborar um Projeto Educativo no sentido de clarificar estratégias e de observar a introdução de metas e indicadores de medida

- Promover uma ação anual de formação e/ou sensibilização para os processos de atuação, os resultados e a utilização dos resultados
- Garantir práticas de autoavaliação em todas as estruturas educativas
- Monitorizar, avaliar e divulgar o conjunto de ações de melhoria inscritas no plano
- Aperfeiçoar práticas de avaliação dos alunos
- Investir na formação do pessoal docente e não docente

Prioridade P4 – Rentabilizar recursos humanos, financeiros e materiais

- Elaborar propostas de orçamento, ouvindo os órgãos competentes
- Acompanhar a execução orçamental
- Negociar parcerias com o objetivo de ampliar as receitas próprias
- Formalizar candidaturas a projetos que permitam a aquisição de equipamentos
- Diversificar as candidaturas a projetos apoiados pelo Fundo Social Europeu (FSE) através do Programa Operacional Potencial Humano (POPH)
- Articular com as instituições competentes, no sentido de recuperar/renovar as infraestruturas das unidades orgânicas do agrupamento

6.3 Linhas de orientação

Em termos operativos o plano estratégico da ação/intervenção corporiza-se nos seguintes eixos:

- Eixo Estratégico 1 – Resultados;
- Eixo Estratégico 2 – Prestação do serviço educativo;
- Eixo Estratégico 3 – Liderança e gestão.



Figura 1 – Eixos estratégicos

Esta opção emerge da matriz do quadro de referências para a avaliação externa das escolas, da Inspeção-Geral da Educação e Ciência, que contempla aqueles domínios e porque considero que estes três eixos e os seus respetivos campos permitem projetar um trabalho coerente e articulado, com vista à promoção de uma escola pública de qualidade e excelência.

6.4 Plano estratégico

6.4.1. Resultados

Eixos Estratégicos	Campos	Domínios das ações a desenvolver	Propostas de ação
RESULTADOS	Resultados Académicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Evolução dos resultados internos e externos contextualizados</i> ✓ <i>Qualidade do sucesso</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Com base na análise dos resultados internos e externos, criar anualmente um plano de ação de apoio aos alunos e de melhoria do sucesso
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Abandono e desistência</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar as parcerias com instituições • Adequar as ofertas educativas aos interesses dos alunos
	Resultados Sociais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a participação da comunidade educativa na apresentação de propostas para as tomadas de decisão • Promover formação adequada, na área dos valores cívicos e construção de uma cidadania participativa • Envolver, orientar e comprometer os encarregados de educação com a escola e com o percurso e sucesso escolar dos seus educandos
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Cumprimento das regras e disciplina</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de divulgação das normas de funcionamento das escolas (RI, Códigos de Conduta, etc) • Ações de sensibilização e envolvimento da comunidade escolar • Responsabilização dos diversos intervenientes no cumprimento das normas estabelecidas
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Formas de solidariedade</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de projetos de voluntariado na comunidade, de apoio a alunos/famílias mais carenciados(as) • Promover formas de apoios afetivos ou/e intergeracionais (ex. <i>Escola de Pais</i>)
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Impacto da escolaridade no percurso dos alunos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma base de dados, através de inquérito por questionário aplicado de dois em dois anos aos alunos

RESULTADOS			que concluíram o ensino básico na instituição ou o ensino secundário regular ou profissional
	Reconhecimento da Comunidade	✓ <i>Grau de satisfação da comunidade educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Com base nos resultados do modelo de autoavaliação da Common Assessment Framework (CAF), implementar, no plano de melhoria, medidas que considerem a otimização da satisfação da comunidade educativa
		✓ <i>Formas de valorização dos sucessos dos alunos e da qualidade do agrupamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar as formas de divulgação do sucesso dos alunos junto da comunidade Definir estratégias para a promoção de uma imagem de qualidade do agrupamento junto da comunidade
		✓ <i>Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente</i>	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar e promover a abertura de espaços da <i>escola</i> para uma utilização cultural, desportiva e lúdica por parte da comunidade Dinamizar ações/intervenções, junto da comunidade, no âmbito de um serviço público cultural e recreativo

6.4.2. Prestação do serviço educativo

Eixos Estratégicos	Campos	Domínios das ações a desenvolver	Propostas de ação
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Planeamento e articulação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Gestão articulada do currículo</i> ✓ <i>Contextualização do currículo e abertura ao meio</i> ✓ <i>Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens</i> ✓ <i>Valorização da dimensão artística</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a articulação curricular nos diferentes órgãos e níveis de ensino • Fomentar a introdução da componente local do currículo, principalmente nas áreas experimental e de cidadania • Favorecer a atividade prática com a componente teórica do currículo, nos tempos letivos e em tempos de frequência facultativa pelos alunos
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Coerência entre ensino e avaliação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar instrumentos e práticas de avaliação • Consolidar práticas de análise consequente dos resultados académicos, do cumprimento dos programas e das estratégias de ensino e aprendizagem implementadas
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Trabalho cooperativo entre docentes</i> ✓ <i>Acompanhamento e supervisão de preparação e implementação da prática letiva</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar tempos específicos para trabalho cooperativo docente, sob supervisão do coordenador • Sensibilizar os coordenadores de departamento para a importância do seu papel de apoio ao trabalho dos colegas
	Práticas de ensino	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos</i> ✓ <i>Adequação dos apoios às crianças e aos alunos com necessidades educativas especiais</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a diversificação e diferenciação curricular em sala de aula, através de formação de professores, momentos de reflexão em reuniões de departamento curricular, de grupo disciplinar, de professores que lecionam o mesmo ano de escolaridade, ... • Melhorar as condições menos favoráveis que condicionam o funcionamento pleno do apoio aos alunos com necessidades educativas especiais • Dinamizar a Equipa Multidisciplinar com vista á análise de referências no âmbito da educação especial/dificuldades condicionantes de aprendizagem e outras

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO		✓ <i>Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Distinguir alunos e turmas com desempenhos relevantes, através de quadros de mérito e prémios de incentivo • Reconhecer o trabalho desenvolvido pelo pessoal docente e não docente, através de louvores e divulgação de boas práticas
	Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	✓ <i>Diversificação das formas de avaliação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover uma avaliação adequada, rigorosa, transparente e comum ao serviço da aprendizagem
		✓ <i>Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma matriz instrumental comum de aplicação dos critérios de avaliação em todas as áreas disciplinares
		✓ <i>Monitorização interna do desenvolvimento do currículo e da avaliação dos alunos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Generalização da implementação de procedimentos anuais de supervisão dos resultados académicos dos alunos, através de provas globais, testes intermédios ou outros
		✓ <i>Eficácia das medidas de apoio educativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma estrutura eficaz de apoios educativos, priorizando as disciplinas com menor sucesso • Criar condições para a implementação de apoios de preparação para provas finais/exames
		✓ <i>Prevenção da desistência e do abandono</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de percursos escolares diversificados, no âmbito do ensino regular, da educação especial, do ensino profissional e da educação e formação de adultos • Organização de sessões de orientação vocacional/profissional • Proporcionar apoios especializados na área dos serviços de psicologia e de orientação, recorrendo a parceiros institucionais e à criação/dinamização de gabinetes de Apoio ao Alunos e Família

6.4.3. Liderança e gestão

Eixos Estratégicos	Campos	Domínios das ações a desenvolver	Propostas de ação
<p style="text-align: center;">LIDERANÇA E GESTÃO</p>	<p style="text-align: center;">Liderança</p>	<p>✓ <i>Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver a comunidade educativa na conceção, aplicação e monitorização dos documentos estruturantes do agrupamento • Criar momentos festivos que reúnam a comunidade educativa • Criar símbolos de união, entre as escolas do agrupamento, que resultem de processos partilhados (mascote, hino, concursos...)
		<p>✓ <i>Valorização das lideranças intermédias</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover reuniões de sensibilização das lideranças intermédias para a importância decisiva do seu papel no bom funcionamento da instituição e do sucesso dos alunos • Definir esferas de competência e de autonomia para que os coordenadores assumam um papel de gestão e não de simples execução • Reconhecer o trabalho desenvolvido de forma pessoal e direta, deixando o registo em Conselho Pedagógico
		<p>✓ <i>Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o estabelecimento de uma rede de projetos nacionais e/ou internacionais, no âmbito da inovação curricular e do intercâmbio cultural • Investir no desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação quer ao nível organizacional quer ao nível curricular • Acolher no seu seio instituições que desenvolvam a dimensão cultural, desportiva, lúdica e cívica do agrupamento, nomeadamente através da generalização projetos já existentes e bem sucedidos (Orquestra Geração/Grupo de Cantares/Grupo de Teatro); da cedência de espaços para instalação de sedes de associações e da criação de uma galeria de exposições/concertos na baixa da cidade

LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	✓ <i>Motivação das pessoas e gestão de conflitos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar ações promotoras de um clima de acolhimento e de bem-estar na Escola ao longo do ano letivo, dando particular importância ao acolhimento dos novos membros no início do ano escolar • Generalizar a implementação de um Código de Conduta • Criar equipas de mediação escolar, envolvendo os alunos, os Serviços de Psicologia e Orientação e os Gabinetes de Apoio ao Aluno
		✓ <i>Mobilização dos recursos da comunidade educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar pais e encarregados de educação para a participação ativa na vida do Agrupamento • Consolidar parcerias já estabelecidas assegurando a sua representação e ação no Agrupamento • Articular com parceiros institucionais, com vista à prevenção do insucesso e da indisciplina e no sentido da formação de cidadãos responsáveis e ativos • Promover protocolos de colaboração com entidades externas, para o desenvolvimento de projetos educativos e apoios aos alunos e à instituição
	Gestão	✓ <i>Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilizar recursos humanos e materiais para colmatar necessidades de apoio educativo • Definir, planear e acompanhar a execução orçamental • Negociar parcerias com o objetivo de ampliar as receitas próprias • Formalizar candidaturas a projetos que permitam a aquisição de equipamentos • Privilegiar uma gestão eficaz e eficiente dos recursos materiais e financeiros disponíveis priorizando primados de natureza pedagógica • Implementar um Plano de Saúde, Higiene e Segurança para cada estabelecimento de ensino • Integrar, apoiar e acompanhar as famílias mais desfavorecidas • Articular com as instituições competentes, no sentido de

LIDERANÇA E GESTÃO	Gestão		<p>recuperar/renovar as infraestruturas das unidades orgânicas do agrupamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otimizar os Serviços de Administração Escolar, apoiados num sistema de tecnologias de comunicação e informação eficiente
	✓ <i>Crítérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar soluções que otimizem a intervenção pedagógica no percurso escolar dos alunos, assegurando/ou não a continuidade pedagógica e da turma; • Prever, no funcionamento das escolas, de tempos que permitam a frequência de apoios e participação em projetos • Prever, no horário dos docentes coordenadores de Departamento/ Conselho de Docentes, de tempos comuns para a articulação horizontal e vertical
	✓ <i>Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Definir competências e quadros de desempenho não docente e responsabilização pelo seu cumprimento
	✓ <i>Promoção do desenvolvimento profissional</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um plano de formação, com vista à atualização pedagógica e científica dos professores, preferencialmente em contexto escolar, em articulação com a CFAE e outras instituições parceiras; • Elaborar um plano de formação destinado aos Assistentes Operacionais, com vista à melhoria das relações interpessoais, à gestão de conflitos e ao reconhecimento da sua atuação pelas crianças/jovens; • Elaborar um plano de formação destinado aos Assistentes Técnicos que contemple as atualizações dos programas e serviços de gestão administrativa da organização
	✓ <i>Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Criar um eficiente circuito de comunicação interna na divulgação das orientações e decisões organizacionais e educativas • Informar os alunos/enc. educação dos critérios de avaliação, datas de provas de avaliação, etc

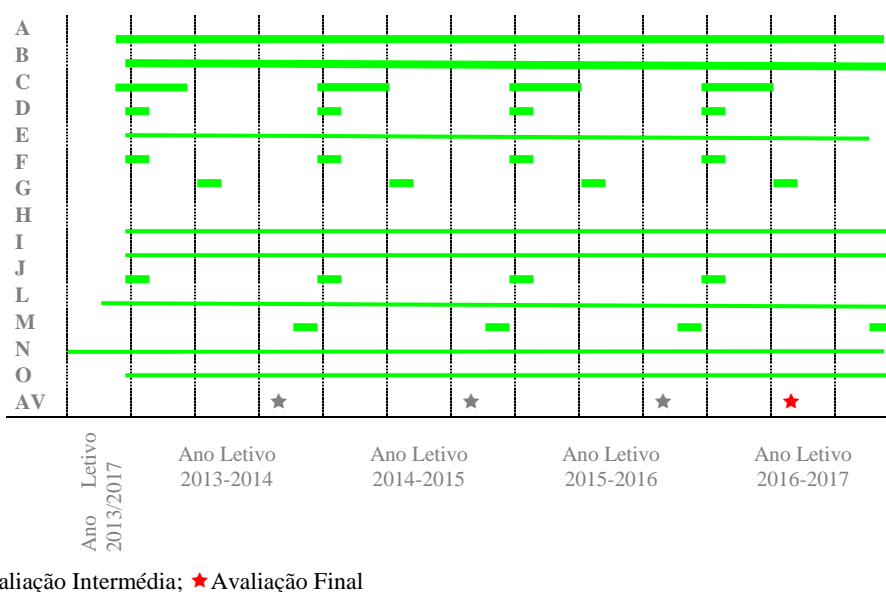
LIDERANÇA E GESTÃO	Gestão		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar, aos pais e encarregados de educação, dos documentos de referência, dos critérios de avaliação, dos currículos das disciplinas, planos de apoio, resultados dos alunos, etc • Reforçar a comunicação online com a comunidade educativa através da implementação de mecanismos facilitadores do contacto e da interação pedagógica: página web, e-mail, <i>Moodle, Newsletter...</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação</i> ✓ <i>Continuidade e abrangência da autoavaliação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Generalizar a implementação da CAF (Common Assessment Framework) como modelo de autoavaliação do agrupamento
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria</i> ✓ <i>Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar as recomendações da avaliação externa e dos resultados da autoavaliação como linhas mestras para a elaboração de planos de melhoria • Implementar um processo de autorregulação que permita identificar pontos fortes e fragilidades e definir estratégias para a melhoria do serviço educativo

7. Cronograma de Atividades

O presente plano tem um horizonte temporal de quatro anos escolares (de 2013/2014 a 2016/2017) justificado, em grande medida, pela natureza das intervenções, pelas circunstâncias e as condições em que será executado e pela existência de uma maioria de objetivos de médio e longo prazo. O plano beneficiará de um calendário que será estipulado ano a ano, essencial à implementação e à avaliação das ações e dos objetivos previstos e à aferição do impacto produzido.

Em termos globais distribuir-se-á do seguinte modo:

- A – Autoavaliação
- B – Projeto Educativo
- C – Plano Anual e Plurianual de Atividades
- D – Oferta Curricular Diversificada
- E – Plano de Formação
- F – Construção/reformulação de documentos de referência
- G – Projeto de Orçamento
- H – Meios de Comunicação e de Divulgação
- I – Atividades de ligação Agrupamento/Meio
- J – Organização dos Horários
- L – Protocolos/Parcerias e Projetos
- M – Autorregulação e aferição dos resultados dos alunos
- N – Ações de participação da Comunidade Educativa
- O – Plano de Saúde, Higiene e Segurança no Agrupamento



★ Avaliação Intermédia; ★ Avaliação Final

Figura 2 – Cronograma geral da intervenção

8. Avaliação do Projeto de Intervenção

Um projeto de intervenção não deve ser entendido como algo finalizado mas antes como um documento vivo que carece de avaliação sistemática e reformulação, com vista à análise do impacto das medidas implementadas e ao sucesso dos resultados obtidos.

Para tal proponho a sua avaliação em duas vertentes:

1 – Avaliação do processo

1.1. - Interna:

Esta avaliação será efetuada pelo Diretor, uma vez por ano, coincidindo com a apresentação ao Conselho Geral do relatório de execução do Plano Anual das Atividades, e constará de um balanço da aplicação do projeto com o fim de detetar possíveis disfunções ou desajustes e proceder à sua reformulação.

1.2. - Participativa:

Com vista à deteção de novos problemas e à definição dos respetivos objetivos de superação, serão ouvidas as recomendações do Conselho Pedagógico e do Conselho Geral.

2- Avaliação dos resultados

Terá lugar no final do mandato, através da elaboração de um relatório final que deverá incidir nos aspetos constantes do plano de intervenção/ação:

2.1. – Resultados;

2.2. – Prestação do serviço educativo;

2.3. – Liderança e Gestão.

Tanto para a avaliação do processo como para a dos resultados, proceder-se-á à análise do grau de consecução dos objetivos propostos e das atividades levadas a cabo para os alcançar.

O levantamento de dados será realizado através de alguns instrumentos de recolha de informação, como por exemplo entrevistas, questionários, análise documental, contatos informais, observação direta e relatórios (de autoavaliação, avaliação externa, etc.).

Os resultados da avaliação final do Projeto de Intervenção serão dados a conhecer à comunidade educativa representada no Conselho Geral, até 60 dias antes do termo do mandato.

Considerações finais

A escola não deve ser vista como uma organização fechada ou centrada em si.

Pensada para preparar os indivíduos para a construção e promoção de uma sociedade globalizante mas diversa, justa e solidária, a escola deve abrir-se ao exterior, envolver a comunidade, tirar partido do meio, motivar, articular e formar.

Para promover o sucesso e evitar o abandono escolar, deve dotar-se de uma rede de apoios especializada e eficaz, apoiar-se nas novas tecnologias de informação e comunicação e privilegiar a diversidade e a qualidade das aprendizagens.

Deve, ainda, ter uma visão clara do que pretende ser e uma administração forte e democrática que, protagonizada pelo seu diretor, envolva a comunidade educativa na resolução de problemas comuns, valorize os indivíduos estimulando o desenvolvimento das potencialidades individuais de cada um, promova o trabalho colaborativo e exerça uma gestão administrativa, financeira e pedagógica com vista ao bem comum e, por conseguinte, à construção de uma escola reconhecida e de excelência.

É com esta convicção que apresento este projeto de intervenção que considero contemplar ações decisivas que podem melhorar e contribuir para o sucesso reconhecido do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro.

Coimbra, 20 de maio de 2013.

A candidata

Bibliografia

- Almeida, L. M. P. (2007). *Competências – Um Caminho Educativo para Novos Desafios*. Revista Portuguesa de Pedagogia, 41, 3, 245-262
- Cañellas, A. J. C. (2005). *Las Teorías de la Postmodernidad y la Educación*. Revista Brasileira de História da Educação, janeiro/junho, 9, 135-145
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Campos. (2006). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- Ferreira, A. G. (2005). *A Difusão da Escola e a Afirmação da Sociedade Burguesa*, Revista Brasileira de História da Educação, janeiro/junho, 9, 177-198
- Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina. (2007). *A Essência da Liderança*. Lisboa: Editora RH

Pesquisa online

- Carlos, J. Plama (comp.). *Educação para a Cidadania*. Acedido a 27 de março de 2009, em <http://www.ipt.pt/tomar/apegp/EducCidadania.doc>
- Perrenoud, P. (2002). *Os sistemas Educativos face às desigualdades e ao insucesso escolar: uma incapacidade mesclada de cansaço*. Acedido a 27 de março de 2009 em http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2002/2002_1_4.html
- Rego, A. (2006). *Organizações positivas*. *Diário de Notícias*, 11 de agosto de 2006. Acedido a 10 de dezembro de 2007, em http://dn.sapo.pt/2006/08/11/economia/organizacoes_positivas.html
- Yunes, M. A. M. (2003). *Psicologia Positiva e Resiliência: o foco no indivíduo e na família*, Psicologia em Estudo, Maringá. Acedido a 10 de dezembro 2007, em <http://www.scielo.br/pdf/pe/v8nspe/v8nesa10.pdf>

Inspeção-Geral da Educação e Ciência. (2008) *Quadro de Referência para a Avaliação Externa das Escolas*, Avaliação Externa das Escolas 2012/2013, Ministério da Educação e Ciência. Acedido a 23 de abril de 2013 em [http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE2_2012/AEE_12_13_\(1\)_Quadro_referencia.pdf](http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE2_2012/AEE_12_13_(1)_Quadro_referencia.pdf)

Outros documentos

Projeto Educativo da Escola Secundária de Jaime Cortesão para o quadriénio 2009/2013

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de São Silvestre para o quadriénio 2009/2013

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Silva Gaió para o quadriénio 2009/2013

Projeto Curricular do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro para o ano letivo 2012/2013