

Projeto de Intervenção

2015-2019



Ana Paula Moreira da Silva Barbosa

INDICE

Introdução	4
1. Missão	6
2. Breve caracterização do Agrupamento de Escolas de Valbom	7
2.1. Pontos fortes e pontos fracos do Agrupamento	12
2.2. Oportunidades e constrangimentos	13
3. Plano estratégico	14
3.1. Princípios e linhas orientadoras	14
3.2. Áreas de intervenção	16
3.2.1. Identidade e cultura do agrupamento	17
3.2.2. Liderança e gestão organizacional	18
3.2.3. Organização e gestão pedagógica	21
3.2.4. Sucesso educativo, abandono escolar e melhoria da disciplina	23
3.2.5. Gestão de recursos materiais, humanos e espaços	25
3.2.6. Articulação Escola/Família/Comunidade	27
4. Comunicação e mecanismos de acompanhamento e controlo da implementação do projeto	29
Conclusão	31

“O tempo, como o mundo, tem dois hemisférios: um superior e visível, que é o passado, outro inferior e invisível, que é o futuro. No meio de um e outro hemisfério ficam os horizontes do tempo, que são estes instantes do presente que imos vivendo, onde o passado se termina e o futuro começa”

(Padre António Vieira, História do Futuro, 1718)

Introdução

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Valbom, aberto pelo Aviso n.º 3676/2015, publicado no Diário da República, 2.ª Série – n.º 67, de 7 de abril de 2015 e do consignado no n.º 3 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, com a redação atualizada pelo artigo 22.º-A do Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, venho, por este meio, apresentar e submeter à apreciação do Conselho Geral, o Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Valbom, para o quadriénio 2015/ 2019.

Assumir uma candidatura ao cargo de diretor deste agrupamento resulta de uma conjugação de fatores e de circunstâncias que desenham um caminho, que já há muito começou a ser traçado.

Quando, há trinta anos, se impôs a escolha de um curso de nível superior, não tive dúvidas de que o meu futuro estava intrinsecamente ligado às línguas estrangeiras e que seria dedicado ao ensino. Por essa razão, a opção por um curso de formação de professores fez todo o sentido, mesmo que isso implicasse uma alteração radical na vida de uma jovem de dezoito anos, forçada, assim, a mudar de cidade.

Anos depois e já em atividade profissional, a escola não era, para mim, meramente o local onde ensinava os alunos. Havia muito mais para além do espaço da sala de aula. E foi com esta perspetiva que cada vez mais me envolvi na dinâmica da escola, dando o melhor de mim e contribuindo consoante as situações e necessidades iam surgindo e exigindo.

Esta visão da escola e esta atitude conduziram à integração em equipas de gestão durante doze anos dos vinte e seis anos de carreira. Primeiro, em dois mandatos de dois anos de Conselho Diretivo, seguidos de dois mandatos de três anos de Conselho Executivo. Após um interregno de quatro anos na gestão e tendo em conta a conjuntura da extinta Escola Secundária de Valbom, apresentei candidatura a diretor, tendo sido eleita para um mandato de quatro anos.

Quis o destino (ou o Ministério da Educação) que esse mandato terminasse abruptamente ao final de um ano – impunha-se a formação do Agrupamento de Escolas de Valbom (AEV).

Apesar da desilusão de um projeto prematuramente cerceado, uma causa maior emergia e mais uma responsabilidade se apresentava. A instalação do AEV foi assegurada por uma Comissão Administrativa Provisória durante um ano, a qual integrei como Vice-Presidente. Se me é permitida esta imodéstia, sou um pouco “mãe” do Agrupamento de Escolas de Valbom.

Como progenitora, tenho visto o AEV tentar dar os primeiros passos e, como tal sinto a responsabilidade de o acompanhar, orientar, fortalecer e, ao mesmo tempo, de o servir.

O alargamento a outras escolas, outros níveis de ensino e outras realidades, permitiram-me perceber uma nova dimensão da educação em Valbom onde, na multiplicidade de contextos de aprendizagem, de práticas diferenciadas e de vivências distintas, se deseja encontrar a unidade de um agrupamento de escolas. Uma comunidade, uma ambição, uma finalidade – a qualidade educativa prestada a essa comunidade.

As experiências vividas e os saberes acumulados que enriquecem a minha vida profissional, conduzem-me, mais uma vez, à disponibilidade para o Serviço, para a Dádiva, para o contributo ao Outro – o Agrupamento de Escolas de Valbom.

Neste contexto, apresento a minha candidatura a diretora do Agrupamento de Escolas de Valbom.

1. Missão

Um agrupamento de escolas não pode ser olhado como uma entidade isolada, nem dissociado do meio em que está inserido, nem das pessoas que o constituem. Com a sua comunidade educativa partilha ideais, valores, ações e crenças. No entanto, o seu papel deve ir mais além. Deve ser a entidade capaz de mobilizar essa mesma comunidade para, em conjunto, caminharem até à meta que todos almejam alcançar.

Na atualidade, ocorrem processos de mudança sociais e culturais que se refletem na Escola, uma vez que esta se insere nesses contextos e é por eles influenciada. Consequentemente, deve estar preparada para perceber as mudanças e ter a capacidade de se adaptar. A Escola é, em si, o espelho da sociedade e deverá ser o espaço privilegiado para dotar as crianças e jovens das competências necessárias para o sucesso na sociedade alargada que a espera no futuro. Cumprir, assim, não só munir os alunos de uma bagagem cultural cada vez mais vasta, como também promover a sua socialização.

A constituição dos Agrupamentos de Escolas pretende criar as condições para que o aluno se possa desenvolver, ao longo do seu período de crescimento e formação, no seio de uma comunidade educativa, com a qual se identifique e da qual se sinta parte.

A cultura de um Agrupamento não pode dissociar-se dos valores, das crenças e das vivências da comunidade. Mas deverá ser o motor gerador da identidade e da forma de atuação dessa comunidade, através da partilha, da homogeneização de comportamentos e atitudes e difusão de saberes. Desta forma, será possível atingir os seus objetivos e a sua missão:

Tornar-se um serviço público capaz de prestar uma educação de qualidade e equidade, que permita aos alunos desenvolver o gosto pela aprendizagem, dotá-los de competências e conhecimentos que contribuam para a sua formação integral e autonomia, habilitando-os para, ao longo da vida, se adaptarem às exigências da sociedade em constante mutação, como cidadãos responsáveis e democraticamente intervenientes na vida económica, social e cultural.

Tornar esta missão uma realidade, é uma tarefa que envolve todos os agentes da comunidade educativa. Professores, alunos, pais, funcionários, técnicos e toda a comunidade em geral terão de ter uma participação ativa neste processo, sendo parceiros no levantamento de problemas, na proposta de soluções, na definição das metas e no esforço da sua concretização, funcionando como uma equipa coesa, motivada e inspirada pelos mesmos ideais.

Esta missão deverá estar patente na elaboração do Projeto Educativo do AEV, que deverá ser o registo das expectativas e visões de todos os intervenientes, através do qual sejam satisfeitos os interesses e necessidades da comunidade e, principalmente, dos alunos deste agrupamento.

2. Breve caracterização do Agrupamento de Escolas de Valbom

O Agrupamento de Escolas de Valbom (AEV) foi constituído a 1 de agosto de 2010, resultando da fusão de duas unidades orgânicas: a Escola Secundária de Valbom e o Agrupamento de Escolas Marques Leitão. Está implementado na cidade de Valbom, pelo que todos os edifícios das Escolas e dos Jardins de Infância que constituem o AEV se localizam numa área bastante pequena, circunscrita à referida cidade, situada geograficamente nos limites do concelho de Gondomar, confinando com a cidade do Porto e o Rio Douro.

A cidade é constituída por uma população muito heterogénea a nível económico, social e cultural, predominando os estratos sociais médio e baixo. Nos últimos anos e em resultado da conjuntura nacional, têm-se agravado as condições laborais e económicas dos agregados familiares de onde provêm os alunos do AEV.

Em grande parte, as famílias são detentoras de um grau de escolaridade de nível médio ou baixo (apenas pouco mais de 10% têm formação de nível superior e cerca de 20% de nível secundário; 40% possui habilitações de nível igual ou inferior ao segundo ciclo). Consequentemente, é comum o desempenho de empregos precários e não qualificados.

Progressivamente, tem aumentado a taxa de desemprego, levando a que um considerável número de famílias sobreviva de apoios sociais e outro no limiar da pobreza/sobrevivência. Esta situação reflete-se nas percentagens de alunos que beneficiam de auxílios económicos no âmbito da Ação Social Escolar (32,6 – escalão A; 20,3 – escalão B).

Resultante deste contexto, o AEV integra o Programa dos Territórios Educativos de Intervenção Prioritária de terceira geração (TEIP3), desde o ano letivo 2012-2013.

O AEV, que integra oito estabelecimentos, nos quais estão inscritos 1546 crianças/alunos/formandos, repartidos da seguinte forma:

Projeto de Intervenção 2015-2019 – Agrupamento de Escolas de Valbom

	Escola Secundária de Valbom					Escola Básica Marques Leitão					Escola Básica da Arroeteia					Escola Básica da Lagoa					Escola Básica de Valbom (Centro Escolar)					Escola Básica/Jardim de Infância de Pinheiro d'Além					Jardim de Infância da Arroeteia					Jardim de Infância da Quinta do Sol					TOTAIS											
	T	A/F	ASE		NEE	T	A	ASE		NEE	T	A	ASE		NEE	T	A	ASE		NEE	T/G	A/C	ASE		NEE	T/G	A/C	ASE		NEE	G	C	ASE		NEE	G	C	ASE		NEE	T/G	A/C	ASE		NEE							
			A	B				A	B				A	B				A	B				A	B				A	B				A	B				A	B				A	B		A	B					
Pré-escolar																						4	73	35	7	2	2	44	11	6	0	2	24	8	10	2	2	50	5	6	0	10	191	59	29	4						
Subtotal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	73	35	7	2	2	44	11	6	0	2	24	8	10	2	2	50	5	6	0	10	191	59	29	4						
1º ano											2	35	5	9	0	1	26	2	5	0	2	35	14	8	1	1	25	9	7	0															6	121	30	29	1			
2º ano											2	58	16	7	4	1	26	3	5	0	1	33	18	9	1	1	22	5	9	3																5	139	42	30	8		
3º ano											2	41	8	11	3	1	22	5	5	2	1	25	15	1	4	1	23	6	4	3																	5	111	34	21	12	
4º ano											2	46	15	8	5						2	38	18	10	3	1	24	10	6	3																	5	108	43	24	11	
Subtotal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	180	44	35	12	3	74	10	15	2	6	131	65	28	9	4	94	30	26	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	479	149	104	32				
5º ano						6	136	49	30	8																																				6	136	49	30	8		
6º ano						6	112	45	24	8																																					6	112	45	24	8	
Subtotal	0	0	0	0	0	12	248	94	54	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	248	94	54	16			
7º ano	3	57	19	8	4	5	78	23	17	8																																					8	135	42	25	12	
8º ano	2	49	24	11	4	4	79	31	14	8																																					6	128	55	25	12	
9º ano	2	44	13	7	4	3	63	17	14	5																																					5	107	30	21	9	
Subtotal	7	150	56	26	12	12	220	71	45	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	370	127	71	33			
10º ano	3	67	16	15	0																																										3	67	16	15	0	
11º ano	2	64	16	12	2																																										2	64	16	12	2	
12º ano	2	46	12	8	3																																										2	46	12	8	3	
Subtotal	7	177	44	35	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	177	44	35	5		
Cursos Vocacionais Básico	1	18	3	8	0	1	18	12	3	0																																					2	36	15	11	0	
Cursos Vocacional Secundário	1	21	8	5	2																																										1	21	8	5	2	
Subtotal	2	39	11	13	2	1	18	12	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	57	23	16	2			
Total de alunos do Ensino Básico e Secundário																																																62	1331	437	280	88
EFA B2+B3	1	24																																														1	24			
Subtotal	1	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Dados referentes a abril 2015 (alunos com vínculo efetivo)

Legenda: T – número de turmas
G – número de grupos
A – número de alunos

C – número de crianças
F – número de formandos
NEE – alunos com Necessidades Educativas Especiais

EFA – curso de Educação e Formação de Adultos
CQEP – Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional

O agrupamento tem disponibilizado uma oferta educativa diversificada, visando colmatar situações de abandono e insucesso, em especial entre os jovens: para além do ensino regular tem oferecido Cursos de Educação e Formação (CEF) de Tipo 2 e Tipo 3, de dupla certificação (escolar e profissional); Cursos Vocacionais de ensino básico e secundário; Cursos Profissionais do Ensino Secundário. No caso dos adultos, que por diversos motivos tiveram de abandonar o seu percurso escolar, o AEV tem oferecido Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA), Formação Modular e a Certificação e Reconhecimento de Competências, através do Centro Novas Oportunidades, que deu lugar ao Centro para a Qualificação e Ensino Profissional, sediado na Escola Secundária de Valbom.

A Escola Básica Marques Leitão recebe, nas suas instalações, o Centro de Formação Júlio Resende, que presta um serviço de formação aos profissionais da educação, especialmente do concelho de Gondomar, onde se encontram as suas escolas associadas.

No AEV estão matriculados 92 alunos/crianças com Necessidades Educativas Especiais (NEE), distribuídos pelos diferentes níveis de ensino. A totalidade destes alunos corresponde a 6% da população discente infantil e jovem do agrupamento. Estes alunos beneficiam do apoio de professores especializados e do de outros docentes, numa perspetiva de inclusão nas escolas e nas turmas e, futuramente, na vida ativa. No AEV existem duas Unidades de Apoio Especializado para a Educação de Alunos com Multideficiência, uma na Escola Básica de Pinheiro d’Além e outra na Escola Secundária de Valbom.

No agrupamento no ano letivo de 2014/2015, lecionam 163 docentes, na totalidade, organizados da seguinte forma:

Pessoal docente	Do Quadro do AEV	Q.Z.P. de Nomeação Definitiva	Q.Z.P. de Nomeação Provisória	Contratados	Total
Educadores de Infância	7	4	0	1	12
Professores do 1º Ciclo	25	4	0	2	31
Professores do 2º Ciclo	29	3	0	2	34
Professores do 3º Ciclo e Ensino Secundário	64	3	5	4	76
Professores de Educação Especial	7	0	0	3	10
Total	132	14	5	12	163

Dados referentes a abril 2015

O quadro docente do AEV é bastante estável em todos os ciclos. Por esse facto, tem sido possível estabelecer práticas de trabalho cooperativo dos docentes no mesmo nível de ensino. Deteta-se ainda pouca interação entre os docentes de diferentes ciclos, que é essencial para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.

Quanto aos não docentes o total é de 105 funcionários, assim distribuídos:

Pessoal não docente		Do Quadro do AEV	Contratados	Total
Técnicos Superiores	Psicólogo Escolar	1	0	4
	Educador Social	0	1	
	Assistente Social	0	1	
	Técnico de diagnóstico e encaminhamento	0	1	
Assistentes Técnicos		6 *	7	13
Assistentes Operacionais		13 **	57	70

* Inclui uma Coordenadora Técnica

** Inclui uma Coordenadora Operacional

Contrato de emprego-inserção do Instituto do Emprego e Formação Profissional	Pelo MEC	Pela Autarquia	Total
Colaboradores colocados no âmbito desta medida	9	8	17

Outros	Gabinete Coordenador da Segurança Escolar	Total
Vigilante	1	1
Total		105

Dados referentes a abril 2015

A implementação do projeto TEIP3 viabilizou o recurso a técnicos superiores (Educador Social e Assistente Social), que se revelam uma mais-valia no acompanhamento aos alunos e famílias, complementando o trabalho até então desenvolvido pelo Psicólogo Escolar e pelos professores, com as lacunas inerentes à sua falta de formação específica e afastamento do conteúdo funcional da sua profissão.

Os Assistentes Técnicos exercem as suas funções nas escolas do AEV há já bastantes anos, sendo, por isso, também um setor estável.

No que diz respeito aos Assistentes Operacionais, o seu número é manifestamente reduzido para as necessidades do agrupamento, havendo sempre necessidade de colmatar o seu número deficitário com colaboradores colocados no âmbito da medida Contrato de emprego-inserção do Instituto do Emprego e Formação Profissional. Constituindo-se como uma ajuda preciosa, não é de todo equivalente à colocação de Assistentes Operacionais, quer pelo facto de que estes colaboradores não devem assumir as funções de um Assistente Operacional, quer pela falta de formação, quer pela brevidade do período de colaboração (um ano).

Decorrente de problemas internos e externos às escolas, colabora com o AEV um vigilante do Gabinete Coordenador da Segurança Escolar.

2.1. Pontos fortes e pontos fracos do Agrupamento

Considerando que os pontos fortes evidenciam os aspetos da dinâmica dos agrupamentos que têm sido trabalhados de forma adequada e alcançado sucesso, temos de olhar para os pontos fracos como aqueles que têm vindo a prejudicar o cumprimento dos seus objetivos e que necessitam de um maior investimento por parte dos diferentes agentes, constituindo-se, assim, como os eixos prioritários de ação a desenvolver no próximo quadriénio, para que o AEV possa cumprir integralmente a sua missão de serviço público.

A equipa de avaliação externa que visitou o AEV no ano letivo de 2013/2014 realça, no seu Relatório Final, pontos fortes e pontos fracos no desempenho do AEV, aos quais podem ainda ser acrescentados aqueles que resultam de diagnósticos e observações feitas nos últimos anos.

<i>Pontos fortes</i>	<i>Pontos fracos</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● A oferta educativa e formativa proporcionada, abrangendo crianças, jovens e adultos, contribui para o desenvolvimento da comunidade local; ● As práticas de trabalho cooperativo dos docentes, geradoras de estratégias que melhoram a qualidade das aprendizagens; ● O trabalho planeado e consistente, no âmbito da educação especial, com reflexos positivos na integração sócio escolar e nas aprendizagens das crianças e dos alunos com necessidades educativas especiais; ● As relações de parceria com as diversas entidades externas da comunidade com impacto positivo na motivação e nas aprendizagens das crianças e dos alunos; ● O trabalho de autoavaliação já desenvolvido, com impacto no planeamento e na organização dos processos de melhoria do Agrupamento. ● A existência de um corpo docente, na sua maioria, estável e com larga e diversificada experiência de ensino, perfeitamente inserido na comunidade educativa; ● A participação ativa e representação nas diferentes estruturas das associações de Pais/Encarregados de Educação em todas as escolas do agrupamento; 	<ul style="list-style-type: none"> ● A identificação dos fatores internos, designadamente ao nível das práticas de ensino, que possibilite o delinear de estratégias eficazes de melhoria dos resultados; ● A planificação integrada da generalidade do currículo, garantindo um percurso educativo articulado dos alunos, que promova a melhoria das aprendizagens e dos resultados escolares; ● A implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula, como estratégia para a melhoria do processo de ensino e de aprendizagem e como forma de desenvolvimento profissional dos docentes; ● A divulgação eficaz dos diversos documentos estruturantes, bem como a clarificação de algumas estratégias e metas neles definidas, promovendo o sentido de pertença e de identificação com o Agrupamento e potenciando a sua capacidade operativa e transformacional. ● A qualidade do sucesso escolar, evidenciada pela diferença entre a avaliação interna e externa; ● O abandono e o absentismo escolar, que apresentam níveis significativos e indesejáveis; ● A existência de indisciplina; ● Necessidade de algumas intervenções nos edifícios escolares; ● Sistema informático de comunicação e gestão pouco eficaz e fraca otimização do cartão do aluno.

2.2. Oportunidades e constrangimentos

Se a nível interno temos de fazer um diagnóstico das forças e fraquezas, não devemos nunca deixar de considerar as oportunidades e constrangimentos que externamente influenciam a ação educativa do AEV.

<i>Oportunidades</i>	<i>Constrangimentos</i>
<ul style="list-style-type: none">● Território Educativo de Intervenção Prioritária, designadamente, os recursos envolvidos;● O estabelecimento de parcerias com entidades e instituições locais;● O alargamento da escolaridade obrigatória.	<ul style="list-style-type: none">● Meio socioeconómico carenciado;● Fracas expectativas em relação à escola e pouca valorização da importância académica no percurso pessoal;● A participação dos pais e encarregados de educação pouco regular e, regra geral, sem a intencionalidade de participação ativa na vida do Agrupamento, dificultando a sua corresponsabilização no processo de aprendizagem dos seus educandos.

Neste contexto, surge a necessidade de priorizar uma intervenção e conciliar sinergias e esforços de todos os membros da comunidade educativa, apelando à participação efetiva dos diferentes agentes. Unicamente com o envolvimento de todos é possível construir o agrupamento em que todos se revejam e com o qual se identifiquem. Só dessa forma se conseguirá cumprir a missão educativa do AEV.

Emerge como fundamental a rentabilização das práticas de trabalho cooperativo, reorganizando a forma e as condições de trabalho, de modo a potenciar os momentos de partilha e reflexão, conducentes à melhoria das práticas de ensino, ao estabelecimento de uma sequencialidade do currículo entre os diferentes ciclos/níveis de ensino, especialmente ao nível da articulação pedagógica e à definição de estratégias eficazes para melhoria dos resultados.

Com o alargamento da escolaridade obrigatória até ao 12º ano é necessário assegurar a permanência dos alunos do ensino básico no agrupamento, passando pela ampliação da oferta formativa que vá de encontro às expectativas dos alunos e pela requalificação de alguns espaços, tendo em conta que existe sempre a ameaça da procura de escolas visualmente mais atrativas e renovadas.

Paralelamente a uma campanha de marketing que ajude a promover a boa imagem e o trabalho de qualidade que é feito no agrupamento, deverá haver maior abertura da escola à comunidade no apoio à realização de atividades de índole desportiva, cultural e de formação.

3. Plano estratégico

3.1. Princípios e linhas orientadoras

Perante a caracterização feita do agrupamento, o plano estratégico que aqui apresento tem como objetivo conjunto minimizar os pontos fracos, maximizar os pontos fortes, potenciar as oportunidades e evitar os constrangimentos. Nele estão expressas as ações a desenvolver que permitam dar resposta às necessidades atuais.

Para que a sua execução tenha sucesso, irei orientar a minha atuação com base nos seguintes **princípios**:

- Princípio da justiça e da equidade – presentes nos documentos orientadores do AEV e na praxis da Direção;
- Princípio humanista – presente no tratamento de cada indivíduo (aluno, professor, assistente técnico, assistente operacional, pai, mãe, encarregado de educação...) como a pessoa singular que é e não como um “peão” ou um “recurso”, valorizando a especificidade do seu papel na ação educativa;
- Princípio pedagógico – presente na supremacia da dimensão pedagógica sobre todas as outras dimensões, tornando-a a prioridade educativa;
- Princípio das lideranças partilhadas – presente na partilha de participação/responsabilização com as estruturas intermédias no que concerne à tomada de decisões;
- Princípio do todo sobre as partes – presente na tomada de decisões e de ações, privilegiando o interesse comum em detrimento do interesse individual;
- Princípios da cidadania e da participação democrática – presentes no respeito e incentivo a uma participação ativa e positiva de todos os intervenientes no AEV;
- Princípios da cooperação e abertura ao meio – presentes no planeamento e implementação dos Planos Anual e Plurianual de Atividades, bem como na interação com as diversas entidades;

Consequentemente, pretendo nortear o exercício das minhas funções como Diretora com base nas seguintes **linhas orientadoras**:

- Adotar uma gestão democrática, transparente e de proximidade com todos os intervenientes no processo educativo;

- Ter uma visão prospetiva, uma atitude proactiva e motivar toda a comunidade educativa, proporcionando as condições para a sua participação;
- Delegar e apontar caminhos, definindo com os outros a direção a seguir, para que haja envolvimento e as mudanças tenham efeitos duradouros;
- Agir como um mediador ativo, de forma a evitar conflitos e a ultrapassar obstáculos, estabelecendo um clima favorável à interrelação pessoal e à autorealização;
- Motivar e inspirar os outros, ser capaz de dialogar e apoiar para, assim, serem encontradas as soluções que o AEV procura;
- Garantir as melhores condições de estudo e de trabalho, que confluam para uma maior realização pessoal/profissional;
- Cumprir e fazer cumprir os direitos, deveres e normativos com a devida equidade;
- Planear, organizar e orçamentar todas as tarefas e ações/procedimentos, tendo como objetivo o alcance dos resultados pretendidos, assegurando, no entanto, que os critérios de natureza administrativa não se sobrepõem aos critérios de natureza pedagógica;
- Ser sensível às necessidades da comunidade, promovendo e facilitando o trabalho em equipa;
- Promover a abertura do AEV ao exterior e integrá-lo na comunidade local;
- Valorizar a qualidade do ensino, criando oportunidades para a obtenção do sucesso educativo dos alunos e a igualdade de oportunidades para todos;
- Valorizar o Projeto Educativo, a supervisão e a orientação pedagógica;
- Promover o sucesso educativo, prevenir o abandono escolar e melhorar a disciplina dos alunos, transformando o AEV num serviço público de qualidade, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular;
- Assegurar o direito à informação, melhorando os meios de comunicação e informação.

3.2. Áreas de Intervenção

Diagnosticados os pontos fracos e estabelecido o referencial orientador da ação, defini seis áreas de intervenção, baseando-me, também, na experiência profissional que fui obtendo ao longo dos anos em que participei na gestão escolar e na liderança democrática que pretendo imprimir à minha ação, cumprindo a missão e os princípios já declarados.

Desta forma, pretendo conciliar ambições, vontades e expectativas da comunidade escolar, norteando a ação pelos documentos orientadores e normativos legais que superintendem a escola, ao nível interno e nacional.

As seis áreas de intervenção definidas não devem ser vistas isoladamente, mas sim como um todo de uma organização em desenvolvimento, na qual todos e cada um tem um papel fundamental, através da sua participação e contribuição. Desde logo, ressalta a dimensão da *identidade e cultura do agrupamento*, no âmbito da qual se estabelecem os modelos relacionais entre os diferentes atores e os valores que orientam a sua ação.

Numa dimensão organizacional, foram constituídas as áreas de *liderança e gestão organizacional e organização e gestão pedagógica*, mais direcionadas para a prática do dia a dia, onde se pretende estabelecer uma gestão democrática e participada, no respeito pela regras de uma organização.

Visando a essência da missão educativa, surge a área do *sucesso educativo, abandono escolar e melhoria da disciplina*, três vértices de uma mesma unidade, que deverão ser articulados de forma a minimizar uns e a fortalecer outro (o sucesso educativo).

Considerando que a ação educativa se desenvolve em espaços definidos e que envolve agentes distintos, foi criada a área de *gestão de recursos materiais, humanos e espaços*.

Numa dimensão social e no entendimento de que a escola deve ser um motor de mudança da comunidade em que está inserida, influenciando-a e deixando-se influenciar, e que dessa comunidade fazem parte integrante as famílias dos nossos alunos, foi definida a área de *articulação Escola/Família/Comunidade*.

Reforço a ideia de que estas áreas se interligam na complexidade do que é a escola, o que implica que atuar numa das áreas vai, evidentemente, influenciar as outras. Por esse motivo, é imperativo uma intervenção ajustada e controlada, tendo em conta os *pontos fracos/constrangimentos*, os *objetivos a alcançar* e as *estratégias de intervenção* a implementar ao longo do mandato, que a seguir se explicitam.

3.2.1. Identidade e cultura do agrupamento

Área de Intervenção		Identidade e cultura do agrupamento			
Pontos Fracos/ Constrangimentos	<ul style="list-style-type: none"> Constituição relativamente recente do agrupamento, não estando ainda bem definida a sua identidade; Existência de culturas de escola diferentes, que acarretam vivências e modus operandi ainda distintos, que as distanciam entre si; Interação entre os docentes das várias escolas do agrupamento ainda pouco desenvolvida; Mecanismos de autoavaliação e prestação de contas pouco enraizados. 				
Objetivos a alcançar	<ul style="list-style-type: none"> Promover uma cultura de agrupamento que o individualize e caracterize e que mobilize os seus agentes num objetivo comum de qualidade e excelência; Difundir essa imagem de qualidade do Agrupamento junto da comunidade envolvente; Estabelecer um clima de aceitação, com base no respeito pela diferenciação positiva e na valorização dos contributos construtivos; Consciencializar os elementos da comunidade educativa da importância de participar ativamente nas decisões e nos projetos do agrupamento; Valorizar a autoavaliação como instrumento de melhoria do agrupamento. 				
Estratégias de Intervenção		Calendarização			
		2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de um Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), construído com a participação de todos os atores, que revele a identidade da comunidade educativa, definindo claramente o sentido da sua missão para que se constitua como um documento estratégico de referência; Promoção do diálogo constante entre todos os elementos da comunidade educativa, de forma a resolver problemas comuns e a desenvolver uma forte cultura identitária; Organização de eventos que promovam a interação entre os seus participantes e que simultaneamente fomentem a abertura da escola ao meio; Valorização do trabalho desenvolvido ao longo do ano pelos diversos atores da comunidade, através de iniciativas de apresentação/divulgação; Promoção do envolvimento ativo de todos os atores da comunidade escolar na elaboração e concretização dos Planos Plurianuais de Atividades, em estreita consonância com o PEA; Divulgação do trabalho desenvolvido pela equipa de autoavaliação de forma a promover um envolvimento alargado da comunidade educativa nesse processo e a incutir a necessidade e noção de responsabilidade de cada um neste processo; Dinamização de atividades/sessões de reflexão sobre os dados obtidos no processo de autoavaliação, conducentes a reajustamentos na elaboração dos planos de melhoria; Criação do Hino do Agrupamento, que expresse a identidade do Agrupamento e promova o sentido de pertença, de brio e de orgulho; 					

3.2.2. Liderança e gestão organizacional

Área de Intervenção		Liderança e gestão organizacional			
Pontos Fracos/ Constrangimentos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaboração de documentos estruturantes, alguns dos quais expiram o seu prazo de implementação; ■ Cultura de avaliação interna e avaliação externa pouco desenvolvida e indutora de planos de ação e melhoria; ■ Serviços pedagógicos e de administração com aspetos a melhorar; ■ Gestão orçamental baseada em critérios pedagógicos; ■ Dificuldades na circulação da informação, que resulta em falhas no cumprimento das deliberações dos diferentes órgãos, associadas, por vezes, à resistência à mudança; ■ Manutenção de instalações e gestão de recursos humanos e materiais das escolas do AEV, que são da responsabilidade de organismos diferentes – Autarquia e Ministério de Educação e Ciência – exigindo uma coordenação diferenciada; ■ Atualização/elaboração dos planos de emergência/evacuação e do inventário do AEV. 				
Objetivos a alcançar	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementar uma liderança forte e participativa; ■ Elaborar/rever documentos estruturantes do AEV que sejam coerentes entre si e revelem claramente a visão estratégica do AEV, com estratégias e metas bem definidas; ■ Divulgar estes documentos junto de toda a comunidade; ■ Promover uma cultura de avaliação; ■ Promover autoconhecimento e desenvolvimento organizacional; ■ Elaborar planos de melhoria a partir dos resultados da autoavaliação e a da avaliação externa; ■ Promover a eficácia e a eficiência dos diferentes serviços pedagógicos e de administração, explorando as capacidades dos recursos existentes e estabelecendo parcerias; ■ Assegurar a divulgação da informação e, dessa forma, o cumprimento do estabelecido nos documentos orientadores do AEV, melhorando a comunicação interna; ■ Melhorar, entre as escolas, as vias de circulação e armazenamento de informação, promovendo a utilização de novas soluções de recursos digitais; ■ Rentabilizar os sistemas de informação e comunicação implementados no agrupamento, garantindo uma gestão eficiente dos custos associados às várias soluções escolhidas e respetiva manutenção; ■ Privilegiar uma eficaz gestão de recursos físicos, humanos e materiais, tendo em conta o interesse dos elementos da comunidade educativa (ponto 3.2.5); ■ Desencadear todos os mecanismos para assegurar um número de Assistentes Operacionais que dê resposta às necessidades do AEV, resolver os problemas estruturais das várias escolas e dotá-las do material necessário para as atividades letivas (ponto 3.2.5); ■ Garantir a segurança dos elementos da comunidade educativa do agrupamento. 				
Estratégias de Intervenção		Calendarização			
		2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
<ul style="list-style-type: none"> ■ Constituição de uma equipa de Direção dinâmica, empenhada, determinada e aberta; ■ Promoção de um bom relacionamento interpessoal; ■ Mobilização da comunidade educativa para a prossecução dos objetivos do Agrupamento; ■ Designação/nomeação de pessoas para cargos e/ou funções tendo em consideração a adequação do perfil do funcionário ao cargo a desempenhar; 					

<ul style="list-style-type: none"> ● Explicitação das funções dos detentores de cargos de gestão intermédia, com vista a melhorar e otimizar a interação entre a gestão intermédia e a de topo; ● Elaboração do Projeto Educativo, recorrendo a inquéritos à comunidade e a recolha de sugestões, de forma a que todos se envolvam e desenvolvam o sentido de pertença e identificação com o AEV; ● Incentivo a uma revisão do Regulamento Interno participada, para que seja mais natural a sua interiorização; ● Elaboração de Planos de Melhoria, no âmbito do Programa TEIP3 e com base em processos de autoavaliação e de avaliação externa, que se revelem operacionais e transformacionais; ● Elaboração de Planos Anuais e Plurianuais de Atividades devidamente articulados e baseados no Projeto Educativo, contribuindo eficazmente para a consecução das metas a atingir; ● Elaboração de Planos de Formação docente e não docente, dirigidos à superação de necessidades individuais e a áreas de intervenção prioritárias identificadas; ● Elaboração de projetos de orçamento e de relatórios de conta de gerência objetivos, claros e transparentes; ● Gestão de todas as despesas e receitas, no estrito cumprimento das normas legalmente estabelecidas para aquisição de materiais e equipamentos, no sentido de contribuir para o sucesso dos alunos e melhorar as condições físicas de trabalho dos profissionais do agrupamento, pautando essa gestão pelo rigor e pela transparência e privilegiando a dimensão pedagógica; ● Continuação do desenvolvimento do processo de autoavaliação, para uma atitude sistemática de avaliação interna das práticas, adequando os indicadores em função dos referentes definidos pela Inspeção Geral de Educação e Ciência; ● Envolvimento de todos os atores da comunidade no processo de autoavaliação, sensibilizando-os para a aplicação da autoavaliação, divulgando resultados e envolvendo-os na elaboração dos planos de melhoria; ● Conceção e concretização de instrumentos de autoavaliação; ● Aplicação de inquéritos anuais aos diferentes elementos da comunidade educativa que permitam recolha de dados necessários para serem tidos em conta na tomada de decisões tendentes ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do Agrupamento; ● Criação de um manual de procedimentos que regule as práticas e o funcionamento dos serviços, dos equipamentos e dos espaços; ● Identificação das necessidades de intervenção e melhoramento do parque informático das escolas, dando continuidade ao projeto do PTE; ● Operacionalização dos recursos educativos digitais e de gestão, permitindo solucionar os problemas existentes nas escolas, designadamente ao nível da direção de turma na Escola Básica Marques Leitão (EBML); ● Implementação de um sistema de comunicação que permita melhorar o sistema de circulação de informação, entre escolas e pessoas, a custo de implementação e manutenção reduzidos, oferecendo ainda uma alta confiabilidade, integridade e disponibilidade; ● Produção e gestão de receitas próprias recorrendo ao estabelecimento de protocolos para rentabilizar as instalações do AEV, alugando espaços para formação/seminários ou outros eventos; ● Negociação insistente, dentro das possibilidades da conjuntura atual, junto das entidades competentes para suprimir as necessidades de pessoal não docente; 				
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none">● Estabelecimento de contratos com organismos, como o IEFP, de modo a poder colmatar as necessidades a nível de assistentes operacionais;● Criação de equipas para proceder à atualização/elaboração dos planos de emergência e de evacuação de todos os estabelecimentos do AEV;● Realização de exercícios internos de evacuação, nas várias escolas, para interiorização das normas e dos planos de segurança em casos de incêndio ou sismo;● Criação de equipas para proceder à atualização do inventário do AEV, permitindo, assim, uma melhor gestão de recursos e de planeamento de aquisições.				
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

3.2.3. Organização e gestão pedagógica

Área de Intervenção		Organização e gestão pedagógica			
Pontos Fracos/ Constrangimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas de gestão intermédia ainda pouco mobilizadoras de alterações nas práticas dos docentes; • Planificação integrada da generalidade do currículo ainda pouco consistente, não garantindo um percurso educativo articulado dos alunos; • A implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula, como estratégia para a melhoria do processo de ensino e de aprendizagem e como forma de desenvolvimento profissional dos docentes; • Os apoios pedagógicos dos alunos revelam falta de eficácia. 				
Objetivos a alcançar	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os processos de coordenação e supervisão; • Promover a articulação pedagógica entre disciplinas/áreas que compõem a matriz curricular, bem como a sequencialidade entre anos e ciclos de escolaridade; • Repensar práticas pedagógicas e atitudes organizacionais que estimulem e desenvolvam atitudes autónomas, participativas e colaborativas, com base em conceitos como reflexividade, autonomia e investigação-ação, levando à necessária atualização ao nível das didáticas disciplinares, dos programas e dos currículos perspetivando urgentes situações de análise e de mudança; • Criar condições para o desenvolvimento e a aprendizagem dos professores que supervisionam e gerem o desenvolvimento e a aprendizagem dos seus alunos; • Assegurar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, adequando-o a todos; • Otimizar a distribuição de serviço das componentes letiva e não letiva dos docentes; • Otimizar a distribuição de assessorias/coadjuvações. 				
Estratégias de Intervenção		Calendarização			
		2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
<ul style="list-style-type: none"> • Explicitação das funções dos detentores de cargos de gestão intermédia, com vista a melhorar e otimizar a interação entre a gestão intermédia e a de topo; • Rentabilização, nas estruturas de coordenação e supervisão, do trabalho de reflexão entre pares, sobre as práticas pedagógicas existentes no agrupamento, promovendo a autonomia para definirem as estratégias que melhor se adequem a cada uma delas, com base nas práticas de trabalho cooperativo entre docentes, traçando o diagnóstico das possíveis áreas problemáticas e discutindo eventuais propostas de estratégias promotoras de superação; • Promoção de um espaço de reflexão e de trabalho semanal que tenha por objetivo o desenvolvimento e partilha ao nível das práticas de ensino, que possibilite o delinear de estratégias eficazes de melhoria dos resultados e a planificação integrada da generalidade do currículo, garantindo um percurso educativo articulado dos alunos; • Criação de condições de trabalho escolar e de um clima organizacional que promova desde logo, na distribuição dos tempos letivos e não letivos nos horários dos professores e dos alunos, tempo para uma reflexão séria e contextualizada, com repercussão nas relações entre os diferentes agentes que constituem o agrupamento; 					

<ul style="list-style-type: none">● Estruturação dos horários dos docentes de modo a viabilizar a existência de tempos comuns a todos os docentes do AEV, que possibilite o encontro regular de diferentes equipas, formadas por docentes do mesmo e/ou de diferentes níveis de ensino, da mesma e/ou de diferentes disciplinas/áreas disciplinares, com o objetivo de articular e planificar a generalidade do currículo de uma forma integrada, nas suas vertentes vertical e horizontal e delinear estratégias de melhoria de resultados; Adequação de horários, espaços, equipamentos e recursos humanos às necessidades educativas dos alunos;● Constituição de grupos turma e distribuição do serviço docente de forma a facilitar a continuidade da relação educativa, sempre que ela se revele eficaz e optimizadora das condições necessárias a um desenvolvimento curricular de qualidade;● Atribuição, sempre que possível, de uma sala a uma turma, evitando dessa forma a troca de sala durante intervalos e eventual abandono não supervisionado de pertences dos alunos;● Diversificação da implementação dos dispositivos de apoio educativo com vista à promoção do sucesso educativo e da integração plena dos alunos;				
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

3.2.4. Sucesso educativo, abandono escolar e melhoria da disciplina

Área de Intervenção		Sucesso educativo e abandono escolar e melhoria da disciplina				
Pontos Fracos/ Constrangimentos	<ul style="list-style-type: none"> ● Rendimento escolar baixo de um número significativo de alunos; ● Diferença entre a avaliação interna e externa; ● Desinteresse dos alunos pela escola e desvalorização da importância da educação e manifestação de interesses divergentes dos escolares; ● Aumento do abandono escolar e absentismo; ● Aumento no número de casos de indisciplina; ● Carências económicas. 					
Objetivos a alcançar	<ul style="list-style-type: none"> ● Melhorar as taxas de sucesso dos alunos; ● Aproximar os resultados da avaliação externa aos da avaliação interna; ● Alargar a oferta formativa, atendendo aos interesses dos alunos, designadamente do ensino secundário; ● Orientar o aluno, de acordo com o seu perfil, para a oferta formativa que mais se lhe adequa; ● Assegurar a frequência escolar; ● Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas; ● Inculcar nos alunos a importância do cumprimento das regras de convivência em sociedade, dentro e fora da sala de aula, para que todos os alunos se sintam bem e se desenvolvam plenamente; ● Promover situações que demonstrem atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania; ● Apoiar os alunos com maiores carências económicas, tentando suprir as suas necessidades. 					
Estratégias de Intervenção			Calendarização			
			2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
<ul style="list-style-type: none"> ● Continuação da prática de reflexão sobre os resultados escolares dos alunos (trimestral e anualmente) e consequente proposta de estratégias de superação; ● Utilização dos resultados dos exames nacionais como indicadores para o cumprimento das metas de aprendizagem; ● Valorização dos resultados escolares, das atitudes e das atividades exemplares desenvolvidas pelos alunos junto da comunidade escolar, através da sua divulgação e reconhecimento; ● Reestruturação de um centro de recursos/sala de estudo, em horário abrangente, assegurado por equipas multidisciplinares, onde os alunos possam esclarecer dúvidas, fazer trabalhos, alargar os seus conhecimentos, melhorando as aprendizagens; ● Implementação de um projeto de tutorias eficaz (ou mesmo tutorias por pares, nos casos que o justifiquem); ● Envolvimento em projetos locais, nacionais e/ou internacionais que se revelem úteis para a motivação e o envolvimento dos alunos na escola; ● Divulgação das atividades desenvolvidas e dos seus participantes, como forma de promoção do seu empenho; ● Organização de sessões de orientação profissional para os alunos, na forma de seminário com profissionais de diversas áreas e exposições/ mostras profissionais, articuladas pelos Serviços de Psicologia e Orientação (SPO); 						

<ul style="list-style-type: none">● Alargamento da oferta educativa no ensino secundário, dando resposta à necessidade de formação de todos os alunos, de acordo com o levantamento levado a cabo pelos SPO, e motivando-os para o cumprimento da escolaridade obrigatória e eventual prosseguimento de estudos;● Continuidade na implementação de cursos vocacionais/profissionais de ensino básico e secundário que contribuam para o aumento do sucesso escolar e redução do abandono escolar;● Divulgação eficaz e adequada do Regulamento Interno, fomentando a consciencialização/interiorização de deveres e direitos e a participação responsável de todos os atores da comunidade educativa;● Interiorização do Regulamento Interno (principalmente direitos e deveres dos alunos) através da sua análise e discussão em contexto de sala de aula;● Criação de um clima relacional assente no diálogo, na negociação e na responsabilização;● Fomento, entre os alunos, das atitudes de respeito pelo cumprimento dos deveres e pelos direitos de cada um;● Aplicação de rigor no cumprimento dos deveres;● Definição de atitudes uniformes de atuação para prevenir ou suprir formas de indisciplina;● Operacionalização eficaz de um gabinete de acompanhamento de alunos que revelem comportamentos de risco ou gravemente violadores dos deveres dos alunos, se encontrem na iminência de ultrapassar os limites de faltas previstos na lei ou em risco de abandono escolar;● Desenvolvimento de um trabalho sistemático de prevenção da desistência e do abandono escolares em colaboração com entidades externas, designadamente com a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Gondomar;● Reforço do apoio de ação social para alunos carenciados com necessidades prementes e profundas e devidamente diagnosticadas (pequenos-almoços, refeições ligeiras, material didático,...);				
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

3.2.5. *Gestão de recursos materiais, humanos e espaços*

Área de Intervenção		Gestão dos recursos materiais, humanos e espaços					
Pontos Fracos/ Constrangimentos	<ul style="list-style-type: none"> ● Necessidade de consolidação de atitudes ecológicas; ● Funcionalidade do cartão eletrónico; ● Insuficiência de alguns recursos materiais em algumas escolas; ● Insuficiência de Assistentes Operacionais; ● Desenvolvimento e adequação de planos de formação para docentes e não docentes; ● Manutenção dos edifícios; 						
Objetivos a alcançar	<ul style="list-style-type: none"> ● Melhorar a qualidade dos espaços, humanizando-os. ● Alargar as potencialidades do cartão eletrónico; ● Dotar, gerir e rentabilizar a utilização dos materiais didáticos. ● Diligenciar para aumentar o número de Assistentes Operacionais; ● Promover uma política de formação centrada no Agrupamento, baseada numa consonância contextual, adaptativa, organizacional e orientada para a mudança. ● Criar condições para definição das áreas de formação adequadas às necessidades de cada grupo de docência, dos assistentes técnicos e operacionais; ● Consolidar uma cultura de atualização permanente que ajude a melhorar as competências e o desempenho profissional, visando também um melhor desempenho da própria organização; ● Definir um plano de ação e respetivo cronograma, para resolver os problemas estruturais das várias escolas, após um levantamento a ser efetuado junto dos coordenadores de estabelecimento; 						
		Estratégias de Intervenção		Calendarização			
				2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
		<ul style="list-style-type: none"> ● Criação e manutenção dos espaços verdes, desenvolvendo atitudes ecológicas; ● Reforço dos espaços exteriores das escolas com mobiliário urbano; ● Intervenção nas salas de alunos da EBML e ESV, reabilitando-as e tornando-as mais acolhedoras; ● Substituição dos caixotes de lixo por ecopontos, promovendo e educando para a separação do lixo e reduzindo a utilização de sacos plásticos; ● Otimização do cartão eletrónico, procedendo a um controle efetivo de entradas e saídas na EMBL e na ESV e possibilitando a consulta e controle da sua utilização nos diferentes serviços à distância; ● Criação de uma página interna do AEV, garantindo maior segurança de dados e concentração de informação; ● Criação de condições para que todas as escolas estejam dotadas do material pedagógico necessário à atividade letiva, designadamente o uso de novas tecnologias, em especial nas escolas de 1º ciclo (o que deverá ser articulado com a CMG); ● Desencadear todos os mecanismos para assegurar um número de Assistentes Operacionais que dê resposta às necessidades do AEV junto dos diferentes organismos competentes – CMG e Ministério de Educação e Ciência; ● Minimização das necessidades de pessoal operacional com recurso a projetos de contrato emprego-inserção; 					

<ul style="list-style-type: none"> ● Criação de uma equipa responsável pela formação do corpo docente e não docente, que integre elementos das várias escolas constituintes do Agrupamento e os responsáveis pelos assistentes técnicos e operacionais, com vista à elaboração de um plano de formação que defina as áreas de intervenção prioritárias; ● Conceção de um Plano de Formação para o pessoal docente, pessoal não docente e pais e encarregados de educação, que simultaneamente dê resposta às necessidades individuais (profissionais e pessoais) e às necessidades da organização escolar; ● Articulação do Projeto de Formação do AEV com entidades formadoras da área, designadamente o Centro de Formação Júlio Resende; ● Formação em liderança e gestão curricular para Coordenadores e Subcoordenadores, com recurso a formadores internos ou externos; ● Dinamização de ações de informação, sensibilização e formação sobre temáticas consideradas pertinentes, de acordo com o diagnóstico efetuado; ● Divulgação dos projetos e das práticas educativas inovadoras na comunidade educativa; ● Promoção de participação em workshops, ciclos de formação ou formação online para pessoal docente e não docente; ● Motivação e criação de condições para a participação de docentes e não docentes em ações de formação; ● Rentabilização dos recursos humanos do agrupamento no sentido de melhorar as competências na área das TIC, capacitando os docentes para a rentabilização dos diversos recursos tecnológicos a utilizar em contexto de aprendizagem, permitindo fazer face ao avanço tecnológico, à grande abertura proporcionada pela globalização e ao desenvolvimento de novas estratégias; ● Promoção constante da manutenção do estado de conservação dos edifícios e dos espaços exteriores e interiores; ● Insistência para que a Escola Secundária de Valbom (ESV) seja abrangida pelo processo de requalificação de escolas, à semelhança da maior parte das escolas secundária a nível nacional; ● Negociação com as entidades competentes para uma urgente intervenção no Bloco 3 da ESV, no caso de não se poder proceder brevemente à sua requalificação; ● Estabelecimento de uma plataforma de entendimento com a CMG quanto a intervenção ao nível dos edifícios das Escolas Básicas da Lagoa e de Pinheiro d’Além, de forma a tornar as suas condições mais favoráveis; ● Intervenção de manutenção geral ao nível de pinturas e outros pequenos arranjos na EBML e ESV; ● Articulação com a CMG para a substituição, na Escola Básica de Valbom/Centro Escolar, das proteções dos degraus das escadas, do piso em paralelo e arredondamento das colunas junto ao campo de jogos; ● Criação de um espaço dedicado a Atividades de Vida Diária (AVDs), que promovam o desenvolvimento pessoal e social dos alunos com Necessidades Educativas Especiais (com a medida Currículo Específico Individual), com vista à aquisição de competências necessárias à sua transição para a vida ativa; ● Reconversão da sala destinada ao trabalho desenvolvido pelos docentes de Educação Especial. 				
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

3.2.6. *Articulação Escola/Família/Comunidade*

Área de Intervenção		Articulação Escola/Família/Comunidade			
Pontos Fracos/ Constrangimentos	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversidade socioeconómica e sociocultural das famílias; ● Aumento do número de alunos apoiados pela ação social escolar; ● Pouco envolvimento da família no acompanhamento diário da vida escolar dos seus educandos. ● Dificuldade em dar respostas eficazes e em tempo útil aos desafios que se colocam a uma sociedade em constante evolução. 				
Objetivos a alcançar	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar estratégias de integração, motivação e apoio aos alunos mais carenciados, promovendo a igualdade de oportunidades e minimizando as razões económicas que afastam os alunos da escola; ● Promover um maior envolvimento dos pais e encarregados de educação na construção de uma educação de qualidade; ● Melhorar a comunicação com as famílias; ● Potenciar ações dirigidas aos pais, visando a sua intervenção no acompanhamento do percurso escolar dos alunos; ● Assegurar o funcionamento do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família; ● Fomentar a relação da escola com a comunidade; ● Estabelecer protocolos com instituições da região facultando a realização de estágios no agrupamento e passando assim a dispor de mais recursos humanos especializados; ● Participar em projetos de âmbito internacional; ● Mobilizar a comunidade na construção da identidade do agrupamento; 				
Estratégias de Intervenção		Calendarização			
		2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
<ul style="list-style-type: none"> ● Caracterização detalhada do grupo turma elaborada pelo diretor de turma/professor titular, com a colaboração dos encarregados de educação, com vista ao diagnóstico e encaminhamento de situações problemáticas; ● Cooperação com as associações de pais e encarregados de educação das escolas do agrupamento na dinamização de iniciativas (colóquios, debates ou campanhas) com temática relevante para os pais e na organização do apoio à família e atividades de enriquecimento curricular; ● Incentivo à realização de reuniões periódicas das associações de pais com os representantes dos encarregados de educação; ● Corresponsabilização das famílias pela frequência assídua das atividades letivas (aulas curriculares, aulas de apoio educativo ou de complemento curricular); ● Sensibilização dos diretores de turma para a importância da identificação de casos que justifiquem apoio suplementar da ação social escolar; ● Fornecimento de suplementos alimentares a alunos com carências económicas evidentes; ● Sensibilização da comunidade para a constituição e gestão de um banco de manuais escolares/material; ● Criação e implementação de um plano de comunicação do agrupamento que defina os canais e as formas de comunicação a utilizar na comunicação interna e externa, de forma a melhorar a qualidade e eficiência; 					

<ul style="list-style-type: none">● Abertura do AEV às redes sociais, com vista à divulgação de atividades, trabalhos dos alunos, concurso e outras iniciativas;● Estabelecimento de parcerias e/ou protocolos com instituições (autarquia, museus, fundações) ou empresas locais no sentido proporcionar aos alunos do AEV os conhecimentos e experiências do mundo laboral que os aguarda à saída da escola e, simultaneamente, disponibilizando os recursos do AEV para que outros jovens/adultos o possam experienciar;● Dar continuidade a projetos em desenvolvimento no agrupamento que tenham provado cumprir os seus objetivos nesta dimensão;● Envolvimento de projetos locais, nacionais e/ou internacionais, como é o caso do programa Comenius.				
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

4. Comunicação e mecanismos de acompanhamento e controlo da implementação do projeto

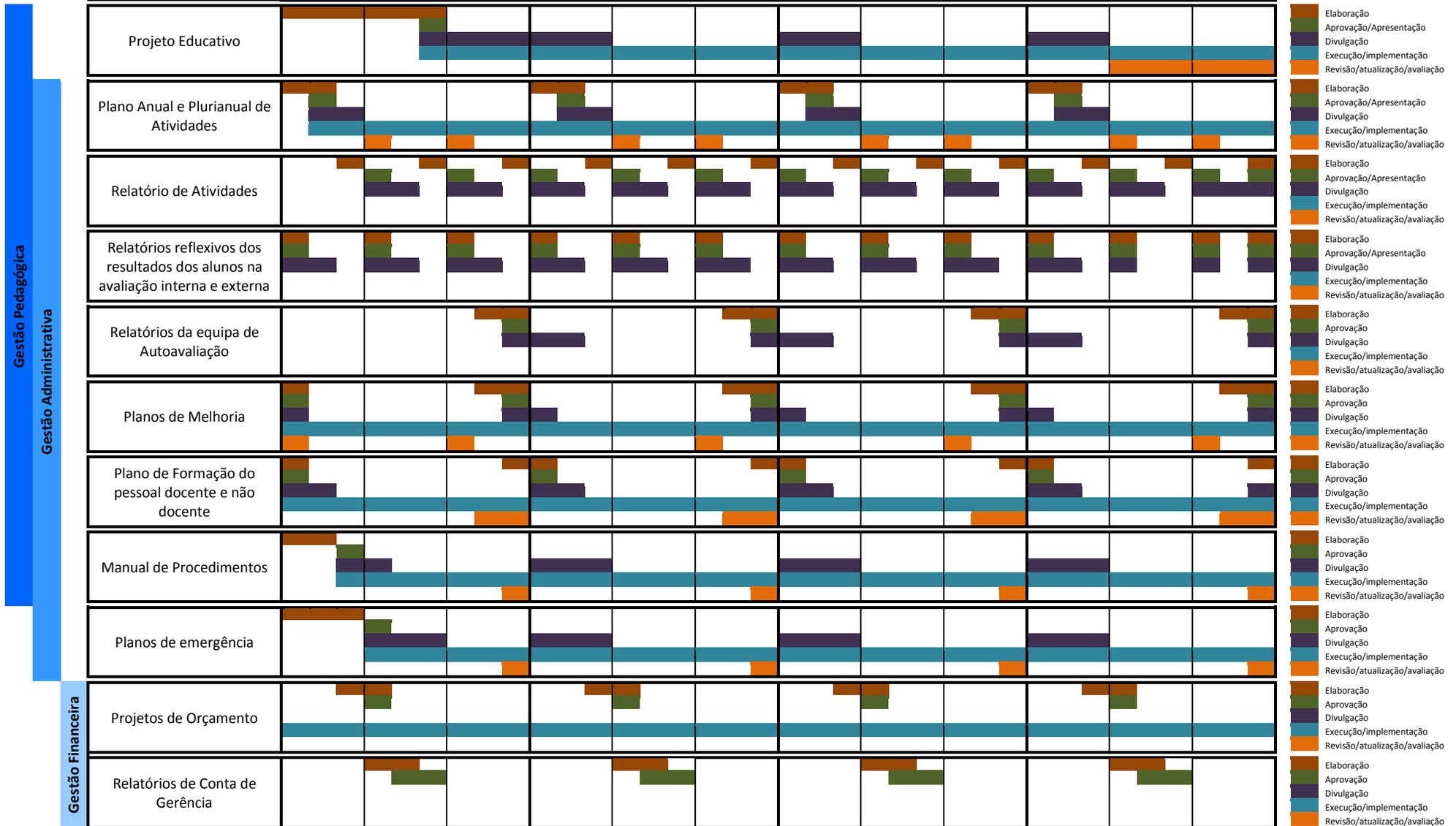
O plano estratégico que se apresenta neste projeto de intervenção, baseado em linhas orientadoras e sustentado em princípios será divulgado a toda a comunidade, após a tomada de posse como diretora.

No início do ano letivo de 2015/2016, serão elaborados os instrumentos de monitorização, que permitirão obter informações sobre o seu progresso, gerir as expectativas dos interessados, identificar áreas de ineficiência e reformular ações.

A auscultação contínua da comunidade escolar constituirá um fator essencial para introduzir as necessárias correções, tornando este Projeto dinâmico e em constante desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Servirão também como instrumentos de acompanhamento e controlo da implementação do projeto os documentos reguladores/orientadores no âmbito da gestão pedagógica, administrativa e financeira, que constam do quadro abaixo, bem como a respetiva calendarização para os quatro anos de mandato, ao nível de elaboração, aprovação/apresentação, divulgação, execução/implementação e revisão/atualização/avaliação.

Projeto de Intervenção 2015-2019 – Agrupamento de Escolas de Valbom



Conclusão

Chegada ao final deste projeto de intervenção, julgo ter perspectivado a missão que me proponho a cumprir, durante o período de vigência deste mandato como Diretora do Agrupamento de Escolas de Valbom.

Com a consciência dos problemas existentes e a determinação de encontrar soluções, através das estratégias apresentadas e de outras que surjam de contributos dos vários intervenientes, proponho-me fazer todos os esforços para que eles sejam superados, potenciando, simultaneamente, os aspetos positivos que caracterizam o AEV.

Sendo este um projeto apresentado em nome individual, não é, nem pode ser de forma alguma, um projeto a ser implementado por uma só pessoa. Conto com um conjunto abrangente de pessoas experientes, detentoras de saberes e especialidades diversificados, cujos conselhos e contributos serão vitais para o trabalho desenvolvido numa perspetiva construtiva e de sucesso do agrupamento.

Numa dinâmica de liderança partilhada e não de concentração de poder, preconizo o estabelecimento de relações de cooperação entre os diferentes grupos ou setores que constituem o AEV, nos domínios da organização interna e da regulamentação do seu funcionamento, que se possa traduzir na apropriação de um projeto comum e na corresponsabilização por um trabalho construtivo e pelos resultados alcançados, assumindo-me como o elemento que incentiva e mobiliza, facilitador do trabalho cooperativo, de partilha de tarefas e de tomadas de decisão.

Estou ciente da complexidade que o exercício deste cargo acarreta, das exigências que implica, ao nível de seriedade, competência, resiliência, criatividade e inovação e do envolvimento diário, necessariamente equilibrado, nas tarefas de natureza técnica, administrativa, pedagógica e relacional. A gestão interpessoal, com proximidade e, ao mesmo tempo, firmeza; a supervisão dos processos técnico-pedagógicos e administrativos; a gestão de recursos financeiros e patrimoniais; a gestão de conflitos; a representação e defesa dos interesses do agrupamento – são vertentes de ação ao serviço do agrupamento, com vista a torná-lo uma entidade pública de qualidade, na sua função principal, que é a educação.

O AEV deverá crescer no sentido de se tornar uma organização de referência, onde seja gratificante trabalhar, aprender e investir energias, onde todos se revejam e nele assumam o seu papel com responsabilidade. Apenas assim estarão reunidas as condições para uma melhoria das aprendizagens dos nossos alunos e, conseqüentemente, o seu sucesso académico, proporcionando-lhes um maior gosto pelo conhecimento, o desenvolvimento de espírito crítico e de capacidade de iniciativa e a interiorização de valores sociais tão necessários para a vida na sociedade de hoje.

Desta forma, será possível construir uma identidade própria deste Agrupamento de Escolas de Valbom: um agrupamento voltado para o sucesso, para a inclusão social, que privilegie o bom relacionamento institucional, o diálogo e o envolvimento da comunidade educativa; um agrupamento que se mova em prol do sucesso educativo, profissional e pessoal de cada aluno, que é um ser único e especial; um agrupamento, ao serviço do qual eu me proponho estar com empenho e dedicação e contribuir para que todos se sintam realizados.

Valbom, 20 de abril de 2015

A candidata,

(Ana Paula Moreira da Silva Barbosa)