

**PROJETO DE
INTERVENÇÃO
DO DIRETOR**

2017-2021

**Olhar Sempre
Olhar de Novo
Olhar Melhor**

MARIA CLARA FÉLIX

ÍNDICE

I.	Introdução	2
II.	Missão, visão e valores	4
III.	Breve caracterização do Agrupamento	5
IV.	Identificação de problemas e áreas de melhoria	6
V.	Plano de Ação	9
VI.	Metas	15
VII.	Conclusão	16

I. Introdução

A recandidatura a Diretora deste Agrupamento de Escolas resulta de um desejo simultaneamente profissional e pessoal. Por um lado, assume-se como a oportunidade de consolidar os princípios educativos cuja implementação começou há 12 anos, quando assumi as funções de Presidente do primeiro Conselho Diretivo do Agrupamento de Escolas de Azeitão. Por outro, acolhe as razões do afeto - Azeitão e as suas escolas têm sido palco principal de parte significativa do meu percurso. Aqui, tenho descoberto quanto pensar e viver a Educação é um desafio constante. O meu projeto de vida. Esta recandidatura assenta na minha determinação em continuar a cumprir a missão iniciada em 2005: dotar crianças, jovens e adultos de competências para o século XXI.

Educar em cidadania é o denominador comum dos quatro Projetos Educativos aprovados no exercício das minhas funções de Diretora. A valorização do conhecimento, da relação com os outros e com os espaços. O Projeto Educativo 2016-2019 assenta na consolidação dos princípios estruturantes dos projetos anteriores e das medidas que acredito serem capazes de continuar a trazer o reconhecimento interno e externo ao nosso agrupamento de escolas. Sobretudo nos últimos quatro anos, foram dados passos decisivos no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras. Ao mesmo tempo, promovemos a reflexão interna sobre as medidas em curso, partilhámos as nossas experiências com outras escolas e com a universidade, mediante a participação em encontros ou conferências, e até com entidades internacionais, no caso da supervisão pedagógica. Hoje, somos, espaço de formação para alunos, professores e para candidatos a professores. Através de protocolos estabelecidos com instituições de ensino superior dedicadas à formação de docentes, muitos são os estágios aqui realizados.

Este intenso percurso implica uma grande ligação aos documentos estruturantes em vigor, nomeadamente o Projeto Educativo e o Plano de Ação Estratégico. Acredito que as medidas que preconizam, os caminhos que abrem, são essenciais para a formação das nossas crianças, jovens, e adultos. De todos.

Este Projeto de Intervenção é o reflexo das minhas aprendizagens no âmbito da gestão e liderança, é o acreditar na vitalidade do meu compromisso com este Agrupamento de Escolas. Conheço profundamente não apenas as linhas mestras, mas as gentes que lhes poderão dar forma. Creio, por isso, que posso dar um contributo importante para a melhoria do trabalho que aqui se desenvolve e, diariamente, lutar para que a nossa escola dê mais um passo em frente. Mais do que nunca, acredito na força do trabalho colaborativo, na responsabilidade partilhada, no valor do contributo dos parceiros. Saber, acreditar e fazer entrelaçam-se e serão o suporte da implementação deste projeto.

Sendo a Escola uma organização em constante mudança, neste projeto serão anunciadas medidas de intervenção complementares às que constam dos documentos atrás referidos. Em muitos

casos, trata-se de aperfeiçoar algumas medidas, o que implica ligeiras inovações. Em suma: o continuar de um caminho de (trans)formação gradual ao nível das práticas pedagógicas.

Gerir uma organização com uma dimensão considerável - 7 escolas, 1757 alunos e 196 trabalhadores - com orçamentos cada vez mais reduzidos, implica uma constante reorganização e reaproveitamento de todos os tipos de recursos, nomeadamente, espaços e créditos horários. Implica estar atenta ao funcionamento interno, sobretudo no que se refere às questões pedagógicas, à sala de aula - a essência da escola. Mas também às relações com o exterior, desenvolvendo-se parcerias com instituições locais e, como não poderia deixar de ser, com os pais e encarregados de educação.

Ao nível dos recursos financeiros, a constante diminuição de receita do Orçamento de Estado e o número crescente de atividades suportadas pelo Orçamento Privativo implicam uma gestão rigorosa, assente em princípios de racionalidade económica e financeira e de permanente atenção a eventuais situações de desperdício. A diversificação de fontes de financiamento e o recurso a parcerias pode permitir a implementação de muitos projetos, a atribuição anual de uma verba por departamento curricular, favorecendo uma gestão participada.

Transformar a escola é o desígnio deste projeto, certa de que inovações estrategicamente consideradas permitem fazer e refazer as complexas teias que unem os diferentes recursos.

Para um novo mandato, levarei comigo o que aprendi com esta comunidade educativa, transportarei as experiências pessoais, o sentido que a leitura de grandes pensadores na área da educação ganha depois da interação e partilha com os OUTROS.

“Cada um força os outros a crescerem, talvez mesmo pelo ato de se oporem. E eu os constringo à criação. Se eles se limitassem a receber de mim, tornar-se-iam pobres e vazios. Mas sou eu que recebo de todos eles. Ei-los assim enriquecidos por possuírem como expressão esse eu, que eles primeiro tanto enriqueceram.”

Antoine de Saint- Exupéry

II. Missão, visão e valores

No Projeto Educativo, a Missão deste Agrupamento de Escolas encontra eco no pronome “nossa”, indicando o caráter coletivo do compromisso assumido por toda a comunidade educativa e recentemente aprovado pelo Conselho Geral. Será, por isso, a minha missão.

Pese a minha total concordância com a visão e valores expressos no projeto educativo, acrescentaria alguns aspetos que refletem a minha postura na educação, enquanto diretora.

Missão

A nossa missão consiste em diversificar respostas educativas, estabelecer parcerias estratégicas, promovendo o sucesso educativo dos nossos alunos. Investiremos nos resultados escolares e sociais, cientes de que cidadãos cultos, tolerantes e solidários são o garante de uma sociedade justa, equitativa e democrática.

Visão

A minha visão para o Agrupamento de Escolas de Azeitão assenta nos valores que defendo, na minha experiência profissional, nas minhas leituras e no conhecimento que tenho desta instituição. Pretendo que, cada vez mais, esta escola seja reconhecida pelas suas práticas pedagógicas inovadoras e que cada uma das nossas crianças, jovens e adultos aqui encontre o seu projeto educativo. Nesta escola, a nossa riqueza também assentará na partilha do conhecimento entre pares, nos diferentes níveis de atuação.

Valores

A visão e a missão que preconizo implicam a defesa de um conjunto muito sólido de valores. A escola e as suas gentes devem constituir comunidades de aprendizagem que promovam os valores da honestidade, respeito, solidariedade, autonomia e inovação. Este é o caminho para lidar com as exigências permanentes das mudanças que caracterizam as sociedades atuais e para garantir um desenvolvimento sustentável.

III. Breve caracterização do Agrupamento

Em 27 de Agosto de 2003, por despacho da Senhora Diretora Regional Adjunta de Educação de Lisboa, é criado o Agrupamento de Escolas de Azeitão, que integrava as seis escolas de Azeitão: Escola Básica de Azeitão, Escola Básica de Vila Nogueira de Azeitão, Escola Básica de Brejos do Clérigo, Escola Básica de Vendas de Azeitão, Escola Básica de Vila Fresca de Azeitão e Escola Básica de Casal de Bolinhos.

Em 2010, a construção da Escola Básica da Brejoeira e de um Jardim-de-infância em Vendas de Azeitão permitiu aumentar significativamente o número de grupos de pré-escolar e colocar todas as turmas de primeiro ciclo em regime normal. Todas as escolas passam a ter refeitório, Atividades de Enriquecimento Curricular a funcionar no espaço de cada uma, assim como, uma oferta alargada da Componente de Apoio à Família e a criação de uma unidade de multideficiência, na Escola Básica da Brejoeira.

Nestas sete escolas, geograficamente dispersas, a população de Azeitão encontra uma oferta educativa diversificada, dirigida a crianças, jovens e adultos. Atualmente, encontram-se matriculados 1757 alunos, distribuídos da seguinte forma: 149 no pré-escolar; 668 no 1º ciclo; 386 no 2º ciclo; 510 no 3º ciclo e 44 nos Cursos de Educação e Formação de Adultos. Contamos com alunos de mais de 20 nacionalidades, predominando naturalmente a portuguesa, seguida de nacionalidades dos países lusófonos e do leste europeu. Destaca-se, ainda, que 27% do total de crianças e jovens beneficiam da Ação Social Escolar.

Nos últimos anos, o número de alunos com necessidades educativas especiais tem vindo a aumentar significativamente. No sentido de garantir a equidade na prestação de um serviço educativo de qualidade, estabeleceram-se protocolos e parcerias com entidades externas. Através destas, os alunos beneficiam de respostas específicas e da adequação de currículos promotores da sua plena integração

A consecução das medidas educativas presentes nos últimos Projetos Educativos tem sido facilitada pela estabilidade do corpo docente, constituído, na sua maioria, por docentes do quadro de nomeação definitiva. Alguns constrangimentos em termos de limpeza e vigilância de espaços devem-se à aposentação de um número significativo de não docentes.

Nos últimos três anos, têm sido realizadas reuniões periódicas com os representantes dos encarregados de educação de todas as turmas do Agrupamento, no sentido de envolver estes parceiros fundamentais na melhoria da qualidade do sucesso educativo de todos os alunos. Nestas reuniões, a direção partilha as linhas orientadoras do trabalho a realizar na escola, as metas a alcançar e os problemas a resolver. Também as Associações de Pais têm uma participação empenhada na elaboração dos documentos orientadores, na avaliação interna, no Plano Anual de Atividades e na procura de soluções para problemas transversais às escolas do Agrupamento.

Ao longo deste tempo, este Agrupamento tem traçado o seu caminho emancipatório, desenvolvendo referenciais pedagógicos e organizacionais baseados numa cultura de autorregulação e reflexão. Em 2013, celebrou o seu primeiro contrato de autonomia.

IV. Identificação de problemas e áreas de melhoria

Considerando que o atual Projeto Educativo entrou em vigor no início deste ano letivo e que o Plano de Ação Estratégica foi aprovado para este biénio, a identificação de problemas/áreas de melhoria respeita a que foi recentemente validada pela comunidade educativa.

Porém, o horizonte temporal deste projeto de intervenção vai para além do período de vigência dos documentos acima referidos, pelo que serão salientadas linhas de orientação para problemas e áreas de melhoria que devem ser alvo de uma intervenção mais estruturada e ambiciosa - qualidade dos resultados, práticas de ensino, envolvimento dos alunos no seu processo educativo e espaços e equipamentos escolares.

Linhas gerais de orientação

A. Qualidade dos resultados

Tendo em conta o contexto em que o agrupamento se insere e o comportamento recente de diferentes indicadores do sucesso educativo, a melhoria dos resultados escolares deve resultar de um investimento em diferentes áreas de atuação.

A redefinição dos critérios de progressão e de retenção pretende reforçar o entendimento de que as aprendizagens devem ser realizadas numa lógica de ciclos. Esta mudança exige ainda um maior rigor no acompanhamento do percurso escolar dos alunos.

Ao longo dos últimos anos, o Agrupamento de Escolas de Azeitão tem apresentado resultados que o favorecem em termos regionais. Ao mesmo tempo, as taxas de sucesso na grande maioria das áreas e disciplinas dos diferentes níveis de ensino apresentam valores que, numa observação mais superficial, podem ser consideradas como satisfatórias.

A Escola em que acredito não quer o satisfatório, quer o excelente. Assim, a qualidade do sucesso deve ser alvo de uma rigorosa monitorização e a melhoria da taxa de sucesso deve estar associada a critérios diferenciados e ao grau de investimento em termos de estratégias e de recursos.

Destacar o conceito de avaliação é, para mim, fundamental. O rigor e a forma como todos a vemos - professores, alunos, pais e encarregados de educação - poderá vir a fazer a diferença na melhoria da qualidade do sucesso educativo. Em meu entender, a avaliação deve ser processual (assentar na observação contínua das aprendizagens), orientadora e ter momentos em que é descritiva. Trata-se de uma avaliação formativa, que orienta, que tem efeitos no processo de aprendizagem. Nesta lógica, há que diversificar os instrumentos de avaliação. O projeto

interdisciplinar pode ser um excelente meio para avaliar saberes de diferentes disciplinas. O recurso a ferramentas pedagógicas como o Plano Individual de Trabalho (PIT), ao nível do 1º ciclo, e de dispositivos pedagógicos (“Eu preciso de saber”, “Eu já sei”, “Eu já posso ajudar em”), no 2º e 3º ciclos, poderão ajudar os alunos a tomarem consciência do que estão a aprender, como aprendem e de como podem transferir essas aprendizagens para outros contextos.

B. Envolvimento dos alunos no seu processo educativo

O envolvimento dos alunos na escola pode contribuir para estimular a sua motivação para aprenderem mais e respeitarem os outros, pelo que poderá tornar-se uma ferramenta importante no combate ao abandono escolar e a algumas situações de indisciplina. Ao implicarem-se no seu processo educativo, os alunos estão a desenvolver a sua capacidade de autonomia e de responsabilidade. A escola poderá, assim, constituir-se como uma necessidade, um espaço de pertença.

C. Práticas de ensino

• Articulação interdisciplinar

O trabalho de projeto interdisciplinar deve ser potenciado para aprofundamento do currículo e desenvolvimento de competências. Trabalhar em projeto promove o desenvolvimento de saberes integrados, o que é uma forma dos alunos valorizarem o conhecimento, aprendendo mais e melhor. A título de exemplo, referem-se as atividades no Parque do Alambre. Em alguns anos de escolaridade, vão assumir a forma de trabalho de projeto interdisciplinar.

Muito há por fazer nesse domínio, para que todos possamos entendê-lo como mais uma forma de trabalho que contribui para a articulação entre saberes, mobilização de competências sociais e desenvolvimento da autonomia. Também aqui, o caminho está apenas iniciado. Acredito que diferentes formas de trabalhar os currículos poderão contribuir para um melhor clima de aprendizagem e para uma escola inclusiva.

• Práticas experimentais

Investir na participação de todos os alunos em atividades experimentais tem sido uma forma de promover aprendizagens com significado, partindo da natural curiosidade de qualquer criança, da sua capacidade de observação e interrogação.

As atividades do projeto “Ciências na Nossa Serra” serão alargadas a todos os níveis de ensino, numa abordagem inter e transdisciplinar. Através das Ciências há um ir “para além” do que é possível... para além das “fronteiras” entre as disciplinas.

• Outras práticas de ensino

É tempo de rentabilizar a nossa capacidade de reflexão individual e em grupo sobre as práticas pedagógicas. É tempo de apropriação de práticas consideradas até há pouco inovadoras, explorar novos projetos ou propostas que venham a surgir e que possam contribuir para a melhoria do trabalho em “sala de aula”, com ou sem paredes, dentro ou fora da escola. A supervisão pedagógica entre

pares traduz-se num processo de auto e co-formação, tornando-se mais uma ferramenta ao serviço da melhoria das práticas em sala de aula.

Investir nas práticas de ensino tem como grande objetivo ser uma escola em que todos os alunos cumprem o seu projeto educativo. Uma escola inclusiva. O investimento em formação é crucial, com particular ênfase o que se realiza numa lógica de ação-reflexão-ação.

Nos últimos 4 anos, 51% dos docentes fez formação acreditada em diversos domínios. Muitas foram realizadas no agrupamento, assinalando-se as seguintes: “O Ensino de Estratégias de Autorregulação para a Composição Escrita” (2013); “Educação Género e Cidadania” (2013); “O Desenvolvimento Curricular em Artes” (2014/2015) e “Supervisão Colaborativa ‘Entre Pares’” (2015, 2016).

A mudança de práticas pedagógicas, aliada à emergente necessidade de responder aos diferentes ritmos e estilos de aprendizagem, justifica que um número significativo de docentes considere fundamental fazer formação em pedagogia diferenciada. Ambicionar uma efetiva mudança de práticas pedagógicas implica investir em oficinas de formação, no âmbito da gestão flexível do currículo, de processos de avaliação e do trabalho de projeto.

D. Espaços e equipamentos escolares

A melhoria das condições de aprendizagem está intimamente ligada à qualidade dos espaços e equipamentos que compõem as nossas escolas e jardins de infância. Neste âmbito, continuarão a ser desenvolvidos todos os esforços para assegurar junto das entidades competentes a realização das intervenções necessárias para a requalificação gradual da escola sede. Ao mesmo tempo, serão investidos recursos internos na melhoria das condições de funcionamento das salas de aula e dar-se-á continuidade a ações de envolvimento da comunidade na valorização dos espaços escolares.

A manutenção de um trabalho de articulação permanente com a autarquia será fundamental para garantir a manutenção e melhoria dos estabelecimentos do pré-escolar e do 1º ciclo.

As linhas gerais de orientação atrás identificadas encontram expressão nas diferentes medidas que compõem o plano de ação que a seguir é apresentado.

V. Plano de Ação

“A estratégia ocorre durante a ação, modificando, conforme o aparecimento dos acontecimentos ou a recepção da informação, o comportamento desejado. A estratégia, por sua vez, envolve: a) incerteza); b) a capacidade de modificar o desenvolvimento da ação em função da oportunidade e do novo.”

Edgar Morin

À apresentação deste plano preside a certeza de que qualquer projeto é na sua essência uma projeção no futuro. Assim, neste plano existem espaços de abertura à mudança. Na sua construção optou-se por dar enfoque aos problemas / áreas de melhoria atrás identificados e por elencar as medidas que considero essenciais para que a minha ação enquanto diretora contribua para o desenvolvimento permanente da educação, nas nossas escolas. No sentido de facilitar a sua análise, utilizam-se como referência os seguintes domínios:

- Resultados;
- Prestação do serviço educativo;
- Liderança e gestão.

Domínio de intervenção: RESULTADOS

PROBLEMAS/ ÁREAS DE MELHORIA	OBJETIVOS	MEDIDAS	CALENDARIZAÇÃO
Qualidade dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir, em 25%, as taxas de retenção nos 4º, 6º e 9º anos. Reduzir em 25 % o número de alunos que transita com classificação de insuficiente a Português ou a Matemática, no 1º ciclo. Reduzir em 25% o número de alunos que transitam com duas ou mais classificações inferiores a 3, nos 2º e 3º ciclos. 	<ul style="list-style-type: none"> Reforço da avaliação formativa. 	Ao longo de cada ano letivo.
		<ul style="list-style-type: none"> Conceção de diferentes instrumentos de avaliação em Conselho Curricular. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento pedagógico aos alunos referenciados, no final do 1º período, rentabilizando dispositivos pedagógicos ou instrumentos como o PIT. 	2º e 3º períodos de cada ano letivo.
		<ul style="list-style-type: none"> Valorização do papel do Diretor de Turma e do Conselho de Turma na promoção do sucesso educativo. 	Ao longo de cada ano letivo.
		<ul style="list-style-type: none"> Coadjuvação em todos os ciclos de ensino. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Programa de tutorias para alunos com problemas de aprendizagem e/ou de integração. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Reforço da interação entre diretor de turma - tutor - família. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Valorização das Bibliotecas Escolares, enquanto elementos potenciadores das aprendizagens integradoras. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Monitorização de Planos de Ação de Departamento orientados para a melhoria dos resultados escolares. 	Trimestral.
		<ul style="list-style-type: none"> Análise dos resultados pelo Professor Titular / Diretor de Turma com os alunos e encarregados de educação. 	Ao longo de cada ano letivo.
<ul style="list-style-type: none"> Organização de atividades que valorizem o sucesso educativo, nomeadamente os Quadros de Mérito e o concurso “Turmas 4 x 4”. 	Início e final de cada ano letivo.		

Domínio de intervenção: RESULTADOS

PROBLEMAS/ ÁREAS DE MELHORIA	OBJETIVOS	MEDIDAS	CALENDARIZAÇÃO
Envolvimento dos alunos no seu processo educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o abandono escolar para valores inferiores a 0,11. • Reduzir em 25 % o nº de alunos encaminhados para o Gabinete de Orientação Disciplinar. • Registrar uma participação de 90% dos Delegados e Subdelegados nas reuniões com a Direção/Coordenador de Estabelecimento. • Registrar um predomínio de Muito Bom na avaliação das atividades do PAA dirigidas aos alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de um programa de valorização da capacidade de liderança dos alunos. 	No 1º trimestre de cada ano letivo (a partir de 2018/2019).
		<ul style="list-style-type: none"> • TEAR - Trabalho em Equipa para Alunos em Risco - equipa multidisciplinar com Psicóloga, Mediadora Escolar e Comunitária, Tutores, Educação Especial, Diretores de Turma / Professores Titulares / Educadores - atuação conjunta dirigida a alunos com problemas graves de ordem motivacional ou familiar. 	Ao longo do ano letivo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de práticas de trabalho cooperativo entre alunos no contexto da sala de aula, Biblioteca Escolar ou outros espaços escolares. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Realização de atividades dinamizadas pela Associação de Estudantes. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Participação dos alunos na monitorização do PAA. 	Trimestrais.
		<ul style="list-style-type: none"> • Dinamização de projetos e clubes que promovam o desenvolvimento sustentável, apostando na educação ambiental, estética e estilos de vida saudáveis. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões entre a Diretora e os representantes dos Encarregados de Educação de todas turmas, visando o comprometimento das famílias com o Projeto Educativo do agrupamento. 	Trimestrais.
		<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões entre a Direção/Coordenador de Estabelecimento e os Delegados e Subdelegados, com a ordem de trabalhos construída em conjunto. 	Trimestrais.
<ul style="list-style-type: none"> • Realização de Assembleia de Alunos em que se debatem os problemas da turma e se propõem soluções, visando a melhoria dos resultados escolares e sociais. 	Trimestrais.		
<ul style="list-style-type: none"> • Suspensão dos toques de entrada e saída. 	Ao longo do mandato.		

Domínio de intervenção: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PROBLEMAS/ ÁREAS DE MELHORIA	OBJETIVOS	MEDIDAS	CALENDARIZAÇÃO
Práticas de ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar o ensino centrado nos diferentes ritmos e formas de aprendizagem. • Diversificar as práticas pedagógicas. • Realizar, em cada Conselho Turma, um trabalho de projeto que envolva diferentes disciplinas. • Promover a participação de todos os alunos em atividades experimentais. • Contextualizar as aprendizagens, associando diversas áreas do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à implementação de projetos de experimentação e inovação pedagógica na sala de aula. 	Ao longo do mandato.
		<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundamento da diferenciação pedagógica, promovendo a inclusão. 	Ao longo do ano letivo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Articulação estreita entre os Serviços de Educação Especial, os Serviços de Psicologia e o Conselho de Turma no sentido de serem criados instrumentos de aprendizagem que permitam a todos os alunos cumprir o seu percurso educativo com sucesso, nomeadamente os que apresentam necessidades educativas especiais. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Formação de docentes em contexto escolar (oficinas de formação). 	Ao longo do mandato.
		<ul style="list-style-type: none"> • Dinamização do projeto eco-escolas em diferentes escolas do agrupamento. • Aprofundamento do projeto eco-escolas na escola sede. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do trabalho de projeto em cada Conselho Turma. 	Ao longo do ano letivo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Definição de uma carteira de atividades experimentais (“Carteira das Nossas Experiências”) a realizar por todos os alunos, no pré-escolar e em todos os anos de escolaridade. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do projeto “Ciências na Nossa Serra”, do pré-escolar ao 3º ciclo. 	Ao longo do mandato.
		<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação da supervisão pedagógica “Entre Pares”. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do trabalho colaborativo entre docentes. 	

Domínio de intervenção: LIDERANÇA E GESTÃO

PROBLEMAS/ ÁREAS DE MELHORIA	OBJETIVOS	MEDIDAS	CALENDARIZAÇÃO
Espaços e equipamentos escolares	<ul style="list-style-type: none"> • Requalificar gradualmente a escola-sede. • Assegurar a manutenção e melhoria dos espaços e equipamentos escolares do pré-escolar e 1º ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuação, na escola sede, da renovação do mobiliário de sala de aula. 	Ao longo do mandato.
		<ul style="list-style-type: none"> • Realização de diligências sistemáticas junto das entidades competentes para assegurar a realização de intervenções profundas na escola sede. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento dos alunos, através da Associação de Estudantes, na implementação de campanhas sobre a importância da preservação dos espaços e bens comuns. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Articulação permanente com a autarquia no sentido de assegurar a manutenção e melhoria dos espaços e equipamentos escolares do pré-escolar e 1º ciclo 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Realização de atividades que envolvam toda a comunidade educativa na manutenção e melhoria dos espaços escolares. 	
Outras Intervenções	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar o grau de autonomia do agrupamento. • Diversificar a oferta educativa. • Consolidar o sentido de pertença ao agrupamento. • Valorizar o papel do Diretor de Turma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundamento do grau de autonomia do agrupamento, privilegiando a Câmara Municipal de Setúbal como parceira estratégica. 	Ao longo do mandato.
		<ul style="list-style-type: none"> • Promover o ensino em regime articulado. 	2017/2018
		<ul style="list-style-type: none"> • Organização de eventos que fomentem uma identidade partilhada, envolvendo todos os níveis de ensino: Festa do Agrupamento; Provas desportivas; Concurso “Saber +”. 	Ao longo do mandato.
		<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o logótipo do agrupamento em material escolar diversificado. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do papel do Diretor de Turma, enquanto coordenador de uma equipa educativa. 	

Domínio de intervenção: LIDERANÇA E GESTÃO

PROBLEMAS/ ÁREAS DE MELHORIA	OBJETIVOS	MEDIDAS	CALENDARIZAÇÃO
Outras Intervenções	<ul style="list-style-type: none"> Estruturar a planificação das atividades anual e plurianualmente. Desenvolver parcerias estratégicas. Gerir recursos financeiros priorizando a implementação do Projeto Educativo. Rentabilizar as diferentes práticas de autorregulação. Promover o desenvolvimento profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de um Plano Plurianual de Atividades que, anualmente, é atualizado em função de um tema aglutinador. 	Ao longo do mandato.
		<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de parcerias com entidades locais ou outras que contribuam para o desenvolvimento e inovação. 	Ao longo do mandato.
		<ul style="list-style-type: none"> Atribuição de uma verba aos departamentos curriculares e à Biblioteca Escolar, favorecendo uma gestão participada. 	Início de cada ano letivo.
		<ul style="list-style-type: none"> Apoio à realização de visitas de estudo dos alunos carenciados (ASE). 	Ao longo do ano letivo.
		<ul style="list-style-type: none"> Ações na área da parentalidade, para Educadores / Professores Titulares / Diretores de Turma, no sentido de melhorar o acompanhamento da vida escolar por parte das famílias. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Propõe-se a consignação de verbas no Orçamento de Estado que permitam, simultaneamente, a implementação do Projeto Educativo e a equidade na promoção do sucesso escolar. 	Ao longo do mandato.
		<ul style="list-style-type: none"> Monitorização dos resultados escolares pelo Observatório de Qualidade, de modo a promover a compreensão e definição de estratégias de combate ao insucesso escolar, ao nível dos conselhos de turma e conselhos de ano. 	Trimestral.
		<ul style="list-style-type: none"> Formação, dirigida aos Pessoal Não Docente, privilegiando as seguintes áreas: atendimento, gestão de conflitos, procedimentos administrativos. 	Ao longo do mandato.
		<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de um guião de boas práticas “Cuidar do Outro”, construído em conjunto com o pessoal não docente. 	Ano letivo 2017/2018.

VI. Metas

As metas que devem funcionar como referência para o agrupamento são as que já estão inscritas no Plano de Ação Estratégica (PAE) e no Projeto Educativo (PE). No entanto, pelo seu carácter transversal e estruturante, saliento as que abaixo se apresentam, acrescida de outra associada à necessidade de melhoria dos comportamentos em sala de aula.

A avaliação do PAE e do PE 2016-2019 conduzirão à reformulação das metas para o restante período do mandato, ou seja, para os anos letivos 2019/2020 e 2020/2021.

TAXA DE RETENÇÃO		
CICLO	MÉDIA 2013/2016	META PAE 2017/2018 (redução de 25%)
1º	2,70	2,03
2º	7,95	5,96
3º	9,55	7,17

TAXA DE ABANDONO ESCOLAR (%)	
MÉDIA 2013/2016	META PE 2018/2019 (redução de 71%)
0,35	0,10

	ALUNOS QUE TRANSITAM COM CLASSIFICAÇÃO DE INSUFICIENTE OU INFERIOR A TRÊS					
	1º Ciclo (%)		2º Ciclo (%)		3º Ciclo (%)	
	NÍVEL INSUFICIENTE EM PORTUGUÊS	NÍVEL INSUFICIENTE EM MATEMÁTICA	CLASS. INFERIOR A 3 EM PORTUGUÊS	CLASS. INFERIOR A 3 EM MATEMÁTICA	CLASS. INFERIOR A 3 EM PORTUGUÊS	CLASS. INFERIOR A 3 EM MATEMÁTICA
MÉDIA 2013/2016	1,99	5,19	2,45	21,79	5,16	24,38
METAS PAE 2017/2018 (redução de 25%)	1,49	3,89	1,84	16,34	3,87	18,29

APLICAÇÃO DE MEDIDAS DISCIPLINARES SANCIONATÓRIAS (%)	
MÉDIA 2013/2016	META PE 2018/2019 (redução de 27%)
3,67	2,67

INDISCIPLINA NA SALA DE AULA E OUTROS ESPAÇOS ESCOLARES		
INDICADOR	MÉDIA 2013/2016	META 2020/2021 (redução de 25%)
Nº ALUNOS ENCAMINHADOS	144	108

VII. Conclusão

Escrever este projeto fez-me olhar com particular atenção para os últimos 12 anos ao nível da implementação dos projetos educativos, da cultura de autorregulação, da organização das estruturas intermédias, do envolvimento de professores, alunos e encarregados de educação na vida da escola. Levou-me também a analisar com outra profundidade o meu contributo enquanto diretora, presidente do conselho pedagógico e do administrativo. Um olhar aliado à memória - a satisfação perante uma conquista, o entusiasmo colocado em cada um dos projetos desenvolvidos.

Hoje, neste projeto, sublinho continuidade de um caminho. Faço-o consciente de que isso implica olhar sempre, de novo e melhor para a escola. Nestas páginas, apresento a minha visão de escola. Uma escola aberta, reflexiva, promotora de aprendizagens em múltiplos espaços e em articulação com outras instituições. No sentido de clarificar o que quero fazer no futuro próximo, numa cultura de exigência, rigor e qualidade, indico problemas e áreas de melhoria, elenco os objetivos e as medidas de ação educativa.

O desafio consiste em continuarmos empenhados num trabalho, num caminho, que nos tem trazido reconhecimento externo ao nível das práticas pedagógicas e, também, permitido fazer melhorias nos espaços e equipamentos. O desafio reside igualmente em gerir de uma forma eficaz o tempo de permanência dos alunos na escola. Além disso, exige continuar a fazer do diálogo a ferramenta que nos permite encontrar os equilíbrios necessários para que esta escola seja um espaço de valores, de uma cidadania ativa e responsável.

Querer uma escola melhor é a finalidade. Querer levar mais longe o nosso poder de (trans)formação implica, também, aprofundar o nosso grau de autonomia. Alargar as margens de autonomia nos domínios pedagógicos. Educar numa cultura de mudança é ter presente a importância da articulação entre disciplinas, do recurso a diferentes metodologias de trabalho, nomeadamente a de projeto. Aprender com projetos facilita a inter e transdisciplinariedades. É trabalhar colaborativamente, é reconhecer o valor de cada um na organização.

Juntar a experiência adquirida neste ciclo de 12 anos aos saberes dos restantes membros da comunidade educativa permitirá continuar o caminho, conseguindo responder ao imprevisto. Permitirá cumprir o objetivo: uma escola melhor.