

março/2017

Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Monchique

“Todos, somos presente e futuro!”

Candidata ao cargo de Diretora

Maria de Jesus da Silva Duarte

ÍNDICE

Preâmbulo	3
Introdução	4
1 - Breve caracterização do Agrupamento	5
2 - IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS	6
2.1. - Pontos Fortes e Pontos Fracos	7
2.2 – Oportunidades e Constrangimentos	8
3 – MISSÃO E VISÃO	9
4 – METAS E LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO	10
5 – PLANO ESTRATÉGICO	11
5.1 – Objetivos e Estratégias de Intervenção	11
5.1.1 – Sucesso educativo e organização pedagógica	12
5.1.2 – Gestão de recursos materiais, humanos e espaços	14
5.1.3 – Gestão administrativa e financeira	16
5.1.4 - Articulação escola/família/comunidade	17
5.1.5 - Autoavaliação do Agrupamento	19
Considerações Finais	20
Bibliografia	21

“Todos, somos presente e futuro”

Preâmbulo

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição de Diretor para o Agrupamento de Escolas de Monchique, aberto pelo Aviso nº 2596/2017 publicado no Diário da República, 2ª série, Nº 52 de 14 de março de 2017 e nos termos do disposto nos art.º 22º do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril, republicado no Diário da República Nº 126, 1ª série, de 2 de julho de 2012 com as alterações introduzidas pelo Decreto- Lei nº 137/2012, de 2 de julho, venho apresentar ao Conselho Geral a minha candidatura ao lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas de Monchique, para o quadriénio 2017-2021, com o presente Projeto de Intervenção

A decisão para avançar com esta candidatura exigiu-me uma reflexão profissional e pessoal, na qual encontrei algumas razões principais que destaco:

- a resposta a desafios faz-nos crescer e faz crescer os outros;
- o trabalho pela educação, sendo esta a base e o pilar do desenvolvimento pessoal e social, é um desafio exigente mas gratificante;
- o sentimento de pertença e de amizade ao meio de que sou natural, leva-me ao desejo da colaboração e da participação. Acreditar que poderei contribuir para consolidar esses princípios faz-me ir em frente;
- o desejo de que o Agrupamento de Escolas de Monchique pode sempre continuar a melhorar as respostas educativas para as suas crianças e jovens;
- experiência pessoal e profissional, como vice-presidente e como adjunta de direção; respetivamente no Agrupamento de Escolas de Estômbar e no Agrupamento Rio Arade de Parchal;
- formação específica em Gestão e Administração Escolar.

Considerarei ainda, nesta decisão, o meu conhecimento pessoal da realidade escolar e educativa do Agrupamento de Escolas e do concelho em que este se insere.

Introdução

No Decreto-lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, encontramos, entre outras, a premissa de que *“as escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do país”*.

Seguindo os princípios da igualdade, participação, transparência e democraticidade (artsº 3º e 4º do D. Lei nº 137/2012 de 2 de julho - alteração ao D. Lei nº 75/2008), cabe à gestão de cada agrupamento de escolas compaginá-los com os contextos e as especificidades locais em que o grupo de escolas se insere. Por isso, o Projeto de Intervenção do Diretor tem de considerar todo o contexto, as realidades internas e externas para traçar as suas linhas de orientação e atuação, e assim fazer cumprir a missão de serviço público.

Se atualmente a escola é uma instituição viva e complexa, que se renova em cada ano letivo, então a gestão da mesma também é uma gestão de vidas, de pessoas, que nos exige adaptação, flexibilidade e rigor para se puder ouvir e dar respostas/decisões adequadas ou assertivas, pois a sociedade atual exerce uma pressão cada vez maior sobre as instituições de ensino, no sentido de formar e “atender” cidadãos mais exigentes.

A gestão escolar do presente, aberta à comunidade, pressupõe necessariamente, relações efetivas e próximas no interior da escola e com o meio envolvente, assim como com entidades oficiais e privadas, além das normais relações com os órgãos de administração educativa de que depende. Neste sentido, entendo que dirigir uma escola implica a gestão de processos internos e externos e simultaneamente a capacidade de liderar, partilhar, dinamizar e decidir com os diversos atores.

Considero que quando se está à frente de uma unidade organizacional é necessário saber ouvir e saber dizer, é necessário trabalhar em equipa, responsabilizar e reconhecer a todas as pessoas e a cada uma o seu papel determinante nessa organização. A gestão faz-se com as pessoas (*cfr. Blanchard et all, 1992*).

Preconizo uma gestão próxima dos intervenientes e parceiros e uma liderança distribuída e articulada com as coordenações intermédias. Só um sentimento de pertença será gerador de um bom clima de escola.

Quero acreditar que todos juntos seremos capazes de refletir, avaliar, decidir e transformar a escola num espaço de crescimento, onde o ambiente seja motivador de trabalho e de aprendizagens, e em bom ambiente educativo se proporcione a cada um a oportunidade de participar e de desenvolver competências. Todos juntos a aprender, todos juntos a construir! – **Todos somos presente e futuro!**

Centrada nesta perspetiva de escola, selecionei um grupo de palavras-chave que, presentemente, acho pertinentes para nos fazer rumar ao futuro do Agrupamento de Escolas de Monchique:

Análise Avaliação Reflexão Partilha Articulação Comunicação

Liderança Decisão Eficiência

Aprendizagem Construção

Acredito que, com estes pressupostos, todas as ações e relações irão convergir para um trabalho focado no desenvolvimento integral dos alunos (o Saber, o saber Fazer e o Saber Ser) proporcionando-lhes ferramentas e competências de futuros cidadãos responsáveis e intervenientes.

Estou, igualmente, convicta que sob esta orientação, todos os restantes membros da comunidade educativa (docentes, não docentes e enc. de educação) também se sentirão participantes e em crescimento profissional e pessoal.

Com a equipa que vier a constituir, todo o esforço farei por uma Escola mais una, ativa e reconhecida, elevando os níveis de desempenho e desenvolvendo uma cultura de qualidade.

1 - Breve caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas do Concelho de Monchique caracteriza-se como uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão e orientada por documentos estruturantes comuns.

Quanto à população estudante, esta unidade serve um total de 460 alunos provenientes das três freguesias do concelho: Alferce, Marmeleite e Monchique. Há uma rede de transportes escolares da autarquia que assegura as deslocações diárias dos alunos que residem afastados da escola.

O Agrupamento é constituído por:

- **A Escola Básica Manuel de Nascimento**, (2º e 3º ciclos) com instalações na vila de Monchique, é a sede do Agrupamento. Frequentam esta escola 200 alunos (69 no 2º ciclo, 112 no 3º ciclo e 19 no curso EFA).
- **Parque Escolar de S. Pedro**, que fica situado na sede do concelho, e é composto pela Escola E B 1 nº 1 de Monchique e pelo Jardim de Infância de Monchique. Aqui estão a frequentar 166 alunos, sendo 90 do pré-escolar e 76 do 1º ciclo;

- **Escola Básica do 1º Ciclo, nº 2 de Monchique**, também fica situado na sede do concelho e tem 78 alunos do 1º ciclo.

- **Escola Básica do 1º Ciclo com Jardim de Infância, de Marmelete**, situa-se na freguesia de Marmelete, a 17 km da sede do concelho. A turma do 1º ciclo tem os 4 anos de escolaridade e integra alunos cuja língua materna não é o português. No total são 16 alunos.

A todos os estabelecimentos de educação e ensino são garantidas as refeições, quer através de cozinha e refeitórios próprios, quer através de refeições transportadas pelos serviços municipais (E B 1 nº 2 e E B 1 de Marmelete).

Em todas as escolas do 1º ciclo funcionam as Atividades de Enriquecimento Curricular até às 17h30m.

No ensino pré-escolar, as atividades de Apoio à Família são asseguradas até às 19h, através de uma parceria do Município com uma associação local - Espiral de Vontades.

Não há problemas graves de indisciplina. É nulo ou quase nulo o abandono escolar.

Há uma significativa percentagem de alunos que beneficia de Ação Social Escolar.

Relativamente ao Pessoal Docente, este é constituído por Educadores de Infância, Professores dos 1º, 2º e 3º Ciclos e técnicos. No total são 53 docentes. Este corpo docente é composto na sua maioria por professores do Quadro de Agrupamento (30). Os Professores Contratados representam também uma parte significativa (17), e em menor número encontram-se os Professores do Quadro de Zona Pedagógica. A estabilidade dada pelos Professores do Quadro é um indicador positivo relativamente à continuidade a dar ao trabalho de escola, quer seja com os alunos, quer seja no desenvolvimento de projetos a médio prazo. Contudo, e dada a dimensão do agrupamento, o número de professores contratados não ajuda a sustentar essa continuidade, considerando que a mobilidade destes docentes pode ser anual. Tal situação pode afetar a motivação profissional dos docentes.

O pessoal não docente pertence ao Quadro do Município. São 40 assistentes operacionais e 5 assistentes técnicos.

Globalmente, o rácio de assistentes operacionais parece adequado, contudo frequentemente é assinalada a dificuldade em assegurar os serviços necessários nos diferentes espaços físicos do Agrupamento e nos diferentes horários que são necessários prestar à comunidade educativa.

2 – IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

Para fazer um diagnóstico do Agrupamento foram consultados, além dos documentos estruturantes (nomeadamente PEA, PAA, PE) os relatórios finais de autoavaliação e os planos estratégicos, particularmente os dos dois últimos anos. O conhecimento pessoal e profissional dos contextos escolar, educativo e socioeconómico também me permitiram identificar aspetos que complementam a diagnose do Agrupamento.

Assim, e sem esquecer que a organização está em constante evolução, foram identificados pontos fortes e pontos fracos (referentes às dinâmicas internas da organização escola). Também ao observar as existências e mudanças que vão ocorrendo no meio local e proximidades, foi possível identificar aspetos que se constituem como ameaças ou como oportunidades (dinâmicas externas). A fim de se formar uma leitura mais clara explicitam-se os principais aspetos pontos fortes, os pontos fracos e também as oportunidades e constrangimentos, para seguidamente sintetizar os principais problemas

2.1 - Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> • A qualificação do corpo docente; • O domínio Pedagógico / Didático; • A quase nula taxa de abandono escolar; • O reduzido número de problemas graves de indisciplina; • Boas Bibliotecas (na escola sede e na E B 1 Nª1)e impacto positivo e dinamização pedagógica da Biblioteca Escolar da escola sede em toda a comunidade educativa (interna e externa); • O bom ambiente e o clima relacional como suporte do desenvolvimento pessoal e profissional dos vários intervenientes; • Apoio do Município na cedência de transportes para visitas de estudo ou oferta/organização de outras atividades complementares à ação educativa (sessões com escritores, teatro, comemoração de datas e efemérides, desporto); No ano letivo 2016-2017 comprou manuais escolares para todos os alunos; • Apoio das Freguesias na comemoração de datas/eventos (Natal, Carnaval, campanhas solidárias) e visitas de estudo; • Apoio da Freguesia de Monchique na realização de atividades da Biblioteca Escolar do Agrupamento (Pares de leitura e outros similares); • Parcerias estabelecidas com o Município que assegura o funcionamento de um Centro de Apoio à Família (CAF) com psicólogo e terapeutas de acompanhamento e apoio aos alunos do pré-escolar e do 1º ciclo, através de protocolo com a Associação Vicentina;

Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Desinteresse/desmotivação por parte de alguns alunos relativamente aos currículos escolares; • Ausência de regras de boa conduta e de saber estar – número significativo de alunos com problemas comportamentais; • Taxa de insucesso escolar no terceiro ciclo, particularmente no 2º e 7º ano, e níveis inferiores a três a Português e Matemática especialmente no 3º ciclo; • Organização e eficácia reduzidas nas redes comunicativas entre todas as unidades e estruturas do Agrupamento;

- Orientações imprecisas para as estruturas de orientação intermédia;
- Insuficiente prática do trabalho colaborativo dos conselhos de turma, departamentos curriculares e entre os departamentos curriculares e a educação especial;
- Auto-avaliação pouco consistente do Agrupamento;
- Inadequação, por degradação, das instalações escolares e equipamentos na escola sede do Agrupamento;
- Insuficiência de gabinetes e de laboratórios com material adequado;
- Inexistência de docentes de TIC no quadro do Agrupamento;
- Falta de técnicos de manutenção de equipamento tecnológico e informático;
- Problemas com gestão do pessoal auxiliar (nomeadamente na escola sede e na E B 1 nº 1);
- Realização pouco frequente de procedimentos de prevenção e segurança;
- Fraca participação dos pais em eventos, seminários, formações dinamizados pelo Agrupamento;
- Fraca divulgação do serviço educativo à comunidade;
- Pouca abertura ao meio e a projetos inovadores;
- Decréscimo de alunos;

2.2 – Oportunidades e Constrangimentos

Oportunidades

- Apoios e Parcerias com o Município e com as Freguesias ;
- Parcerias/cooperação com instituições ou serviços locais e Associações que interagem e participam nos planos da escola (Biblioteca Municipal, Centro de Saúde, Rádio Fóia, Jornal de Monchique, Bombeiros, GNR);
- Existência de Ludoteca e de uma Sala de Estudo dinamizadas pela Freguesia de Monchique;
- Acessibilidade a tecnologias e internet como canais privilegiados de comunicação/divulgação;
- Serviços turísticos/hoteleiros e de lazer emergentes no concelho, que podem viabilizar o desenvolvimento de projetos e de formação em contexto de trabalho e integração na vida ativa de alunos dos cursos EFA;
- Concelho com grande diversidade de recursos naturais (flora, fauna, água);
- Concelho com uma geração da 3ª idade ainda portadora de uma herança cultural rica;
- Reconhecimento turístico e cultural de Monchique;
- Financiamento previsto no Programa CRESC Algarve 2020, que prevê o concelho de Monchique como beneficiário, para operacionalizar a requalificação das instalações da escola sede do Agrupamento;
- Proximidade geográfica com a cidade do litoral – Portimão;
- Integração do Agrupamento no Centro de Formação de Associação de Escolas de Portimão e Monchique;

Constrangimentos

- Fraco dinamismo empresarial do meio;
- Baixas expectativas das famílias em relação à escola;
- Perda gradual da imagem e autoridade do professor, na sociedade;
- Contexto socioeconómico e cultural das famílias;
- Efeito de sazonalidade turística sobre a condição socioeconómica de algumas famílias;
- O envelhecimento da população do concelho e consequente diminuição da população em idade escolar;

É a partir destas leituras pormenorizadas e sempre na perspetiva de que o Agrupamento deve consolidar e ampliar todos os já existentes pontos fortes, que seguidamente resumo como principais problemas os seguintes aspetos:

- *Taxa de insucesso escolar, particularmente no 2º e no 7º anos e os níveis inferiores a três a Português e Matemática especialmente no 3º ciclo;*
- *Eficácia reduzida nas redes comunicativas entre todas as unidades e estruturas do Agrupamento;*
- *Desinteresse dos alunos pelo estudo/problemas comportamentais;*
- *Degradação das instalações e equipamentos da escola sede do Agrupamento;*
- *Fraco/envolvimento/ expectativa dos pais e famílias em relação à escola;*
- *Necessidade de consolidação da Autoavaliação/planos de melhoria;*

3 – MISSÃO E VISÃO

Naturalmente que para fazer cumprir o serviço público da educação, o projeto de intervenção deve respeitar a Lei de Bases do Sistema Educativo e seguir os princípios e os objetivos definidos no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, pois estes definem a missão da escola, a saber:

- Promover o sucesso educativo e prevenir o abandono escolar;
- Desenvolver a qualidade do serviço público de educação em geral e das aprendizagens e dos resultados em particular;
- Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;
- Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Cumprir e fazer cumprir os direitos e deveres constantes na lei, normas e regulamentos e manter a disciplina;
- Proporcionar as condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa.

Em linha com o preconizado nos normativos legais, acima referidos, cumpre-me imprimir a este Agrupamento a missão de proporcionar a todos o sucesso educativo e desenvolver competências facilitadoras do exercício ativo da cidadania, promovendo a qualidade das aprendizagens, a cooperação e a articulação com a comunidade.

Pretende-se que a missão seja operacionalizada através dos documentos estruturantes, nomeadamente o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e planos de melhoria.

Com o lema “Todos somos presente e futuro”, a nossa visão é a de construir uma escola de qualidade, “aprendente”, inovadora e com impacto formativo no meio local e que nessa linha conquiste uma identidade própria e estimada por toda a comunidade.

Idealizo uma escola a trabalhar em articulação, com esforço, exigência, eficiência e motivação, de modo a:

- prestar um serviço educativo de qualidade, que fomente o sucesso escolar e a formação dos futuros cidadãos, num ambiente democrático de equidade e de inclusão;
- promover e valorizar a aprendizagem, a participação, o esforço e o saber de cada um e o bem estar de comunidade educativa;
- comunicar/divulgar para se dar a conhecer, para aprender e se interligar com o meio envolvente;
- formar cidadãos autónomos, responsáveis, gratos, solidários e com espírito crítico;

4 – METAS E LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO

Para concretizar a missão há que passar para o plano da execução e definir as principais linhas orientadoras da ação ao longo do quadriénio.

Certamente que as questões pedagógicas e de aprendizagem ativa serão sempre as prioritárias e visam atingir a meta de melhoria no sucesso escolar e educativo dos alunos.

As redes de comunicação internas e externas devem ser agilizadas sendo implementada a inovação tecnológica/informática de modo a potenciar a partilha de materiais e o acesso à informação. Propósitos estes que se destinam a chegar à meta de uma comunicação eficaz, interna e externa, no Agrupamento, e de modo sustentável, produzir efeitos profícuos no desempenho das práticas docentes e no funcionamento dos serviços de toda a escola.

A renovação ou arranjo de espaços/instalações degradados será outra das prioridades urgentes que visa a meta de obter espaços de aprendizagem e de trabalho condignos e confortáveis;

A elaboração/atualização de documentos de orientação educativa do Agrupamento (especialmente PE, PAA e RI) terá em atenção a participação dos diferentes membros. Deste modo se dará lugar à participação e promoção do sentido de pertença;

A abertura e interação do Agrupamento com a comunidade serão estimuladas e reforçadas para que este se dê a conhecer e possa ouvir os seus parceiros, pois fazer-se aproximar do meio envolvente e ser reconhecido é outra das metas que se pretende alcançar;

A agilização de procedimentos pedagógicos, funcionais e administrativos de modo a rentabilizar o tempo para análise, o debate e a decisão de questões pertinentes para a consecução dos objetivos do Agrupamento são intenções de trabalho que orientarão a ação diária. Também a programação de formação relevante para as funções dos diferentes intervenientes, a promoção de uma cultura de autoavaliação e de prestação de contas serão áreas a privilegiar na execução deste plano.

5 – PLANO ESTRATÉGICO

5.1 – Objetivos e Estratégias de Intervenção

Como programa de intenções a concretizar, este plano de ação foi elaborado a partir dos problemas diagnosticados, anteriormente referidos, segue as linhas de orientação também já delineadas e procura, igualmente, responder aos domínios dos Resultados, do Serviço Educativo e da Liderança e Gestão, que são referenciais de ação de uma organização escola. Deste modo, organizam-se as estratégias a implementar, nas seguintes áreas prioritárias de intervenção. Importa referir que as ações que visam tratar da segurança e assegurar a formação aos docentes e não docentes serão incluídas no âmbito da gestão de recursos humanos.

- Sucesso educativo e organização pedagógica;
- Gestão de recursos materiais, humanos e espaços;
- Gestão administrativa e financeira;
- Articulação escola/família/comunidade;
- Autoavaliação do Agrupamento;

5. 1.1 - Sucesso educativo e organização pedagógica

Problemas/Pontos Fracos

- Desmotivação por parte de alguns alunos relativamente aos currículos escolares;
- Insucesso escolar no terceiro ciclo, especialmente os níveis inferiores a três a Português e Matemática especialmente no 7º ano;
- Problemas comportamentais (regras de conduta e de saber-estar);
- Organização e eficácia reduzidas nas redes comunicativas entre todas as unidades e estruturas do agrupamento;
- Orientações imprecisas e pouco eficientes para as estruturas de orientação intermédia;
- Insuficiente práticas de articulação e do trabalho colaborativo;
- Oferta educativa restrita;

Objetivos

- Assegurar uma ação educativa/formativa focada no sucesso;
- Aumentar as taxas de sucesso e a qualidade dos resultados;
- Motivar os alunos para a aquisição de saberes/desenvolvimento de competências;
- Diversificar a oferta educativa (AEC, PCA de modo a ir ao encontro das motivações e necessidades dos interessados);
- Sistematizar/rentabilizar o trabalho colaborativo entre docentes;
- Reforçar/Formalizar a articulação horizontal e vertical;
- Otimizar a comunicação interna entre unidades e estruturas;

Estratégias de Intervenção

	Calendarização			
	1	2	3	4
• Elaboração, aperfeiçoamento e aprovação em tempo útil, dos documentos estruturantes do Agrupamento de modo que explicitem, para todos, os valores da Escola e orientem a ação educativa de forma sistemática, articulada e eficaz;	X	X		
• Implementação de plano de apoios eficaz, e adequado às necessidades específicas dos alunos de todos os ciclos (apoio nos 1º e 2º anos para consolidar a competência leitora; apoios e acompanhamento, tutorias... para baixar o insucesso detetado ou a “desmotivação” dos alunos, especialmente no 3º ciclo, bem como promoção de educação inclusiva para todos, especialmente dos que necessitam de atenção específica e individualizada;	X	X	X	X
• Dar continuidade à dinâmica pedagógica da Biblioteca e incrementar outros projetos motivadores e de apoio ao desenvolvimento dos alunos, desde o pré-escolar até ao 9º ano;	X	X	X	X
• Valorização/reforço da avaliação formativa dos alunos;	X	X	X	X
• Continuidade de estratégias de acompanhamento e monitorização aos comportamentos dos alunos (Aluno Fixe) e reforço com outras medidas (Contrato Educativo);	X	X	X	X
• Reforço da “ligação” dos alunos à escola, (promoção de atividades de Desporto Escolar, atividades lúdico-formativas, ocupação de tempos livres através de projetos no âmbito da Cidadania, Cultura, Proteção e Defesa do	X	X	X	X

Ambiente, Solidariedade, Ciências Experimentais, Flora e Fauna locais ou Artes e Ofícios ou outros manifestados pelos alunos);	X	X		
• Criação/Instituição de um Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família, providenciando recursos para apoiar os alunos nos domínios psicológico, sexual e orientação vocacional bem como encaminhar adequadamente as diferentes situações (comportamentos, saúde, aprendizagem, família...);	X	X	X	X
• Valorização dos resultados, do empenho e da participação ativa e crítica dos alunos (chamados a participar na avaliação de atividades ou projetos);	X	X	X	X
• Validação de critérios otimizados para afetação e distribuição de serviço;	X	X	X	X
• Distribuição do crédito horário de forma mais produtiva para os alunos e para o funcionamento da escola;	X	X	X	X
• Implementação/sistematização de trabalho colaborativo e troca de experiências didático-pedagógicas entre os docentes com vista a obter melhor resultado das práticas pedagógicas de sala de aula e a proporcionar um clima de escola favorável e motivado – criar nos horários tempos comuns destinados ao trabalho docente em prol dos processos de aprendizagem;	X	X	X	X
• Implementação/ajuste dos processos de articulação horizontal e vertical;	X	X	X	
• Criação/implementação de redes de comunicação através de programas informáticos adequados;	X	X		
• Implementação de medidas de monitorização dos procedimentos;	X	X	X	X
• Dinamização de eventos/atividades dos alunos nos diferentes jardins de infância/escolas do Agrupamento com vista a apresentações, mobilização e motivação da comunidade, nomeadamente dos alunos e dos pais e enc. de educação;				

5.1.2 – Gestão de recursos materiais, humanos e espaços

Problemas/Pontos Fracos

- Gestão e organização de pessoal e comunicação pouco eficientes;
- Inadequação, por degradação, das instalações escolares e equipamentos na escola sede do Agrupamento e insuficiência de gabinetes, e de laboratórios com material adequado;
- Inexistência de docentes de TIC no quadro do Agrupamento e falta de técnicos de manutenção de equipamento tecnológico e informático;
- Problemas com gestão do pessoal auxiliar (nomeadamente na escola sede e EB1 nº 1);
- Realização pouco frequente de procedimentos de prevenção e segurança;
- Procedimentos de sustentabilidade pouco frequentes;

Objetivos

- Gerir, afetar e flexibilizar recursos humanos tendo em atenção as prioridades de funcionamento da escola e a adequação profissional;
- Procurar encontrar uma resposta rápida para o problema da degradação da escola sede, junto das entidades competentes;
- Conseguir a elaboração e execução de projetos de melhoria/requalificação dos espaços escolares (interiores e exteriores) através de parcerias ou protocolos (Município, Associação de Pais...);
- Melhorar/renovar os diferentes equipamentos (especialmente informático, incluindo programas, e de laboratório);
- Gerir e otimizar os recursos didáticos;

Estratégias de Intervenção

	Calendarização			
	1	2	3	4
• Promoção de reuniões periódicas com lideranças intermédias, incluindo responsáveis de pessoal não docente, tendo em vista resolução de problemas de horários e de funcionamento dos serviços/equipamentos ou de pessoal (em articulação com a autarquia se necessário);	X	X	X	X
• Implementação de mecanismos de comunicação entre os serviços (renovação de equipamentos e de programas informáticos) que facilitem a eficácia e sustentabilidade;	X	X	X	X
• Criação/reactivação do email institucional para comunicação com toda a comunidade escolar;	X			
• Diligências para funcionamento eficaz e atempado das AEC;	X	X	X	X
• Solicitação às entidades competentes (Ministério ou <i>Autarquia</i>) para a execução de obras de renovação ou melhoria na escola sede, de modo muito urgente nas salas de aula e no pavilhão gimnodesportivo <i>a</i>);	X			
• Alargamento da oferta no bar da E B 2, 3, num âmbito de alimentação saudável;	X			
• Acompanhamento próximo do serviço de refeitório e do horário das refeições, de forma a assegurar a todos uma alimentação equilibrada;	X	X	X	X

<ul style="list-style-type: none"> • Organização de um plano de formação relevante do pessoal docente e não docente, numa perspetiva de mudança e de inovação; 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Diligências para obter mais horas para o psicólogo do Agrupamento; 	X		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Organização da equipa multidisciplinar que responda de forma conveniente e inclusiva aos alunos com necessidades educativas; 	X			
<ul style="list-style-type: none"> • Diligências para aquisição/renovação/melhoramento de: <ul style="list-style-type: none"> - equipamentos e programas informáticos; - equipamentos de energias sustentáveis; 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificação regular da segurança dos equipamentos; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Realização anual de formação e de exercícios de prevenção e segurança em todas as escolas, com o apoio dos Bombeiros (exercícios de evacuação internos, formação SBV, ...) e da GNR-Escola Segura (esclarecimentos e formações para desenvolver comportamentos de segurança e de prevenção); 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Dotação/atualização dos planos de emergência em todas as escolas; 			X	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de uma eficaz seleção de resíduos nos diferentes estabelecimentos do agrupamento; 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Diligências para arranjos de embelezamento dos espaços escolares, em todas as escolas e sobretudo na escola sede; 			X	
<ul style="list-style-type: none"> • Diligências para climatização das salas de aula e ampliação de espaços cobertos nas escolas do 1º ciclo (nomeadamente na E B 1 nº2 e na E B 1 nº1 proteger o acesso às WC); 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Intervenções rápidas em pequenas anomalias ou estragos a fim de evitar degradação dos equipamentos ou espaços ou insegurança; 	X		X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Calendarização de um convívio anual do Agrupamento para todo o pessoal docente e não docente; 	X	X	X	X
<p>a) Tendo conhecimento de que o concelho de Monchique está contemplado no Programa 2020, para requalificação dos espaços da escola de 2º e 3º ciclo, acompanharei de próximo, com as entidades competentes, os procedimentos que vierem a ser necessários neste processo;</p>				

5.1.3 - Gestão administrativa e financeira

Problemas/Pontos Fracos

- Recursos económicos limitados;
- Gestão dos espaços pouco proveitosa;

Objetivos

- Gerir o orçamento com eficácia e rigor;
- Angariar e gerar recursos financeiros;
- Aprofundar relações de parceria com as diversas entidades, a fim de obter acordos profícuos para o Agrupamento;

Estratégias de Intervenção

	Calendarização			
	1	2	3	4
• Avaliação criteriosa das prioridades e necessidades em Conselho Administrativo;	X	X	X	X
• Consideração dos dados dos relatórios finais e da auto-avaliação para a elaboração de planos de melhoria;	X	X	X	X
• Implementação de normas para aquisição de materiais e equipamentos;	X	X		
• Produção de receitas próprias;	X	X	X	X
• Estreitamento/Otimização das relações institucionais com os parceiros habituais do Agrupamento, nomeadamente Autarquia;	X	X	X	X
• Negociação/estabelecimento de novas parcerias de interesse para o Agrupamento;	X	X	X	X
• Inventariação dos espaços e equipamentos e rentabilização rigorosa dos mesmos;	X	X		
• Elaboração de um plano de formação que responda aos objetivos do PE do Agrupamento e às necessidades dos docentes e não docentes;	X	X	X	X
• Implementação/ajuste de um plano de comunicação interna que facilite a comunicação eficaz das orientações e decisões organizacionais, através de novos ou atualizados programas informáticos;	X	X		

5.1.4 - Articulação escola/família/comunidade

Problemas/Pontos Fracos

- Redução do envolvimento dos enc. de educação/famílias no acompanhamento da vida escola dos seus educandos à medida que os filhos vão crescendo;
- Fraca participação dos enc. de educ/famílias nas iniciativas de formação/esclarecimento promovidas pela escola;
- Pouca visibilidade do Agrupamento na Comunidade e pouca comunicação com o exterior;

Objetivos

- Corresponsabilizar a família no percurso escolar dos alunos;
- Promover ações/procedimentos/atividades que motivem a vinda dos pais à escola, apelando à intervenção no acompanhamento do percurso escolar dos educandos bem como à sua participação no agrupamento;
- Aproximar o Agrupamento da comunidade envolvente e vice-versa;

Estratégias de Intervenção

Calendarização

	1	2	3	4
• Reforço dos meios de comunicação Família/Escola;	X	X	X	X
• Reforço e valorização da articulação com a Associação de Pais e Enc. de Educação do Agrupamento (calendarização de reuniões de trabalho, participação em documentos, dinâmica de atividades/workshop, seminários de interesse para pais e educadores);	X	X	X	X
• Inclusão no PE e PAA de atividades/seminários/formações sugeridas pelos pais e enc. de educação e/ou por elementos representantes nos órgãos da escola;	X	X		
• Diversificação das atividades a realizar pelos alunos para a comunidade (além das boas iniciativas e concursos já promovidos pela BE, alargá-las e planear outras ligadas à cultura, às artes ou património local – exposições, feiras, saraus literários);	X	X	X	X
• Atualização frequente da página eletrónica do Agrupamento, visando a informação/divulgação à comunidade educativa das atividades/projetos desenvolvidos nos jardins de infância e escolas do Agrupamento;	X	X	X	X
• Promoção do uso de ferramentas tecnológicas entre docentes e enc. de educação;	X	X	X	X
• Continuação da oferta educativa diversificada (EFA ou outro modelo) de modo a melhorar os índices de escolaridade e criar oportunidades de formação;	X	X	X	X
• Calendarização mensal de horário da Direção – Dia Aberto - para atendimento à comunidade educativa e para receber ou visitar organismos como CPSJ, Associação de Pais, Bombeiros, ou Associações	X	X	X	X

loais no sentido de ouvir e estimular a dinâmica e comunicação com todos e encontrar parcerias consistentes;				
• Envolver a comunidade na realização de eventos culturais e desportivos;	X	X	X	X
• Organização e estímulo de campanhas de voluntariado com vista a implicar a comunidade educativa em ações solidárias;	X	X	X	X

5.1.5 - Autoavaliação do Agrupamento

Problemas/Pontos Fracos

- Incipiente reflexão e avaliação sobre as práticas educativas e sobre os resultados do Agrupamento;
- Necessidade de ajustar a equipa de autoavaliação e de proceder para que todas as fases da autoavaliação sejam feitas;

Objetivos

- Promover uma cultura de avaliação que proporcione autoconhecimento e desenvolvimento da organização-escola;
- Fazer o circuito de avaliação-decisão-plano-ação-avaliação de modo que o processo de autoavaliação tenha impacto nas práticas do Agrupamento;

Estratégias de Intervenção

Calendarização

	1	2	3	4
• Desenvolvimento/sistematização do processo de autoavaliação cumprindo todas as fases;	X	X	X	X
• Formação, no contexto do agrupamento, orientada para a eficácia do processo de autoavaliação; com vista à reformulação e tomadas de decisão para melhoria do processo avaliativo;	X		X	
• Criação/aperfeiçoamento de instrumentos de autoavaliação associados a um calendário de aplicação e de divulgação dos resultados;	X	X	X	
• Decisões em função dos dados da autoavaliação, nomeadamente elaboração de planos de melhoria, para aperfeiçoamento/desenvolvimento do Agrupamento;	X	X	X	X
• Ajuste/reforço da equipa de autoavaliação, tendo em atenção a representação dos diferentes atores da comunidade;	X			
• Divulgação de relatórios finais e de planos de melhoria junto da comunidade educativa;	X	X	X	X

Considerações finais

Com o plano agora exposto, e conforme vim referindo, desejo trabalhar por um Agrupamento centrado no sucesso e na formação das crianças e dos jovens, privilegiando o compromisso e o bom relacionamento interpessoal e a valorização das relações com a comunidade local.

Acréscimo ainda referir que sendo o processo de avaliação inerente ao exercício da atividade educativa o qual assenta em recolha de informação para formular ou reformular objetivos e estratégias necessários às necessidades e contextos, procederei de acordo com o referido e farei a autoavaliação anual do trabalho que vier a desenvolver como diretora.

Penso ser este o ambiente propício para tomar decisões-resposta às necessidades e desafios que pulsam no dia a dia da escola. **“Todos, somos presente e futuro”**. Todos somos a escola! Todos aprendemos uns com os outros!

(...)

A escola aprende

Os alunos ensinam os professores

Os alunos aprendem uns com os outros

Os professores aprendem juntos

Todos aprendemos uns com os outros!.

(...)

In Miguel Santos Guerra, 2001, Asa

BIBLIOGRAFIA

Alaiz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). *Auto- Avaliação de Escolas - pensar e praticar*. Lisboa: ASA.

- Blanchard, K., Carew, D., Parisi-Carew, E. (1992). *O gestor um minuto e a formação de equipas*; Lisboa:

- Guerra, Miguel Santos, (2001) “A Escola que aprende.”; Asa.

- Vicente, Nuno (2004). *Guia do Gestor Escolar. Da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto. Edições ASA.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

Legislação

LBSE - Lei nº 49/2005 de 30 de Agosto;

Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril, republicado no Diário da República Nº 126, 1ª série, de 2 de julho de 2012 com as alterações introduzidas pelo Decreto- Lei nº 137/2012, de 2 de julho;

Documentos do Agrupamento

Projeto Educativo 2013-2017;

PAA;

Regulamento Interno;

Plano Estratégico 2016/2017 (Medidas de Promoção do Sucesso Educativo);

Relatórios de Autoavaliação de 2014/2016 e 2015/2016;