

PLANO DE INTERVENÇÃO

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE AVER-O-MAR
2017/2021

FAZER A DIFERENÇA NUMA ESCOLA ++

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor, aberto pelo aviso nº 1406/2016, publicado no Diário da República, II Série, nº 26, de 6 de fevereiro, venho apresentar a minha candidatura ao lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar, Póvoa de Varzim, consubstanciada no projeto de Intervenção, conforme o previsto no Decreto-Lei 137/2012, de 2 de julho.

Carlos Gomes de Sá

Candidatura a Diretor do Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar, Póvoa de Varzim

Índice

| | |
|---|----|
| Preâmbulo | 2 |
| Linhas Orientadoras..... | 3 |
| Eixos de intervenção | 5 |
| Eixo 1: Organização e gestão..... | 5 |
| Eixo 2: Prestação do serviço educativo | 5 |
| Introdução | 5 |
| Breve caracterização do Agrupamento..... | 7 |
| Identificação de problemas | 10 |
| Pontos fortes..... | 10 |
| Pontos fracos..... | 10 |
| Oportunidades | 10 |
| Ameaças | 10 |
| Visão | 11 |
| Missão..... | 11 |
| Valores e Princípios | 11 |
| Plano estratégico | 11 |
| Problema: CULTURA DO AGRUPAMENTO: identidade e estrutura..... | 12 |
| Problema: COMUNIDADE LOCAL: alunos, família e meio..... | 14 |
| Problema: CULTURA DO AGRUPAMENTO: articulação e supervisão..... | 17 |
| Problema: RECURSOS: meios humanos e formação..... | 18 |
| Metas | 20 |
| Comunicação e avaliação do projeto..... | 21 |
| Conclusão | 21 |
| Epílogo | 23 |
| Referências bibliográficas & documentos orientadores | 24 |

Nota relativa ao ponto 3.1, alínea c), do Aviso 1406/2017, de 6 de fevereiro:

A capa, páginas de índice, epílogo e referências bibliográficas & documentos orientadores, apesar de numeradas, não foram consideradas na paginação final do documento. Os textos extraídos dos documentos orientadores da escola são apresentados em itálico ou em tabela, neste caso com tipo de letra e tamanho distinto.

PREÂMBULO

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor, aberto pelo aviso nº 1406/2017, publicado no Diário da República, II Série, nº 26, de 6 de fevereiro, venho apresentar a minha candidatura ao lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar, Póvoa de Varzim, consubstanciada no projeto de Intervenção, conforme o previsto no Decreto-Lei 137/2012, de 2 de julho.

As motivações da apresentação da presente candidatura resultam da confluência de reflexões pessoais e argumentos de ordem profissional, fatores que, de forma alguma, podem ser dissociados.

De entre as primeiras, destacaria o resultado de um processo de reflexão pessoal e profissional, consubstanciada no trabalho continuado e persistente de toda a comunidade educativa, dentro de um quadro de motivação e estabilidade organizacional, garantida num contexto social e económico particularmente adverso, como foi aquele que atravessamos.

A motivação para os novos desafios e a dedicação à causa da escola pública, alicerçadas numa reflexão pessoal, sustentada na prática de gestão de escolas, levaram-me a priorizar a minha motivação, face ao desafio de afirmação deste agrupamento, pensando poder rentabilizar a experiência anterior de gestão, de quase 20 anos, dos quais 10 anos de gestão deste Agrupamento, contribuindo, proativamente, para a vida da escola e das suas dinâmicas, interna e externa. Esta experiência foi, sempre que possível, acompanhada pela procura de formação na área de administração e gestão escolar, conforme se pode comprovar pelo meu *curriculum vitae*.

Para além das atividades letivas, que têm abrangido diferentes anos/níveis, desempenhei também outras funções para as quais fui sendo eleito e/ou designado, que proporcionaram um conhecimento profundo da realidade escolar, dos seus agentes educativos e das intervenções realizadas e das que são necessárias realizar.

De facto, a experiência acumulada na área da administração e da gestão escolar, ao longo de todos estes anos, proporcionou-me um conhecimento concreto, aprofundado e atualizado das sucessivas políticas organizacionais, das atividades desenvolvidas e das especificidades da maioria dos estabelecimentos de ensino que integram o Agrupamento, o que me permitiu adquirir um profundo conhecimento da gestão de vários estabelecimentos e níveis de ensino, das suas necessidades e constrangimentos.

Assim, este projeto de intervenção, mais do que um projeto individual associado a uma candidatura a um órgão uninominal, pretende ser um projeto coletivo, de envolvimento e responsabilidade partilhada de todos e cada um dos elementos da comunidade educativa, na construção de um agrupamento escolar que procura superar-se constantemente.

Se é certo que a liderança é essencial para o bom funcionamento de uma escola, na medida em que influencia e orienta a comunidade para a concretização dos objetivos organizacionais, sendo indissociável da definição clara da missão e dos princípios estratégicos adequados à criação de um clima de cooperação que fomente o sentido de pertença e o empenho das equipas, importará salientar que as

decisões se concretizam nas tarefas desempenhadas por cada pessoa, pelo que a eficácia da escola depende da colaboração e da criatividade de toda a comunidade no desenvolvimento do projeto.

Em qualquer organização, o fundamental são as pessoas e, como tal, os alunos, os docentes, os assistentes técnicos, os assistentes operacionais e os encarregados de educação devem ser envolvidos no Projeto Educativo do Agrupamento, promotor de um clima de trabalho saudável e de confiança, para que todos se sintam impelidos a participar e a assumir as suas responsabilidades no seio da escola. Assim, a delegação de competências e de responsabilidades deve continuar a ser uma prática habitual e as tomadas de decisão devem ser partilhadas, com vista ao aparecimento de soluções inovadoras, promotoras de uma escola de qualidade, em linha com aquilo que se vem verificando nos últimos anos. Consciente do reconhecimento social e institucional, da elevada reputação e das expectativas que recaem sobre esta realidade orgânica, perspetivo esta intervenção no sentido de potenciarmos o agrupamento como espaço de transformação, inclusão, pluralidade e democracia, promotor do desenvolvimento humano sustentável, capaz de garantir a igualdade de oportunidades para todos e de favorecer a aprendizagem ao longo da vida.

Será, não tenho a menor dúvida, uma tarefa árdua e difícil, intentando-se a transformação de uma estrutura burocrático-administrativa, que ainda mantém uma assinalável dimensão (só entre alunos, professores e funcionários em funções diárias serão perto de 1500 elementos, a que se somam os encarregados de educação e outros utentes), com identidade própria, sustentada na qualidade dos seus recursos e das consequentes respostas educativas que poderá prestar à comunidade educativa e local. Defendo, na linha do anteriormente enunciado, que essa tarefa só poderá ser exequível no quadro de uma liderança distribuída pelas várias lideranças existentes, nos distintos setores da comunidade escolar, partilhando-se responsabilidades e potenciando-se a inovação, sustentada nos princípios consignados no artº 5º do Decreto Lei 137/2012: Legalidade; Justiça; Imparcialidade; Competência; Responsabilidade; Proporcionalidade; Transparência e Boa-Fé.

Para concluir, acrescentaria a esses princípios, que devem orientar qualquer exercício de um cargo de liderança, acrescido da exigência de se tratar, como é o caso, de um cargo público, o princípio da prestação de contas (interna e externamente) e o princípio da confiança nas diferentes equipas educativas existentes.

Esta candidatura tem ainda subjacente uma visão estratégica para o Agrupamento, que pretende consolidar uma cultura de escola, aberta à mudança, à inovação e ao rigor, uma comunidade aprendente, que seja uma referência na educação das crianças e jovens, nas suas diferentes componentes – saber, saber-fazer, saber-ser/estar, em suma, uma escola que prepare os jovens para a vida neste século XXI.

LINHAS ORIENTADORAS

Tive como linhas orientadoras na construção deste projeto de intervenção, para além da minha experiência de 11 anos neste Agrupamento, dez dos quais como responsável pela sua direção, os

relatórios elaborados no Agrupamento, todos disponibilizados na página do Agrupamento, a par dos relatórios de Avaliação Externa, do Projeto Educativo (relevante o relatório de avaliação do projeto findo), do Plano de Ação Estratégica, do Plano Interno de Formação, do Relatório do Contrato de Autonomia, Relatórios de Contas de Gerência e Plano Anual de Atividades, acrescido do Regulamento Interno e do Código de Conduta, a que acresce o manifesto conhecimento do meio em que o Agrupamento está implantado.

Tendo por base o exposto, comprometo-me, dentro das competências, que são inerentes ao cargo de Diretor, a exercer uma gestão democrática, dinâmica e participada, sustentada nas linhas de orientação fundamentais abaixo expressas:

- **Determinação:** estabelecer objetivos e metas claras, ajustadas à comunidade educativa, com vista à melhoria dos resultados, em linha com o Projeto Educativo;
- **Cooperação:** colaborar com os parceiros, internos e externos, em projetos de cooperação, por forma a proporcionar aos alunos aprendizagens mais diversificadas;
- **Abertura à inovação:** investir nas novas tecnologias aceitando os desafios que as mudanças exigem;
- **Partilha de responsabilidades:** por uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa, delegando competências, concretizando-se numa liderança colaborativa.

O documento que consagra a orientação educativa do Agrupamento, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo as quais o Agrupamento se propõe cumprir a sua função educativa, “o Projeto Educativo”, entrou em vigor no presente ano letivo, pelo que termina em 2018/2019. É minha intenção concretizá-lo, através do Plano Anual de Atividades e dos Planos de Ação definidos, procedendo à sua monitorização regular até ao seu término.

Com base na avaliação interna, análise *SWOT* (identificação de pontos fortes e pontos fracos/sugestões de melhoria) e no relatório efetuado pela equipa que realizou a avaliação do anterior Projeto Educativo, que também recolheu os dados do novo documento, formularei as linhas de intervenção adiante expressas, sem esquecer que a base de toda a ação será o Projeto Educativo, com os seus Princípios, Metas, Visão e Missão, pois a Escola é, por excelência, o meio privilegiado de socialização e de alteração de atitudes e transmissão de valores.

Deste modo, a Escola deve tornar-se um modelo de referência, onde todos os seus membros assumam o seu dever de participação e profissionalismo, envolvendo-se no desenvolvimento de projetos que possam alargar os horizontes de toda a comunidade educativa.

Considerando o diagnóstico efetuado e as metas estabelecidas, adiante detalhadas, e depois do enunciado anterior, importa reforçar a ideia de que o aluno está no centro do sistema educativo, o que exigirá à comunidade educativa uma cultura de responsabilidade, valorizando o papel dos vários intervenientes no processo educativo.

O Diretor participará nas decisões organizativas do Agrupamento, com propostas adequadas às necessidades de uma cultura de aprendizagem, de forma a contribuir positivamente para o estabelecimento dum quadro organizativo, que permita aprofundar o exercício da autonomia pedagógica e administrativa.

Assim, tomam-se como imprescindíveis, e reforçando e complementado o anteriormente enunciado, que as linhas de orientação da ação versem eixos de intervenção que, se complementares e confluentes, resumiríamos em duas categorias: I - organização/gestão; II - serviço educativo.

EIXOS DE INTERVENÇÃO

Eixo 1: Organização e gestão

- Gestão/ liderança; Organização Pedagógica; Lideranças partilhadas; gestão de recursos humanos, materiais, equipamentos e instalações; formação;

Eixo 2: Prestação do serviço educativo

- Serviço educativo; Sucesso Educativo: resultados académicos e resultados sociais; Inclusão e Igualdade de Oportunidades

INTRODUÇÃO

A Elaboração do presente projeto de intervenção, num momento tão particular da vida deste Agrupamento, em particular da escola-sede, dada a intervenção de requalificação projetada, acrescido de uma permanente e complexa série de procedimentos e processos, de carácter técnico e administrativo, em que a lógica administrativa, num afã diário de respostas (às vezes duplicadas!) aos diversos serviços do Ministério da Educação e Ciência, que, por vezes, se sobre põe às necessidades pedagógicas, conduziu-me por uma reflexão sobre o papel da Liderança/Lideranças, em contextos de mudança e, em última instância, sobre o que se pretende da Escola Atual e qual o caminho/ caminhos que se pretendem para o Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar.

Quase a entrarmos na terceira década deste terceiro milénio, a organização escola assume uma diversidade de papéis, resultante da complexidade crescente do tecido social. A escola não é o único espaço de aprendizagem, não se destina apenas a uma determinada faixa etária, nem se pode contentar com a oferta de um único currículo.

De acordo com o relatório para a Unesco, da Comissão Internacional sobre Educação, coordenada por Jacques Delors, em 1993, são quatro os Pilares da Educação do Século XXI: Aprender a Conhecer; Aprender a Fazer; Aprender a Ser e Aprender a Conviver. Percebe-se, assim, quão complexa é a função da escola do século XXI, a qual tem que preparar cidadãos globais, para uma Sociedade Global, em acelerada e permanente mudança tecnológica. Essa complexidade implica um questionamento constante quanto aos processos utilizados, que devem conduzir a reajustamentos nas estratégias e nas

respostas educativas propostas aos diversos públicos que a escola serve. Em última instância, será um processo de desconstrução de estruturas tradicionais integrantes da escola tradicional, com vista a uma melhoria contínua do serviço prestado e dos resultados educativos alcançados. Neste sentido, exige-se à escola a implementação de um Projeto Educativo que seja estruturante e catalisador das vontades e expectativas da comunidade educativa. Enquanto documento de gestão estratégica, deverá apontar caminhos para uma Educação que privilegie um conhecimento sólido e transdisciplinar, sustentado no desenvolvimento de valores promotores do exercício pleno da cidadania. Nesta escola, a conjugação das diferentes manifestações de inteligência, de todos os elementos da comunidade educativa, permite criar dinâmicas de trabalho inovadoras; potenciar o questionamento das certezas e compreender que a sobrevivência desta organização passa pelo trabalho em rede com outras instituições. Neste contexto, a organização escola tem que incorporar diferentes projetos, que correspondam às necessidades dos diversos setores da comunidade educativa e que sejam promotores de mudança e de inovação, num processo cíclico de melhoria contínua. O líder, embora condicionado pelas inúmeras tarefas de gestão diária, tem que se afirmar cada vez mais como um agente transformador do contexto educativo que lidera. Essa liderança transformacional, e concorrendo para a implementação das linhas orientadoras já referidas, não ser efetiva sem:

- Delegação de competências;
- Partilha de responsabilidades com todos os outros membros da comunidade educativa;
- Ativação/ potenciação das lideranças intermédias;
- Criação de respostas/ Projetos adequados ao contexto daquela escola/ Agrupamento concreto;
- Desenvolvimento de formação contínua interna;
- Aprofundamento do sistema de autoavaliação contínua;
- Elaboração de planos de ação dirigidos/ focalizados;

Na liderança transformacional, a visão, missão e valores do Agrupamento, consubstanciados no seu Projeto Educativo, devem articular-se com do Projeto de Intervenção do diretor, ou mesmo decorrer deste. No entanto, essa visão só transformará a organização se resultar numa construção partilhada, em que todos os elementos da comunidade assumem os papéis que lhes estão destinados, implementando medidas/ projetos transformadores da realidade escolar. No fundo, o papel da liderança de topo, neste caso do Diretor, deverá ser o de gerir expectativas e gerar consensos, procurando inspirar pelo exemplo de compromisso pessoal e pela assunção de responsabilidades.

Relativamente ao caminho que se pretende para o Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar, para os próximos quatro anos, procurarei explicitá-lo a partir do diagnóstico do Agrupamento, que servirá de fundamento para a definição dos princípios gerais da ação educativa, a partir dos quais se destacam dois eixos de intervenção, já citados, divididos por distintas áreas de intervenção, contemplando a identificação dos problemas, dos objetivos gerais; das estratégias de intervenção prioritárias a executar

e, sempre que limitado no tempo, a sua especificação de aplicação, dependendo-se, quando nada referido, a sua calendarização/ aplicação no quadro do mandato (2017/2021).

Tendo o Projeto Educativo sido recentemente aprovado, para o triénio 2016/19, no qual tive uma intervenção direta, será ele a fonte principal daquilo que aqui se apresenta, na certeza de que dirigir uma escola implica a gestão de processos e, simultaneamente, a capacidade de liderar os diversos atores, reconhecendo-lhes, a todos e cada um, o papel determinante na organização, em que todos juntos podemos aprender, em que juntos seremos capazes de transformar a escola num espaço de formação e de (trans)formação. Esta tem que ser a escola da sociedade do conhecimento, a escola que poderá formar cidadãos aptos para uma integração plena numa sociedade em constante mutação. Todos estes princípios estão bem traduzidos na afirmação de Covey: *“A liderança está em comunicar às pessoas o seu valor de modo tão claro que elas possam vê-lo como próprio”*.

Estando perfeitamente convicto de que o mais importante numa organização são as pessoas, proponho um projeto onde sejam valorizados, estimulados e motivados todos os alunos e colaboradores (professores, assistentes técnicos e operacionais e outros *stakeholders* internos).

De uma forma genérica, o projeto de intervenção para os próximos quatro anos terá como finalidade a integração e o respeito pelas capacidades individuais de toda a comunidade escolar, focalizada num objetivo comum: **a criação de um centro de referência educacional**, com bom ambiente de trabalho, harmonioso, solidário, com igualdade de oportunidades e integração social na perspetiva da comunidade local, procurando afastar, em definitivo, uma espécie de estigma que pairou sobre esta comunidade escolar.

A liderança assumirá um papel fundamental na promoção de valores do mérito e da excelência, tendo em conta a visão, os projetos e os desafios específicos do Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar.

As linhas orientadoras apresentadas têm em conta a cultura e a realidade socioeconómica do agrupamento. No entanto, as referidas linhas orientadoras estarão sujeitas a alteração e/ou adaptação, dependentes das linhas estratégicas definidas pelo Conselho Geral, conforme as alíneas o) e p) do artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho: *“definir os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas”* e *“dirigir recomendações aos restantes órgãos, tendo em vista o desenvolvimento do projeto educativo e o cumprimento do plano anual de atividades”*.

É minha convicção inabalável executar este projeto de intervenção por forma a garantir o sucesso escolar dos alunos, o bom ambiente de trabalho dos docentes e não docentes, tendo consciência que esta tarefa é um desafio constante e coletivo, mas convicto que só assim se poderá construir ***Uma Escola ++***, onde ***todos somos chamados para fazer a diferença!***

BREVE CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

Conforme presente no Projeto Educativo, o Agrupamento de Escolas Aver-o-Mar é composto pela Escola Sede do 2º e 3º ciclos (Escola Básica de Aver-o-Mar), sete escolas básicas do 1º ciclo e cinco jardins-de-infância (EB de Agro

Velho com JI, EB de Refojos, EB do Fieiro, EB de Aldeia com JI, EB de Navais com JI, EB de Teso com JI, EB de Barros e JI de Barros). O JI de Barros encontra-se em edifício independente. Todas estas escolas e JI estão distribuídos geograficamente pelas quatro freguesias referidas: Aver-o-Mar, Navais, Aguçadoura e Estela.

As instalações das escolas apresentam várias tipologias, umas de construção mais moderna, outras de construção mais antiga. As construções mais recentes – EB Refojos, EB Teso, EB Aldeia - dão resposta às necessidades da escola dos tempos que correm, com espaços específicos; nas construções mais antigas, umas escolas sofreram obras de remodelação, o que lhes permite responder minimamente às exigências apontadas, outras aguardam as obras, funcionando de forma menos satisfatória, como é o caso da EB de Fieiro (espaço de refeitório limitado). Também a EB Aver-o-Mar necessita da construção de um novo bloco com espaços específicos. Neste estabelecimento, a eliminação dos pavilhões pré-fabricados é outra prioridade a registar.

Os variados estabelecimentos de ensino apresentam materiais, equipamentos e espaços direcionados para fins específicos e diversos: cantina ou refeitório, biblioteca escolar, espaços para a prática desportiva, espaços para as ciências experimentais.

São as escolas básicas de Aver-o-Mar, Agro Velho, Refojos, Aldeia, Navais e Teso que possuem cantina, as restantes possuem refeitório.

Para a prática desportiva as escolas de Aver-o-Mar, Aldeia e Teso possuem instalações internas adequadas. As escolas de Agro Velho e Refojos apresentam instalações internas mínimas para essa prática. As escolas de Fieiro, Navais e Barros não têm espaços cobertos para a realização da atividade física e desportiva. Todas as escolas possuem espaços exteriores, nem sempre muito adequados, como é o caso do Fieiro. Todas as escolas possuem material desportivo necessário a este tipo de atividade. Existe, ainda, na EB de Aver-o-Mar, uma pista para a prática do BTT e uma parede de escalada.

Sendo escola de referência para a Educação e Segurança Rodoviária possui um circuito simulando as ruas e sinaléticas existentes em situações reais, equipamento disponível para as escolas do concelho.

A Biblioteca do Agrupamento, distribuída por cinco espaços (EB Aver-o-Mar, EB Agro Velho, EB Refojos, EB Teso, EB Aldeia e EB Fieiro) tem um espólio satisfatório, atualizado e enriquecido com variados documentos, acessíveis a todas as escolas e com catálogo em fase de informatização, articulado com a Biblioteca Municipal. Para a implementação de projetos, as obras circulam entre as escolas do Agrupamento.

Poucas escolas do 1º CEB estão apetrechadas com recursos materiais adequados à prática das atividades experimentais.

O Agrupamento possui, ainda, espaços especializados para a integração de crianças com Currículo Específicos Individuais (CEI) – uma sala na escola sede e duas Unidades de Ensino Estruturado para alunos com espetro de Autismo (UEEA): uma do 1º ciclo na Escola Básica de Aldeia, outra dos 2º e 3º ciclos, na escola sede do Agrupamento.

Para os alunos que frequentam os cursos de educação e formação (CEF) existe uma «estufa» integrada no espaço da escola sede, para além de outros anexos de apoio à atividade.

Relacionando o potencial de cada edifício que compõe este Agrupamento não deixa de ser notória a presença de alguns pontos menos favoráveis, que se vão detetando e que apontam para a necessidade de correção, como seja: substituição das restantes coberturas em fibrocimento, manutenção de instalações e a existência de barreiras arquitetónicas, em algumas escolas. Nesta linha, regista-se a existência de elevadores nas escolas básicas de Aldeia, Refojos e Teso, havendo no bloco A da EB de Aver-o-Mar uma plataforma elevatória de cadeiras.

Todos os estabelecimentos de ensino estão equipados com diferentes materiais e equipamentos que potenciam respostas adequadas na operacionalização das diversas atividades; alguns destes recursos são geridos numa lógica de partilha, uma vez que nem todos

os espaços usufruem dos mesmos bens. Ou seja, todos os materiais / equipamentos móveis existentes nos diferentes estabelecimentos (portáteis, material de laboratório, material de matemática, projetor, material áudio...) estão disponíveis para uso, em todo o Agrupamento, através de processos prévios de requisição.

Esta lógica de partilha de materiais e equipamentos é também visível a nível dos serviços e implementação de projetos / atividades das diferentes estruturas educativas do Agrupamento: Biblioteca Escolar, SPO, GAMA, Educação Especial, Desporto Escolar, Clube de Saúde e Proteção Civil, Clube de História, Clube de Artes e Clube de Comunicação.

O Agrupamento dispõe de material informático e de equipamento multimédia, nomeadamente quadros interativos em sete salas na escola sede e um por escola, no caso do 1º ciclo, exceto na EB de Barros, e projetores em todas as escolas, exceto a EB de Agro Velho. Contudo, não é ainda visível a utilização destes equipamentos de uma forma sistemática por todas as crianças/alunos, de acordo com ação inspetiva a que foi sujeito o Agrupamento. Tal facto não é de se estranhar nas escolas do 1º ciclo e JI, porquanto, grande parte do equipamento já é obsoleto, em quantidade insuficiente, e a ligação à internet caracteriza-se por ser lenta e irregular, não permitindo atividades interativas com acesso a diferentes aplicações / applets de apoio ao currículo. Acrescente-se ainda a escassez de meios de impressão eficazes, funcionais e económicos nas EB do 1º Ciclo e JI.

O Agrupamento adquiriu o Programa INOVAR que permite a gestão de processos em suporte informático (avaliações, registo de sumários e gestão de informação com EE) e disponibiliza um email institucional a todo o pessoal docente e não docente, acrescida das funcionalidades do cartão multifunções SIGE, em uso na EB23.

Ainda de acordo com o Projeto Educativo, “A escola é um contexto”, dotada de identidades específicas resultantes do contexto ecológico em que se insere, das especificidades de que se reveste o trabalho nela desenvolvido e das interações que se estabelecem entre os vários atores, internos e externos, que nela interagem.

Efetivamente, o Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar tem uma identidade muito própria, determinada pelas inserções contextuais e idiosincrasias dos territórios da sua influência, pelo clima e culturas que se cruzam, entrecruzam, interagem e se constroem no seu interior. A escola é aquilo que as pessoas são.

E esta ESCOLA tem vindo a construir a sua autonomia com passos cada vez mais seguros. Constrói conhecimento sobre si própria (relatórios de autoavaliação), toma decisões, faz opções estratégicas, reflete criticamente sobre os resultados obtidos, corrige rumos e presta contas do seu desempenho. Apresenta os seguintes fatores identitários:

- “Maior abertura ao exterior e uma imagem social mais reforçada; Maior mobilização dos recursos regionais/locais com resultados positivos na melhoria da qualidade do serviço prestado; Maior valorização dos sucessos dos alunos a nível dos resultados, mas também dos comportamentos e atitudes; Uma relação evolutiva e dinâmica com os seus documentos reguladores, promovendo condições para o seu acompanhamento; Níveis elevados de satisfação expressos por pais, alunos, docentes, e não docentes relativos a vários aspetos: cidadania, sentido de pertença, profissionalismo docente, gestão e funcionamento da escola, aprendizagem ativa / inovação, liderança” ;
- A seguinte oferta, para além do Ensino Básico e que a distingue das demais: Educação pré-escolar (assiduidade e frequência das crianças são indicadores do interesse da comunidade por esta valência), Cursos de Educação e Formação (direcionado para horticultura, jardinagem e floricultura), turmas Fénix (com reflexos positivos no sucesso educativo dos alunos), clubes (em regime voluntariado e com frequência significativa), serviço de apoio às famílias (prolongamento de horário no pré-escolar e 1º ciclo, satisfazendo necessidades dos pais / EE), Mostra formativa (apresentação de informação sobre oferta educativa nos anos terminais de ciclo), articulação com várias entidades locais, conforme acima referido.

Entende-se que estes fatores identitários devem ser exponeciados, reforçando-se os mecanismos que os suportam, conforme previsto no Projeto Educativo, documento estruturante do Agrupamento, reiterando-se que o mesmo norteia este Plano de Intervenção.

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

A qualidade de uma organização não se alcança apenas com a resolução dos seus problemas, importando potenciar os seus pontos fortes.

O atual Projeto Educativo, dada a sua atualidade, apresenta uma análise *SWOT* relevante para o projeto de intervenção em apreço, pelo que, para além das fragilidades, para as quais foram traçadas estratégias de atuação para minimizar os pontos fracos, vertidas em planos de ação, importa consolidar as ações de melhoria e continuar a investir na consolidação dos pontos fortes, sob pena de deixarem de o ser.

| Pontos fortes | Pontos fracos |
|--|---|
| No final do último triénio todos os níveis de ensino apresentam crescimento nos resultados obtidos. | Muita oscilação nos resultados obtidos nas diferentes disciplinas (diacronicamente). |
| Os alunos de 4º e 6º ano mantêm-se em linha com os resultados nacionais, quando se trata de português, e revelam progressão superior à média nacional, no caso de matemática (2015); Os alunos do 6º e 9º ano a mantêm-se em linha com os resultados nacionais quando se trata de matemática (2015). | No 1º ciclo é o 2º ano que apresenta resultados menos expressivos; No 3º ciclo é o 7º ano que apresenta resultados menos expressivos; Os alunos do 6º e 9º ano apresentam progressão inferior à média nacional no caso de português (2015). |
| O Agrupamento apresenta hoje uma oferta educativa ampla: educação pré-escolar, curso de educação e formação, educação especial, turmas Fénix, apoio educativo, clubes, serviço de apoio às famílias, Mostra formativa, articulação com várias entidades locais | A meta estabelecida no anterior PE quanto ao decréscimo das participações disciplinares não foi cumprida e as turmas, de modo geral, apresentam resultados pouco expressivos no comportamento. |
| A formação (Docentes, Não docentes, Pais e Alunos) foi uma aposta muito positiva. Movimento muito significativo de obras da BE para a sala de aula e para empréstimo domiciliário. | Insatisfação de alguns alunos porque, às vezes, a escola é "aborrecida", há poucas visitas de estudo; Os edifícios estão velhos e com desgaste; a comida que se serve nas cantinas é pouco saborosa. Há ainda alunos que apresentam muita falta de respeito e há violência entre pares; alguns têm pouco cuidado com o lixo e com a escola. |
| As dinâmicas de trabalho estabelecidas pela equipa multidisciplinar (SPO, GAMA, E. Especial, Serviços Sociais, C. Diretores de turma) são muito positivas e fundamentais para a resolução dos problemas detetados. | Pessoal não docente com funções agravadas pela falta de respeito e falta de pontualidade de alguns alunos, da lentidão no resultado das participações, da falta de eficácia de algumas medidas/ sanções e respetiva aplicação; |
| Alunos maioritariamente satisfeitos por participarem em muitas atividades divertidas, interessantes e que proporcionam inúmeras aprendizagens; por fazerem muitas amizades; por terem bons professores; por terem bom ambiente. | A nível docente, existem algumas experiências de supervisão em contexto de sala de aula, no entanto, constituem apenas bolsas isoladas, incapazes de generalizar a prática da supervisão neste Agrupamento, numa perspectiva formativa e de desenvolvimento profissional. |
| Entre muitos docentes existe partilha de boas práticas e de materiais e trabalho colaborativo. | Insatisfação de um número expressivo de pais com o funcionamento da cantina, a degradação dos edifícios, as poucas condições das salas de aula, a falta de abrigo em tempo de chuva, ou ainda, a pouca vigilância por falta de funcionários. |
| Pessoal não docente Satisfeito com o clima de escola (bom ambiente, colaboração, a não discriminação) e, ainda, com aspetos relativos à liderança / coordenação (o reconhecimento do respetivo trabalho, os horários, a informatização de documentos...); | Falta de publicidade da oferta do nosso Agrupamento a nível da educação pré-escolar e 1º ciclo |
| Satisfação de uma maioria de pais com o desempenho do Agrupamento no que respeita ao ensino, à liderança e às relações estabelecidas. | A falta de um regulamento disciplinar específico "Código de conduta" (1º ciclo) |
| Projeção da imagem do Agrupamento; há maior divulgação em jornais locais, rádios, páginas, blogues, prémios que os alunos recebem. | Desconhecimento das deliberações do Conselho Geral |
| | . |
| Oportunidades | Ameaças |
| O Agrupamento tem, neste momento, perto de 20 parcerias com as seguintes instituições, cujos protocolos têm caráter permanente ou pontual: Câmara Municipal e Juntas, IEFP, Associação de Pais, centro de Saúde, CPCJ, Bombeiros, E.E. Comercial, Escola Segura, Escola Profissional de Vila de Conde, ESRP, UM, Sindicatos professores, Liga Contra o Cancro, "Crescer em Aver-o-Mar", Grupo de Karaté, MAPADI, Cruz Vermelha PV, entre outros. | A movimentação de alunos que se desloca para outras escolas da região para aí prosseguirem os seus estudos (já melhorou mas continua expressivo no 4º ano) originando a saída de "bons alunos". |

| | |
|--|---|
| <i>Uma maioria muito expressiva de Pais / Encarregados de Educação e de pessoal não docente (respondentes do inquérito) considera que o Agrupamento prestou um bom serviço público dotando os seus alunos / crianças com competências, conhecimentos e capacidades o que fortalece a imagem da escola.</i> | <i>Elevado número de alunos que necessita de variados apoios (refeições, materiais...) potenciando situações de desfavorecimento que limitam o sucesso escolar.</i> |
| <i>Utilização da plataforma Inovar em todas as escolas do Agrupamento potenciando a rapidez e desburocratização de procedimentos.</i> | <i>Escassos equipamentos tecnológicos nas escolas do 1º ciclo inviabilizando atividades com TIC e equipamentos tecnológicos com capacidades limitadas na escola sede</i> |
| <i>A escola é a melhor escola da região (alunos do 1º ciclo) o que reforça o sentido de pertença.</i> | <i>Há alunos que têm pouco (ou nenhum) acompanhamento e apoio em casa.</i> |
| <i>Uma maioria de docentes partilha práticas e materiais e considera esse facto positivo para um melhor desempenho nas práticas letivas</i> | <i>Um número expressivo de docentes considera que há muitos procedimentos burocráticos ("papéis").</i> |
| <i>A Associação de Pais tem-se revelado dinâmica e proativa.</i> | <i>Funções do pessoal não docente ameaçadas pela falta de funcionários, pelas más condições das instalações e pela pouca vigilância na hora do almoço (há pouco pessoal);</i> |

VISÃO

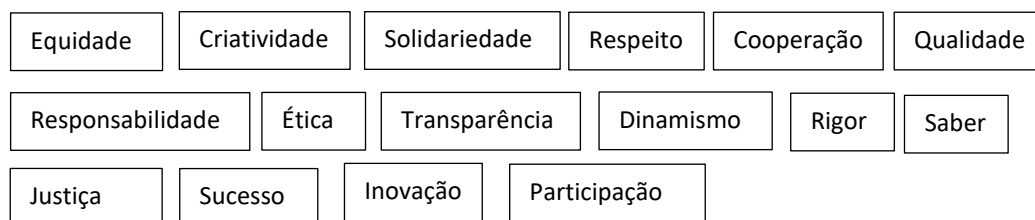
O Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar projeta-se no futuro como sendo uma Escola inclusiva, dinâmica, aberta à mudança, promotora de uma cultura de liberdade e participação na tomada de decisão, atenta à diversidade de todos os seus membros e desenvolvendo o Ser Humano em todas as suas vertentes.

MISSÃO

A missão do Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar consiste na construção de uma escola melhor para todos, ensinando a aprender, ensinando a ser, ensinando a crescer e a viver juntos, perseguindo o seguinte lema:
ESCOLA++

VALORES E PRINCÍPIOS

Tendo presente os pressupostos do anterior PE e numa linha de continuidade, os valores que a seguir se enumeram constituem o quadro referencial orientador da ação do Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar, no cumprimento da sua missão:



PLANO ESTRATÉGICO

Dada a complexidade e multiplicidade de áreas abrangidas pela gestão dum agrupamento, só uma atuação concertada e simultânea, ainda que definidas as prioridades de intervenção, pode conduzir aos resultados desejados. Assim, e complementando a informação anterior, apresentam-se, em seguida, de forma mais estruturada, alguns dos problemas identificados, os objetivos a atingir e as estratégias a privilegiar, datadas em termos de execução, sempre que possível, no pressuposto de que muitas das estratégias que a seguir se apresentam serão desenvolvidas ao longo do mandato. As estratégias de ação

gizadas, na sua essência, também concorrerão para o ultrapassar de vários problemas, devendo, como tal, ser lidas numa lógica de transversalidade, ou seja, o facto de estar elencada em determinado problema não significa que não seja aplicada na resolução de outra debilidade.

O Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar, enquanto organização vertical, é uma estrutura com 17 anos de existência, pelo que, e embora não haja aspetos significativos de problemas de integração, apresenta alguns aspetos menos positivos inerentes da sua organização e dispersão, os quais deverão ser aperfeiçoados e constituem campos de ação prioritária, neste projeto.

Problema: CULTURA DO AGRUPAMENTO: identidade e estrutura

Eixos de intervenção: 1 e 2

- Dispersão dos estabelecimentos de ensino, com distribuição dos ciclos de ensino por locais distintos;
- As instalações aparecem como um fator limitante da melhoria do serviço prestado pelo Agrupamento, nomeadamente nos aspetos relacionados com a sua conservação e apetrechamento¹;
- Refeitórios escolares (instalações/serviço) com funcionamento nem sempre reconhecido e satisfatório;
- Orçamento insuficiente para as aspirações e projetos do Agrupamento;
- Equipamentos informáticos escassos e/ obsoletos.

Objetivos

- Reforçar a cultura de Agrupamento, em que todos se reconheçam num projeto comum, criando sentido de pertença e identidade em relação ao Agrupamento;
- Criar um clima escolar positivo, procurando consensos e respeitando as diferenças;
- Diminuir o número de alunos, da área de influência do Agrupamento, que não o frequentam na totalidade das suas ofertas;
- Melhorar as condições físicas e materiais dos espaços escolares e do funcionamento das atividades letivas;
- Acompanhar a execução das obras de requalificação da EB Aver-o-Mar, procurando dotar a escola das condições ideais para um ensino de qualidade e inovador²;
- Diversificar e aumentar as fontes de financiamento do Orçamento de Receitas Próprias do Agrupamento, que deem resposta às necessidades do Agrupamento, num contexto de austeridade;
- Preservar o bom clima e ambiente educativo;
- Valorizar a articulação entre escolas e a partilha de recursos;
- Melhorar o funcionamento dos refeitórios escolares e a sua imagem junto da comunidade.

¹ Problemas ao nível dos espaços físicos [ex.: o edifício da EB Aver-o-Mar está a necessitar de obras - execução prevista para 2017 e 2018];

² Há um dossiê, com as necessidades sentidas pela escola, já posse da autarquia

Estratégias

- Colaborar com a Câmara Municipal da Póvoa de Varzim e Juntas de Freguesia de Aver-o-Mar, Estela e Aguçadoura/ Navais, para encontrar soluções que conduzam a uma melhoria substancial dos espaços escolares do Agrupamento;
- Reunir com a Câmara e empresa responsável pela execução futura dos trabalhos na EB Básica de Aver-o-Mar, para acompanhar e monitorizar a execução dos trabalhos (2017);
- Desenvolver uma cultura de responsabilização do pessoal docente e não docente pelos espaços e pelos recursos educativos que lhes estão afetos, de modo a minimizar a sua degradação (código de conduta e regulamento interno);
- Promover e incentivar medidas de utilização racional de recursos, numa perspetiva de sustentabilidade ambiental (projeto Geração +, da Lipor), mas também de uma eficaz gestão dos recursos financeiros do Agrupamento (ao longo do mandato);
- Incentivar a participação em projetos financiados;
- Cuidar das salas de aula, de modo a que se tornem espaços agradáveis, modernos e confortáveis, de forma a satisfazer as solicitações (a desenvolver ao longo do mandato);
- Testar os Planos de Emergência das diferentes unidades educativas, através da realização de Exercícios de Evacuação e de Simulacros (a desenvolver ao longo do mandato);
- Acompanhar o sistema de controlo alimentar nos refeitórios e bufetes escolares, como objetivo de dar resposta às exigências de higiene e segurança alimentar, procurando, simultaneamente, a sua valorização em termos de espaço/ serviço (a desenvolver ao longo do mandato);
- Melhorar os mecanismos de comunicação entre as diferentes estruturas do Agrupamento que facilitem o trabalho em equipa, tornando-os mais eficazes;
- Aproveitamento das funcionalidades de comunicação e de trabalho dos diferentes programas Inovar, ampliando as funcionalidades de trabalho colaborativo, com recurso a outras ferramentas informáticas;
- Agilizar o processo de comunicação com os coordenadores de escola, atribuindo, a cada escola, um equipamento de comunicação móvel, visando tornar a comunicação mais próxima, célere, ágil e económica;
- Ampliação da rede de impressão/ cópia, generalizada em todo o Agrupamento, em articulação com a autarquia, com definição de centros de custos (2017/18);
- promover a substituição, faseada, de material informático, fixando valores anuais a afetar à área tecnológica (a partir do orçamento de 2018);
- Instituir o Dia do Agrupamento, para reforçar o sentido de pertença da Comunidade Educativa, envolvendo-a na sua planificação e implementação (a implementar no ano letivo 2018/19);
- Elaboração, em formato digital, de um anuário do Agrupamento (a partir de 2018/19);
- Manutenção do jornal escolar Sarrabisco, na sua edição digital e em papel;

- Valorização do papel do Observatório para a Autoavaliação, com independência relativamente ao Diretor, que avalie, de forma sistemática, o desempenho do Agrupamento e o grau de satisfação dos utentes;
- Aprimorar o modelo de administração que vá ao encontro das necessidades e anseios dos utilizadores, através da prestação de melhores serviços, da desburocratização de procedimentos e do aumento da qualidade da gestão e funcionamento do aparelho administrativo do Agrupamento (a desenvolver primeiro ano do mandato);
- Participar ativamente nas reuniões do Conselho Municipal de Educação;
- Dar visibilidade ao trabalho realizado pelos educadores e professores do Agrupamento através da sua divulgação à Comunidade Local, recorrendo à imprensa escrita (jornal local e jornal escolar) e da página web do Agrupamento;
- Promover a rotatividade de docentes e funcionários dentro das escolas do Agrupamento.

Problema: COMUNIDADE LOCAL: alunos, família e meio

Eixos de intervenção: 1 e 2

- Alguns resultados escolares e académicos pouco satisfatórios, com principal incidência no 3º ciclo (7º e 8º anos ainda sem tendência evolutiva claramente definida);
- Saída de alunos do Agrupamento, na mudança de ciclo, não continuando a frequentar o mesmo nem completando a sua escolarização no âmbito da oferta do Agrupamento (do Pré-escolar ao 9º ano);
- Necessidade de envolvimento dos Encarregados de Educação na implementação de medidas educativas que visem reduzir o insucesso;
- Precariedade social em alguns ambientes sociofamiliares de alunos do Agrupamento;
- Dificuldades económicas crescentes e que influenciam para o insucesso escolar;
- Pouca oferta de percursos alternativos de educação a jovens e dificuldades em definir uma linha de atuação a médio prazo;
- Problemas de ordem disciplinar, com elevado número de comportamentos disruptivos sinalizados;
- Poucas iniciativas de abertura às empresas e instituições da Comunidade Local;
- Pouca visibilidade, no meio local, do trabalho realizado no Agrupamento.

Objetivos

- Melhorar os níveis de sucesso escolar e a qualidade do sucesso;
- Reduzir o abandono e o risco de abandono escolar;
- Reduzir o número de incidentes disciplinares no espaço escolar;
- Aplicar, de forma rigorosa e sistemática, o Código de Conduta e procedimento do RI;
- Aumentar o envolvimento dos Pais e Encarregados de Educação no percurso escolar dos alunos e na vida do Agrupamento;

- Identificar problemas sociais, familiares e económicos dos alunos, construindo parcerias para a sua resolução;
- Aumentar o grau de participação dos alunos em eventos diversos (concursos, projetos, clubes);
- Oferecer percursos mais diversificados a jovens por forma a dar continuidade aos seus estudos através de cursos de educação e formação ou ofertas similares (a desenvolver ao longo do mandato);
- Promover a colaboração mútua entre o Agrupamento e as empresas e instituições locais;
- Aumentar a visibilidade no meio local, do trabalho realizado no Agrupamento.

Pretende-se que os Pais e Encarregados de Educação:

- Mantenham um contacto próximo e uma intervenção atempada com a Escola;
- Se responsabilizem pelo cumprimento dos seus deveres e dos seus educandos;
- Se mantenham informados sobre a vida escolar do seu educando, bem como sobre as políticas educativas e respetivo enquadramento legal;
- Possam contribuir para a melhoria do serviço prestado pela Escola, exprimindo a sua opinião e formulando propostas e sugestões;

Para a consecução deste objetivo é imprescindível a estreita colaboração com a Associação de Pais, contribuindo de forma muito positiva para a construção e funcionamento do Agrupamento.

Estratégias

- Fomentar a diversificação dos processos de ensino no Agrupamento;
- Incentivar a utilização de novas tecnologias em sala de aula (quadros interativos, tablet, smartphome);
- Avaliação sistemática dos resultados escolares dos alunos através de instrumentos de aferição das aprendizagens (testes intermédios, provas globais, testes de matriz comum ou outros de igual índole), a fim de se delinarem estratégias de correção e melhoria;
- Contribuir para a melhoria da prestação dos alunos nas provas nacionais, através do reforço e diversificação das aprendizagens e da disponibilização de estratégias de apoio positivas e diversificadas;
- Incentivar e valorizar a participação dos alunos em atividades, concursos e outras iniciativas internas e externas ao Agrupamento, contribuindo para o reforço / aprofundamento das suas aprendizagens e que fortaleçam o sentido de pertença ao Agrupamento;
- Valorizar a participação dos alunos em atividades extracurriculares, como sejam os Clubes de Desporto Escolar, Artes, História, Comunicação, Música, Saúde e Proteção Civil...;
- Promover e incentivar a participação dos alunos nas atividades culturais e desportivas da escola, visando o desenvolvimento integral dos jovens e a educação para a saúde, valorizando as aprendizagens sociais e relacionais e o exercício responsável da cidadania;
- Aprofundar a relação entre as Escolas do Agrupamento e o meio local, aproveitando as sinergias próprias dos seus diferentes elementos, para o desenvolvimento de projetos de interesse comum;

- Promover iniciativas de desenvolvimento local, tais como Exposições, Seminários, Colóquios, abertos a toda a comunidade, que visem a troca de experiências e a inserção do Agrupamento no meio local;
- Estabelecer parcerias com a Câmara Municipal e as Juntas de Freguesia, tecido empresarial e instituições, com o privilégio das locais, para a prossecução de projetos de interesse comum (ex. realização de estudos, inquéritos, levantamentos fotográficos, etc.);
- Colaborar nas atividades propostas pela Autarquia direcionadas à comunidade escolar;
- Sensibilizar a Autarquia para a criação de uma Equipa multidisciplinar para trabalhar com alunos com NEE, sobretudo no período de interrupção das atividades escolares;
- Criar protocolos com diversas instituições, que garantam aprendizagens voltadas para situações reais, isto é, não só o contacto dos alunos com o mercado de trabalho (prática simulada dos cursos e Planos Individuais de Transição e para outros alunos com necessidades educativas especiais, bem como para alunos com problemas de aprendizagem e em risco de abandono), mas que também proporcionem outras vivências à comunidade educativa;
- Reformulação do sítio da internet do Agrupamento, potenciando uma aprendizagem estruturada e de apoio ao estudo (criação de *mini-sites* e link com informação útil) -2017/18;
- Atualização permanente da página eletrónica da escola;
- Conceber estratégias de prevenção e propostas de intervenção para alunos em risco, em parceria com outras instituições locais, designadamente a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, Escola Segura e o Centro de Saúde, através da ação prioritária da Assistente Social, da psicóloga, do GAMA (Gabinete de Apoio Multidisciplinar ao Aluno) e do projeto de Tutoria;
- Realizar, anualmente, assembleias de alunos, por anos e/ou por ciclos;
- Promover condições para que a Associação de Pais e Encarregados de Educação dos alunos do Agrupamento colabore ativamente com os restantes agentes educativos, através de iniciativas conjuntas (colóquios, debates, campanhas) de interesse para os pais;
- Reunir periodicamente com as Associações de Pais/Encarregados de Educação;
- Promover encontros/assembleias com encarregados de educação com o objetivo de os envolver na melhoria da qualidade das aprendizagens;
- Solicitar a participação das associações em comemorações, debates temáticos e outros eventos;
- Reforçar o modelo de comunicação por via eletrónica dos diretores de turma com os encarregados de educação. Este modelo de comunicação funcionará em alternativa ao modelo de comunicação através dos CTT, sempre que possível/ adequado (2017);
- Incentivar a participação da comunidade educativa na vida da escola, nomeadamente através da participação efetiva nos órgãos onde têm assento;
- Estimular a criação de novas parcerias que ajudem a concretizar o projeto educativo;
- Valorizar o empenho/trabalho dos alunos através da entrega de diplomas de Mérito e Excelência e/ou outros prémios criados através de protocolos com instituições/entidades;

- Estabelecer parcerias com instituições de ensino superior para que o Agrupamento se constitua como um espaço de estudo e investigação sobre temáticas diversas.

Problema: CULTURA DO AGRUPAMENTO: articulação e supervisão

Eixos de intervenção: 1 e 2

- Fragilidades na articulação ao nível da gestão curricular entre ciclos;
- Evidências limitadas de articulação interdepartamental;
- Inexistência de práticas regulares de supervisão/ acompanhamento em sala de aula.

Objetivos

- Promover o trabalho em equipa entre os Departamentos do Agrupamento;
- Promover a colaboração mútua entre os diferentes níveis de ensino;
- Incentivar práticas regulares de supervisão/ acompanhamento em sala de aula, divulgando boas-práticas (Projeto PIP: Partilha Inter-Pares);
- Incentivar a lecionação de aulas, por docentes de diferentes ciclos, numa lógica colaborativa.

Estratégias

- Criação de redes de comunicação sustentadas em recursos tecnológicos, em tempos próprios e em espaços formais de interação, favoráveis e propiciadores de efetiva articulação;
- Clarificação dos propósitos e reformulação das dinâmicas a desenvolver pelos Departamentos Curriculares tendo em vista o cabal cumprimento das suas competências;
- Constituir uma equipa de docentes para trabalharem na planificação do currículo, numa lógica de transversalidade e estruturação vertical (construção de guiões – projeto de articulação curricular³);

³ O Projeto de Articulação, vertido no Plano de Estudos e de Desenvolvimento Curricular (PEDC), visa articular o trabalho desenvolvido nas escolas do agrupamento, tanto nos departamentos como nos conselhos de turma, envolvendo três níveis de atuação: I- interciclos; II - no próprio ciclo; III - no seio do conselho de turma, aqui se considerando, também a articulação entre os diferentes estabelecimentos de ensino.

Tem como principais objetivos colmatar as dificuldades na sequencialidade/articulação entre os três ciclos do ensino básico (considere-se, ainda, a articulação da Educação Pré-escolar com o 1º ciclo), refletir nos departamentos sobre a gestão do processo ensino aprendizagem de forma a definir estratégias de atuação, proceder a uma sistemática avaliação das práticas e promover formas de comunicação que permitam uma verdadeira participação e parceria.

Com o projeto de articulação pretende-se, em linha com o que já foi iniciado, envolvendo educadoras e docentes do 1º ciclo e os docentes do 4º ano e os docentes do 2º ciclo, de português e matemática, e os docentes titulares de turma do 4º ano com os DT's de 5º ano que recebem os novos alunos (igual procedimento tido pelos educadores com crianças de 5 anos e os docentes que 1º ano que os recebem), por um lado, diminuir as dificuldades apresentadas pelos alunos à entrada de cada ciclo e na saída para o ensino secundário (vai procurar-se conhecer a opinião das secundárias que recebem os nossos alunos [conhecer o seu percurso, as suas classificações...]); por outro lado, proporcionar condições para a melhoria das classificações, aumentando dessa forma o sucesso e a qualidade do sucesso. Consciente da importância do trabalho colaborativo e da manutenção de um espírito aberto à mudança, serão valorizadas a troca de experiências e opiniões que sugiram novas estratégias de trabalho, com vista à melhoria da atuação conjunta, num projeto que é pertença de todos, daí a aposta na manutenção de tempos comuns nos horários dos docentes, para tarefas de articulação (a alargar/ reajustar, no sentido de abarcar também o trabalho desenvolvido ao nível do conselho de turma).

A um nível mais geral, poderíamos considerar os seguintes objetivos: 1. Articular o currículo dos vários anos, ciclos e escolas do Agrupamento, promovendo a melhoria dos resultados escolares; 2. Garantir a sequencialidade dos programas curriculares, a continuidade da relação pedagógica e a comunicação interciclos (priorizar a área das ciências, já em 2017/18); 3. Realizar trabalho colaborativo entre todos os elementos da comunidade educativa visando integrar saberes, atividades e projetos dando sentido às aprendizagens; 4. Promover a articulação curricular e pedagógica entre os vários estabelecimentos escolares que compõem este Agrupamento, assim como os vários níveis de ensino, e ainda servir de elo de ligação entre o currículo e as atividades de enriquecimento curricular.

Assim, a um outro nível, poderemos falar na defesa da articulação vertical, sendo que a articulação vertical do currículo é da responsabilidade dos departamentos curriculares e tem como objetivo garantir a sequência e coerência nas várias etapas de aprendizagem que se traduzem na progressão gradual do conhecimento disciplinar nos vários níveis de ensino.

- Promover reuniões periódicas entre departamentos curriculares para definir orientações precisas sobre a concretização da articulação curricular e sequencialidade da aprendizagem entre ciclos, ampliando o documento Plano de Estudos e de Desenvolvimento Curricular do Agrupamento;
- Incentivar o sistema de permutas dos professores no sentido de proporcionar a plena lecionação dos conteúdos programáticos, contribuindo deste modo para o sucesso académico dos alunos, trabalhando-se no sentido de aumentar as ocupações plenas dos tempos escolares;
- Dia D- Dia do Departamento / Conselho de Docentes - uma vez por ano, será realizada uma “aula aberta”, para se apresentar à comunidade educativa uma atividade/ experiência pedagógica significativa (será analisada a possibilidade de conciliação com Dia Aberto e Dia D).

Problema: RECURSOS: meios humanos e formação

Eixos de intervenção: 1 e 2

- Recursos humanos (assistentes operacionais) em número insuficiente;
- Impossibilidade de renovação de contratos dos assistentes e técnicos superiores;
- Morosidade no processo de substituição de docentes;
- Inexistência de formação específica, pela tutela, para assistentes técnicos e assistentes operacionais;
- Plano de formação que não responde às totais necessidades do Agrupamento ao nível do pessoal docente e não docente.

Objetivos

- Garantir o número de funcionários que permita o normal funcionamento das escolas e atividades;
- Diminuir o número de dias que os alunos ficam sem aulas, em caso de ausência prolongada de professores;
- Diagnosticar as necessidades de formação do pessoal docente, pessoal não docente do Agrupamento, Encarregados de Educação e famílias, tendo em conta as metas e objetivos definidos no Projeto Educativo;
- Garantir a formação contínua de docentes e a atualização permanente por parte dos profissionais de educação;
- Procurar apoio/ financiamento para as formações propostas, face ao momento atual de austeridade e aos desafios que se colocam no presente aos profissionais da educação;
- Contribuir para o aperfeiçoamento do desempenho profissional do pessoal docente e não docente permitindo o aprofundamento de conhecimentos;
- Promover o sucesso educativo e a qualidade das experiências de ensino e das aprendizagens;

Simultaneamente, estaremos a fomentar a articulação horizontal, esta da responsabilidade dos conselhos de turma, professores titulares de turma e educadores.

Neste eixo, relevante, ainda, a manutenção do programa Fénix, a par da criação de turmas homogéneas, em linha com o projeto Turma +.

- Apoiar o aparecimento e desenvolvimento de projetos de formação;
- Estimular processos de mudança na Escola e nas famílias, suscetíveis de gerar dinâmicas formativas;
- Valorizar a Escola enquanto local de trabalho e de formação/investigação;
- Melhorar a qualidade dos serviços prestados ao Agrupamento.

Estratégias

- Desenvolver contactos com a DGEstE no sentido de dotar as escolas de mais assistentes operacionais, pelo menos, daqueles previstos na portaria que define o rácio de funcionários (a desenvolver no primeiro ano do mandato);
- Dialogar com os serviços competentes, para a disponibilização dos recursos em número suficiente e em tempo oportuno, para além de reivindicar a sua substituição em situações de doença prolongada;
- Adequar o plano de formação do pessoal docente e não docente às reais necessidades do agrupamento, auscultando todos os interessados;
- Elaborar o Plano de Formação do Agrupamento por forma a responder às necessidades do pessoal docente e não docente com áreas prioritárias, em articulação com o Centro de Formação, de forma a garantir que as ações propostas se possam concretizar;
 - Fomentar a formação em contexto real e interpares (ex.: trabalho colaborativo em Ciências; proporcionar a associação ao SIADAP, valorizando formadores e formandos);
 - Divulgar experiências, ideias e materiais, possibilitadores do desenvolvimento de uma prática investigativa e de inovação educacional;
 - Promover parcerias que possibilitem a promoção da formação do pessoal docente, não docente e famílias;
 - Apoiar os pais, encarregados de educação e famílias no desenvolvimento de conhecimentos e competências que lhes permitam fazer o acompanhamento académico dos seus filhos e exercer o seu papel parental, de formação e educação dos educandos;
 - Formação para Encarregados de Educação em diversas áreas (novas tecnologias, primeiros socorros [também para docentes e não docentes], segurança alimentar, culinária [valorizar as instalações da cantina], competências parentais...), a ministrar na escola, se possível com os colaboradores usuais, como estratégia de aproximação à comunidade;
 - Motivar os colaboradores a reforçar, no Agrupamento, a bolsa de formadores internos, em articulação com o Centro de Formação (a desenvolver no primeiro ano do mandato);
 - Desenvolver, através das entidades parceiras, ações de formação básica, na área do socorrismo, para pessoal docente e não docente (a desenvolver no primeiro ano do mandato e restantes).

METAS

Este projeto de intervenção tem como objetivo primordial promover uma Cultura de Escola de Qualidade, que preste um serviço de excelência aos alunos – única razão da existência da escola. Assim, e para além do projetado nos documentos orientadores da escola, especificamente o Projeto Educativo, abaixo detalhadas, consideram-se as seguintes metas:

- Melhorar o sucesso educativo nas suas vertentes de resultados académicos e de formação pessoal e social;
- Procurar a convergência entre resultados internos e os resultados das provas finais nacionais;
- Melhorar a coordenação e fomentar a articulação pedagógica entre escolas e ciclos;
- Desenvolver uma cultura de cooperação, que se evidencie no trabalho pedagógico, nas relações interpessoais e na ligação à comunidade;
- Contribuir para a melhoria de condições de trabalho que favoreçam o desenvolvimento pessoal e, por inerência, aumentem a qualidade do serviço público de educação;
- Fomentar a identidade e o sentimento de pertença ao Agrupamento, valorizando aspetos da cultura existente e promovendo iniciativas que consolidem esse sentimento.

Em termos mais específicos, citam-se as Metas presentes no Projeto Educativo e delineadas no Plano de Ação Estratégica 2016/18, a saber:

- *Aumento da taxa de sucesso nas disciplinas/ano de escolaridade: 15% ao ano, para disciplinas abaixo dos 50%; 10% ano, para disciplinas entre 51% e 65%; 5% ano, para disciplinas entre 66% e 90%; 1% ano para disciplinas entre 91% e 95%; Manutenção para 96% ou mais;*
- *Melhoria das percentagens de sucesso do 2º ano relativamente ao ano transato;*
- *Melhoria das percentagens de sucesso do 7º e 8º anos relativamente ao ano transato;*
- *Aumento da taxa de transição em 3%, para anos com valor abaixo dos 90%; aumento de 1% para taxas finais entre os 91% e 95%; manutenção para valores iguais ou superiores a 96%;*
- *Obtenção de classificações não inferiores à média nacional nas disciplinas sujeitas a prova nacional em pelo menos 50% das disciplinas, em cada ciclo;*
- *Elevação de um ponto percentual das percentagens de classificações positivas, nas diversas provas nacionais até 2018;*
- *Aumento, em 5% (a medir no final do triénio), das classificações de nível 5, sempre que estas estiveram abaixo dos 80%; de 3% quando estas forem até 90% e 1% quando forem entre 91% e 95%; manter a partir deste valor;*
- *Manutenção e ou melhoria das menções de muito bom ou bom (1º ciclo);*
- *Aumento de turmas com “bom” comportamento, ao longo do triénio: 1º Ciclo: 10 %; 2º Ciclo: 5 %; 3º Ciclo: 3 % (ponto de partida: dados de final do 3º período de 2015/16);*
- *Diminuição das situações de indisciplina, de forma progressiva ao longo do triénio, considerando os dados de final do ano 2015/16: 15%: para 2º ciclo; 30%: para o 3º ciclo;*

- *Diminuição das referências de comportamentos desadequados nos relatórios de avaliação das turmas, no 1º ciclo. (tendo como referência o ano transato);*
- *Aumento da taxa de sucesso nas disciplinas de Português e Matemática, relativamente ao ano transato;*
- *Aumento dos níveis 5;*
- *Aumento das dinâmicas colaborativas entre docentes;*
- *Realização de 90% da formação proposta;*
- *Maior sucesso educativo dos alunos sujeitos a tutorias e assessorias relativamente ao ano transato;*
- *Melhoria nas taxas de sucesso global de ano para ano;*
- *Redução da retenção relativamente ao ano transato;*
- *Maior sucesso dos alunos com CEI relativamente ao ano transato;*
- *Existirem propostas de atividades organizadas pelos pais;*
- *Existirem artigos nos jornais da escolas escritos pelos pais;*
- *Manutenção da atual oferta educativa, como mínimo anual;*
- *Realização de pelo menos uma sessão anual de esclarecimento sobre a oferta formativa do Agrupamento;*
- *Aumento do número protocolos assinados, com a existência de um mínimo de 5 protocolos/ ano;*
- *Mínimo de 5 sessões por ano: Palestras formativas, debates, entrevistas, sessões de/sobre leitura, troca de experiências profissionais...;*
- *Presença anual do Agrupamento em, pelo menos, três atividades da Câmara Municipal;*
- *Dinamização de uma atividade conjunta por ano, entre e BE a autarquia.*

COMUNICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

O presente projeto, após submissão à apreciação da comissão especializada ao nível do Conselho Geral e após a eleição do diretor do Agrupamento e validação do respetivo processo eleitoral pela tutela, será dado a conhecer ao Agrupamento, através dos seus órgãos próprios, como um contributo para a autorreflexão e melhoria da qualidade do Agrupamento e, no caso de ser eleito, será colocado na página do Agrupamento, considerando-se um dos documentos orientadores vigentes, a par do Projeto Educativo do Agrupamento. Será igualmente alvo de avaliação anual, em sede de Conselho Geral, aquando da elaboração, por parte do Diretor, do Relatório Anual de Atividades e do Relatório Anual, por parte do Observatório para a Autoavaliação.

CONCLUSÃO

O presente projeto de intervenção não é um documento acabado, mas sim um ponto de partida, sujeito a contribuições e melhorias por parte da comunidade educativa a que se destina. Por outro lado, dadas

as mudanças do contexto educativo, internas e externas, procurou priorizar-se a necessidade do autoconhecimento, da autorreflexão sobre as práticas e procedimentos, a par da promoção de formação interna, visando um caminho sustentado de melhoria contínua dos processos e resultados.

É obvio que foi/será um caminho feito de avanços e recuos, simplesmente porque as tarefas são difíceis e porque as organizações educativas trabalham com pessoas - com percursos diferenciados, com diferentes culturas profissionais- as quais precisam de ser motivadas e envolvidas a participar ativamente (cada uma com o seu contributo específico, de acordo com a função que exerce) nas decisões a tomar, que sustentarão o caminho que o Agrupamento quiser percorrer.

Quem somos? Para onde queremos ir? Que valores defendemos para a instituição a que pertencemos? Quais as linhas de ação educativa que queremos priorizar? Como é que o Agrupamento é reconhecido na comunidade a que pertence? São essas as questões essenciais a que o Projeto Educativo do Agrupamento deve responder, reforçando o caminho já percorrido, para que possa ser interiorizado por todos os elementos da comunidade educativa.

Por fim, que os pontos fortes deste Agrupamento sejam inspiradores, nos momentos de algum desalento, naturais em processos de mudança, por mínima que seja, e que o clima educativo, por todos nós diariamente construído, seja de tal forma positivo e motivador, que todos e cada um, no espírito de partilha e união com os grandes Princípios Orientadores do Agrupamento se sintam valorizados e corresponsáveis pelos objetivos que se pretendem alcançar, porque a principal riqueza deste Agrupamento encontra-se na pluralidade da comunidade educativa, que saberá potenciar as suas dinâmicas próprias e valorizar as suas especificidades, contribuindo para a sua definitiva afirmação no meio, no concelho e no distrito, em linha com as presenças recentes de docentes desta unidade orgânica, apresentando modelos de boas-práticas, em distintos palcos e meios, espalhados pelo país.

Os fundamentos da autonomia que pretendo para o Agrupamento e que procurei espelhar no presente projeto de intervenção traduzem-se, com muita exatidão, no pensamento de Paulo Freire: *“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.”*

Epílogo

Escola é

... o lugar que se faz amigos.
Não se trata só de prédios, salas, quadros,
Programas, horários, conceitos...
Escola é sobretudo, gente
Gente que trabalha, que estuda
Que alegra, se conhece, se estima.

O Diretor é gente,
O coordenador é gente,
O professor é gente,
O aluno é gente,
Cada funcionário é gente.

E a escola será cada vez melhor
Na medida em que cada um se comporte
Como colega, amigo, irmão.
Nada de “ilha cercada de gente por todos os lados”
Nada de conviver com as pessoas e depois,
Descobrir que não tem amizade a ninguém.
Nada de ser como tijolo que forma a parede, indiferente, frio, só.

Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,
É também criar laços de amizade.
É criar ambiente de camaradagem,
É conviver, é se “amarrar nela”!

Ora é lógico...
Numa escola assim vai ser fácil! Estudar, trabalhar, crescer,
Fazer amigos, educar-se, ser feliz.
É por aqui que podemos começar a melhorar o mundo.

(Paulo Freire)

Referências bibliográficas & documentos orientadores

Delors, Jacques (1993). Discurso do presidente Jacques Delors proferido perante o Parlamento Europeu por ocasião do debate de investidura da nova Comissão - Programa de trabalho da Comissão para 1993-1994. Luxemburgo. Suplemento 1/93 ao Boletim das CE.

Epis (2009). Escolas de Futuro: 130 Boas Práticas de Escolas Portuguesas. Porto: Porto Editora.

Formosinho, João e Machado, Joaquim (2000). “Autonomia, Projecto e Liderança”. In Formosinho, João; Ferreira, Fernando; Machado, Joaquim (Orgs). Políticas Educativas e Autonomia das Escolas. Porto. Edições ASA.

Lima, Jorge (2008). Em Busca da Boa Escola. Instituições eficazes e sucesso educativo. Vila Nova de Gaia. Fundação Manuel Leão.

Lopes A. E Barrosa L. (2008). A Comunidade Educativa e a Gestão Escolar. Porto Editora.

Teixeira S. (2011). Gestão Estratégica. Lisboa: Escolar Editora.

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

Documentos Orientadores:

(accedidos em http://joomla.cbaveromar.com/index.php?option=com_content&view=article&id=320&Itemid=138)

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Aver-o-Mar (AEAVM)

Plano Anual de Atividades do AEAVM

Plano de Ação Estratégica 2016/18, do AEAVM

Regulamento Interno do AEAVM

Relatório Final do Projeto Educativo do AEAVM

Relatório de final de autoavaliação 2015/16 do AEAVM

Relatório de avaliação externa de escolas, 2012

Relatório das Contas de Gerência do AEAVM

Relatório de progresso: contrato de autonomia do AEAVM

Relatório de Formação do AEAVM 2012-16

Carta Educativa do Município da Póvoa de Varzim

(accedida em <http://www.cm-pvarzim.pt/areas-de-atividade/educacao/carta-educativa/Carta%20Educativa%20da%20Povoia%20de%20Varzim.pdf/view>)

Legislação de Referência:

Lei n.º 46/86 de 14 de outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo.

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril - Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e ensinos básico e secundário.

Despacho n.º 12955/2010 de 11 de agosto - Institui um procedimento administrativo específico para designação e eleição dos órgãos dos agrupamentos resultantes de operação de agregação.

Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho - Procede à alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.