

ÍNDICE

	Págs.
I – INTRODUÇÃO	
1. Razões da candidatura	3
2. Ser director	4
II – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	
1. O concelho de Alcácer do Sal.....	5
2. As escolas do Agrupamento (AEAS).....	6
3. Organização da população escolar	
3.1. Corpo docente e estruturas de Orientação Educativa e Articulação Curricular.....	6
3.2. Corpo não docente.....	7
3.3. Corpo discente.....	7
III – PLANO DE INTERVENÇÃO	
1. Missão, Visão e Valores.....	8
2. Diagnose / problemas identificados.....	9
3. Definição dos domínios e das Metas / Estratégias	
3.1. Resultados e Organização Pedagógica.....	12
3.2. Gestão de recursos humanos, materiais e espaços.....	15
3.3. Articulação Escola-Meio.....	17
3.4. Formação dos recursos humanos.	18
3.5. Monitorização e Avaliação	18
Referências Bibliográficas.....	20
Anexos	
I – Planificação do Plano de Intervenção	22
II – Programação das actividades a realizar no mandato	28

I – INTRODUÇÃO

1. Razões da candidatura

Começarei, desde já, por enunciar neste ponto preliminar ao presente documento as principais razões que sustentam a apresentação da candidatura ao cargo de Diretora. Esses fundamentos abrangem naturalmente motivações de ordem pessoal e profissional. Em primeira instância, aprez-me salientar que esta candidatura surge como resultado de um profundo exercício de reflexão, tanto de caráter mais pessoal como de pendor estritamente profissional e ainda resultante de um processo construído a partir de numerosas trocas de opiniões com os mais diversos atores da comunidade escolar.

Anos somados, já longos (professora de física e de química há cerca de 27 anos, 22 dos quais na escola secundária de Alcácer do sal) de experiências vivas e transformadoras, de avanços e de recuos, de saberes acumulados e nunca arquivados (fazem sempre parte da ininterrupta espiral do conhecimento), conduziram-me, racionalmente, à disponibilidade para o cargo.

Sem dúvida que ser presidente da CAP abriu portas a uma nova dimensão, dando a conhecer novas realidades, distintas territorialmente, com vivências igualmente distintas. Do jardim-de-infância à escola secundária, desenrolam-se contextos de aprendizagem e de práticas diferenciadas com ritmos próprios. Encontrar a unidade na multiplicidade é tarefa que deve envolver toda a comunidade e onde cada um tem o seu lugar na construção de uma estrutura coesa e coerente. A relação estreita, de amizade, que iniciei com as crianças do agrupamento é sem dúvida o maior incentivo.

Pensar a Escola é aliciante nas suas múltiplas e, por vezes, contraditórias facetas. Se, por um lado, somos confrontados pela tensão entre Razão e Sentimento, entre conceções instaladas, legalistas, burocráticas, hierárquicas, normalizadas e, como tal, impessoais, e a totalidade do Ser Humano que as contesta afirmando o princípio da individualidade, por outro, vivemos na expectativa contínua de a transcender, procurando a prática flexível, o método adequado, o trajeto definidor que conduza à afirmação de uma escola de qualidade. Apresento-me, pois, convicta de ser capaz de exercer influência na criação de um clima no qual a ação tenha lugar, alicerçada em dinâmicas pedagógicas atualizadas, relações de cooperação, respeito pela dignidade da Pessoa, em defesa incondicional dos valores da escola pública de qualidade, traduzidos inquestionavelmente em práticas de confiança, exigência, trabalho, rigor, transparência, respeito, igualdade, inclusão, participação democrática e responsabilidade.

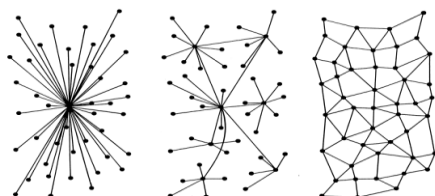
2. Ser diretor

Ser diretor é ser líder...

Para Matias Alves (1999, pp. 25), o conceito de liderança reproduz igualmente “(...) a capacidade de fazer com que os outros alterem voluntariamente os seus modos de trabalhar tendo em vista a construção e o desenvolvimento de projetos comuns – seja considerada um fator-chave no bom funcionamento das organizações.”

As questões da qualidade e da eficácia, tão discutidas hoje em dia, embora centradas nos processos de administração e de gestão, assentam, na realidade, nos processos de liderança. A liderança eficaz implica começar por si mesmo, no sentido de se atingirem, com rigor, os objetivos que propomos a nós próprios. No entanto, a liderança está muito para além de uma ação individual e, na realidade, é uma atividade que se realiza com os outros e que deve ser exercida a diferentes níveis, por diferentes pessoas na organização. Quer isto dizer que a liderança não pode ser apenas atributo do líder mas que deve ser distribuída e visível em várias estruturas, níveis ou processos da organização escolar. Para além de distribuída, a liderança deve também ser transformacional. A atuação com confiança e otimismo, a capacidade de expressar confiança nos outros, a divulgação do sucesso nos primeiros passos, celebrando-o, a promoção de atividades simbólicas para dar relevo a valores importantes, são suporte indiscutível, dos processos de mudança.

A liderança transformacional tem a particularidade de aumentar a segurança psicológica, porque promove a iniciativa, e de reduzir as rotinas defensivas, porque promove a tolerância ao erro. Deste modo, potencia dimensões, como a transparência, a integridade, o estudo e a prestação de contas. É pois uma visão «poliédrica» de liderança, aquela que defendo, integrada, que reconhece a diversidade dos contextos, das pessoas e dos processos, que utiliza a inovação para lidar com os desafios, as dificuldades e a mudança, balizada pelas necessidades da comunidade. Aproveitando uma semelhança a estruturas químicas de cristais:



Da liderança centralizada à liderança distribuída, transformacional e transacional.

O êxito de uma liderança está na coragem de correr riscos, no suporte e compreensão dos medos, na determinação dos propósitos e na distribuição e descentralização dos centros de decisão, ligando dinamicamente os processos pedagógicos aos objetivos e às metas. Penso que só um líder com uma visão holística da organização, com uma formação científica e pedagógica coerente, consistente e atualizada, capaz de encorajar os outros a dizerem o que é preciso saber e não aquilo que quer ouvir, capaz de manter a coesão em torno de valores e de princípios, consciente de que nada pode sem olhar à sua volta e sem considerar cada um dos outros como único e diferente, poderá promover a capacidade de transformação e de inovação necessárias à autonomia de cada um e da organização no seu todo. A liderança é a força que compromete e une as pessoas e as faz movimentar intencionalmente.

II - CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

1. O concelho de Alcácer do Sal

(Baseada na carta educativa e no conhecimento próprio)

O concelho de Alcácer do Sal localiza-se na zona sul do distrito de Setúbal, pertencendo à sub-região correspondente à NUT III do Alentejo Litoral, por sua vez incluída na região do Alentejo. Alcácer do Sal é o segundo concelho mais extenso do país (1479,94Km²) e divide-se na recém-criada União das Freguesias de Alcácer do Sal (fusão das Freguesias urbanas Santa Maria do Castelo e Santiago, com a freguesia rural de Santa Susana), e por mais três outras freguesias, São Martinho e Torrão e Comporta.

Na última década a região do Alentejo, à semelhança do país, não conseguiu inverter o desequilíbrio demográfico que caracteriza a estrutura etária da população, caracterizada pela diminuição da população mais jovem e do aumento da população com idade mais elevada. Em 2011, a população entre 0-14 anos representa 13,6% enquanto em 2001 era de 13,7%. A região do Alentejo perde população, essencialmente entre os 15 e os 29 anos. Em 2001 este grupo etário representava 19,6% e em 2011, 15,3%. A população com 65 e mais anos regista na região o movimento contrário. Em 2001 era de 22,3% e em 2011 atinge os 24,2%. De sublinhar o acréscimo verificado na população com 70 e mais anos que em 2001 era de 15,5% da população, enquanto em 2011 atinge os 18,5%.

É importante referir que a população analfabeta e sem qualificação académica, no concelho de Alcácer do Sal com valores percentuais de 22,6%, apresenta níveis mais reduzidos em comparação com a média nacional, a qual se situa em 26,3%, ou mesmo a

do Alentejo com 31,9%. Relativamente ao número de indivíduos que completaram os diferentes níveis do ensino básico, verificamos que se regista um valor muito elevado ao nível do 1º ciclo (39,1%) comparativamente aos níveis de 2º e 3º ciclos (com 10,7% e 9,7% respetivamente). Ao nível do ensino secundário a taxa do Concelho (12,5%) é superior à taxa Nacional (11%) e do Alentejo (9,4%). A percentagem de indivíduos que detêm a habilitação académica de Ensino Médio e Superior (5,4%) é inferior às taxas Nacionais (7,2%), mas superior às taxas do Alentejo (4,9%).

Quanto a aspetos laborais a maioria da população vive de trabalhos sazonais, essencialmente para o sexo masculino, estando o concelho, neste momento com grandes dificuldades em conseguir emprego. Uma vez que a Escola é o local onde os alunos passam mais tempo por dia, é nela, também, que se refletem com mais acuidade todas as preocupações que os afetam, nomeadamente, a frustração de expectativas, falta de projetos futuros e até degradação de ambientes familiares, que, por vezes se concretizam em alguns indicadores como por exemplo o não cumprimento das regras por irreverência incontrolada, a incapacidade de organizar e planificar, a indisciplina, a falta de assiduidade/abandono escolar, a desmotivação e o inevitável insucesso.

2. As escolas do Agrupamento (AEAS)

O agrupamento é constituído por sete unidades/edifícios/escolas (tendo em conta que a EB1, n.º2 está a funcionar na EB Pedro Nunes): três rurais, Centro escolar da Comporta (pré escolar e 1º ciclo), Escola Básica de Palma (1º ciclo) e Escola Básica de Casebres (pré – escolar e 1º ciclo) e quatro no centro urbano, Escola Básica Nº 1 (pré-escolar e 1º ciclo), EB Pedro Nunes (2º ciclo) onde se encontra a funcionar, provisoriamente, a Escola Básica Nº 2 (pré-escolar e 1º ciclo), Escola Básica do Olival Queimado (1º ciclo) e Escola Secundária de Alcácer do Sal (3º ciclo e ensino secundário) – sede do Agrupamento.

3. Organização da População Escolar

3.1. Corpo Docente e Estruturas de Orientação Educativa e Articulação Curricular

Para desenvolver a ação educativa, o Agrupamento conta com um corpo docente distribuído por departamentos curriculares, constituídos por grupos / áreas disciplinares. O corpo docente, assim como a sua distribuição pelos departamentos curriculares, é maioritariamente constituído por professores pertencentes ao Quadro do Agrupamento

sendo no total 142 elementos, distribuídos pelos ciclos de ensino, de acordo com a seguinte tabela :

Escola	Pré-escolar	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo / Secundário
Total	9	26	22	59

Os nove docentes do ensino especial, bem como os três da intervenção precoce prestam serviço em todas as escolas do agrupamento. Para além destes docentes estão afetos 14 docentes às atividades de enriquecimento curricular.

3.2. Corpo Não Docente

Contribuindo ainda para a ação educativa, o Agrupamento conta com a cooperação de outros profissionais, a saber:

- uma psicóloga, responsável pelos Serviços de Psicologia e Orientação;
- uma Técnica de Intervenção Local , para apoio exclusivo ao Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF);
- onze assistentes técnicas nos Serviços Administrativos;
- quarenta e três assistentes operacionais, sendo cinco na EB1 nº1, um na EB1 da Comporta, quinze na Escola Secundária e vinte e dois na EB Pedro Nunes.
- catorze assistentes operacionais, do quadro da Câmara Municipal, seis das quais na EB Pedro Nunes, cinco na EB da Comporta, duas na EB de Palma e uma na EB de Casebres;
- dez funcionárias em contrato de CEI para limpeza, três das quais na EB1nº1, três na EB Pedro Nunes, duas na EB da Comporta e uma na EB de Palma e outra na EB de Casebres.

3.3. Corpo Discente

O corpo discente, assim como a sua distribuição pelos diferentes anos de educação/escolaridade estão distribuídos da seguinte forma:

Ano de escolaridade	Pré – escolar	1º	2º	3º	4º	5º	6º	CEF
Nº alunos	182	82	112	112	90	105	115	24

Ano de escolaridade	7º	8º	9º	10º	11º	12º	Profissional	PIEF
Nº alunos	109	97	69	56	37	51	30	14

**Total = 1101
alunos**

III – PLANO DE INTERVENÇÃO

1. Missão, visão e valores

De acordo com José Manuel Silva (2010, pp. 66) “ (...) a visão incorpora (ainda) os valores, os princípios e as metas a alcançar pela organização e muitas vezes resulta de processos de partilha reflexiva entre os seus membros, facto que potencia a sua dinâmica de desenvolvimento”. Prossegue, discorrendo a este propósito que “ (...) a consolidação institucional da visão é habitualmente plasmada num projeto, muitas vezes designado Plano Estratégico (neste caso concreto, no presente Projeto de Intervenção), cujo conhecimento cimenta a capacidade de ação comum dos membros da organização e que serve, simultaneamente, como farol para o interior e para o exterior”. Refere ainda que “ (...) a visão é o sonho, a missão o propósito de realizar uma parte importante daquele com os recursos e forças disponíveis” (pp.69)

Falar em missão é uma tarefa difícil, já que teria que assumir algo que deveria ser discutido, no sentido amplo, com toda a comunidade escolar e que deverá estar implícita num documento estruturante de um agrupamento (a ser elaborado de imediato) - Projeto educativo.

Contudo, terei como principal missão potenciar/fomentar uma ação educativa onde a partilha e a parceria sejam os alicerces de uma cultura de “Escola” capaz de formar cidadãos com competências suficientes para enfrentar a sociedade atual. Tentar promover, um clima de bem-estar e ambiente de respeito mútuo, que conduza ao sucesso educativo (resultados) e à autonomia e responsabilização dos alunos, que são no fundo a razão da existência de uma “Escola”. No decorrer desta missão há que tentar que subsistam valores como a honestidade, a democracia, a ética, a persistência, a motivação, a inovação, a inclusão, a transparência, o rigor e a eficiência.

Considero que o clima e bem-estar, assim como o sucesso do Agrupamento, aos mais variados níveis, será aquilo pelo que gostaríamos de ser recordados pelos nossos alunos e por todos os que pelo Agrupamento passam, trabalham e por todos os que, de alguma forma, o contactam e conhecem. A única forma de tentar conseguir

melhorar e tentar atingir uma escola de qualidade será, mais do que escrever uma série de objetivos/metapas num plano, ter uma atitude proactiva, motivando e empenhando todos os atores da comunidade educativa (alunos, professores, pais e EE , assistentes operacionais e assistentes técnicos) fazendo face às mudanças sistemáticas da sociedade , de modo a que todos se sintam dignificados e valorizados. Acredito que fazer a diferença é a minha/nossa missão. Acredito que a missão não pode ser impessoal, tem de ter um significado profundo, tem de transformar as vidas de todos os que no Agrupamento aprendem, ensinam, trabalham ou simplesmente por cá passam. em suma, esquematiza-se na figura 1, a missão, visão e valores que defendo.

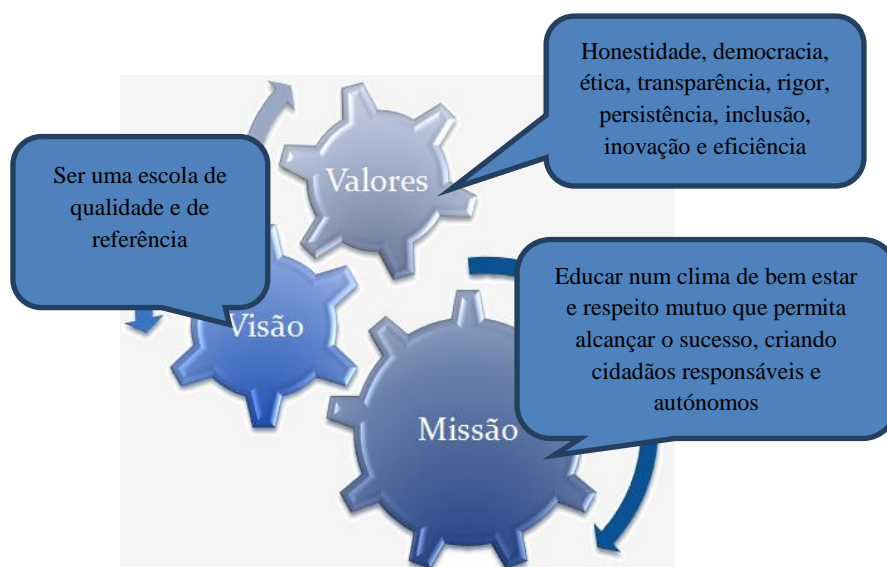


Figura 1 :Missão, visão e valores

2. Diagnose / problemas identificados

O agrupamento é recente e este ano letivo, que está a terminar, foi um ano meramente burocrático, que teve como principal objetivo unificar sete escolas, unir várias maneiras diferentes de pensar e de agir e criar hábitos novos de trabalho. Para além dos referenciados pela IGEC, foram detetados vários problemas de ordem diversa:

Edifícios

Os problemas associados à estrutura física dos edifícios são diversos, sendo que os mais antigos como a EB1 dos Telheiros, a EB de Palma e a EB de Casebres, necessitariam de intervenção de raiz, pelo seu mau estado de conservação. A escola do Olival Queimado carece de um recinto exterior com parque infantil. A EB Pedro Nunes necessita igualmente de um arranjo exterior e vedação remodelada. Para além destes problemas todos os edifícios apresentam danos causados pela má utilização dos alunos.

Resultados Escolares / alunos

Os resultados internos do agrupamento ainda estão muito aquém do desejável. Em relação ao 1º ciclo, o número de alunos tem-se mantido mais ou menos constante desde há sete anos (≈ 400), e a taxa de retenção tem vindo a diminuir, rondando os ??? . O número de alunos nos 2º e 3º ciclos tem tido oscilações, sendo que nos últimos anos se tem mantido constante rondando os 300 alunos. Quanto à taxa de retenção, no 2º ciclo ronda os 12,5% enquanto no 3º ciclo é cerca de 23%. O abandono escolar é praticamente nulo nos ciclos supracitados.

Os cursos de educação e formação (C.E.F.) e até os cursos profissionais, tem tido uma baixa taxa de sucesso, pois terminam cerca de metade dos alunos em relação aos inscritos. O Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF) tem elevada taxa de abandono, 80%, pois estes alunos não aceitam a obrigatoriedade de ir às aulas. O ensino secundário funciona em regime de disciplinas mas, na generalidade, podemos afirmar que, embora sendo a escolaridade obrigatória até aos 18 anos, se verificou um grande decréscimo de alunos nos últimos 6 anos, sendo cerca de 200. No entanto, a taxa de abandono mantém-se praticamente constante em cerca de 10%. A taxa de retenção no ensino secundário é cerca de 25%. Os resultados escolares da avaliação externa do agrupamento, situam-se abaixo das médias nacionais, facto de extrema preocupação. Sendo que os rankings não traduzem exatamente os resultados reais do sistema educativo, não podemos deixar de referir que é preocupante a perda de lugares (apenas comparando a Escola Secundária e o antigo Agrupamento em separado, pois não existia o actual agrupamento).

Para finalizar este item devo realçar a falta de motivação crescente dos alunos no geral, que, pelo meu contacto direto com as famílias, na maioria dos casos estão associados a problemas sociais muito graves que são crescentes no nosso conselho. Esta desmotivação leva ao crescimento da indisciplina, que já foi referenciada, e que é, sem dúvida, um dos nossos graves problemas.

Apesar de nos últimos anos se ter notado um aumento do número de pais e/ou encarregados de educação nas reuniões, estes ainda estão longe do desejado envolvimento destes no percurso educativo dos seus educandos.

Prestação do serviço educativo

Nos últimos anos tem-se tentado promover o trabalho colaborativo entre os docentes no entanto, este ainda está longe de ser o ideal, existindo ainda muito trabalho individual. Verifica-se igualmente, nalguns casos, a ausência de reuniões de grupos

disciplinares que são indispensáveis para articulação das planificações e de estratégias de melhoria, para posterior articulação com o departamento. Ainda em termos de colaborativos, saliento ainda que existe pouca articulação entre ciclos, o que dificulta a continuidade de trabalho dos professores.

Realço ainda que a estrutura de funcionamento das salas de estudo (que já tiveram várias denominações, sendo a última “SMS”), dos apoios pedagógicos, das tutorias e até das salas de preparação para exames, não tem sido adequada nem eficiente.

Organização e gestão escolar

Volto a referir que o ano letivo que está a terminar, foi um ano muito conturbado, de “montagem do Mega agrupamento” e os normativos legais impuseram que funcionassem 2 conselhos pedagógicos, 2 projetos educativos, 2 regulamentos internos, o que complicou bastante o dia-a-dia da curta vida deste agrupamento.

No entanto, no geral, há que melhorar a circulação da informação entre os vários órgãos de gestão e de coordenação pedagógica de modo a que todos contribuam ativamente para ações de melhoria, que conduzam a uma Escola de Qualidade.

Devo referir ainda, que tem que se melhorar a articulação entre o plano de atividades com o projeto educativo, que este ano que termina foi muito reduzida, pois existiam dois projetos. O orçamento do agrupamento deverá igualmente ser articulado com o plano anual de atividades.

Os normativos legais, tem ultimamente, “ditado” um acréscimo de trabalho nos professores, reduzindo significativamente o número de docentes na globalidade. Esta situação provoca só por si uma concentração de trabalho que tem que ser bem distribuído para não levar à saturação e privilegiar o trabalho de qualidade.

O pessoal não docente tem tido uma participação muito pouco ativa no dia-a-dia dos alunos, situação que tem que ser invertida, pois todos tem que colaborar para se atingir melhorias essencialmente na indisciplina e cumprimento de regras. Aqui deve ser referido que a gestão dos assistentes operacionais do quadro da Câmara Municipal tem que ser revista para garantir um tratamento de equidade neste grupo.

O serviço administrativo escolar, que também surgiu da unificação de dois serviços de escolas diferentes e de ciclos de ensino diferentes, necessita de uma reorganização e conseqüente definição de tarefas.

Por último, o controlo das portarias mostrou-se insuficiente, facilitando o absentismo e eventualmente o abandono escolar.

Os planos de emergência, na maioria das escolas do agrupamento têm que ser revistos e na escola Pedro Nunes tem mesmo que ser feito de novo.

Articulação com o meio

Com a Câmara Municipal deverão ser revistas e reforçadas as parcerias, quer ao nível orçamental quer ao nível de programas de estágios e ainda na utilização da piscina coberta e do pavilhão desportivo. O agrupamento já tem algumas parcerias e protocolos com entidades locais, essencialmente ao nível de estágios profissionais dos nossos alunos, mas tem que alargar a outras instituições educativas e formativas, de modo a potenciar um desenvolvimento de cooperação estratégico.

3- Definição dos domínios e das estratégias

3.1 Resultados e Organização Pedagógica

Uma das principais prioridades deste plano de intervenção é o melhoramento dos resultados escolares dos seus alunos, em todas as disciplinas.

É nosso propósito definir estratégias conducentes à melhoria dos resultados, quer nas disciplinas com exames (Ensino Básico e Ensino Secundário), quer nas restantes disciplinas de real importância para o desenvolvimento e impacto na vida e crescimento integral dos nossos alunos.

a) Reforço de carga horária

Para a prossecução destes objetivos, procurar-se-á reforçar a carga horária da disciplina de Português, área transversal aos currícula de todos os ciclos de ensino nomeadamente em 45 minutos destinados à promoção de leitura e interpretação.

b) Articulação curricular

Esta articulação visa sobretudo contribuir para o melhoramento dos resultados escolares dos alunos, aproximando diversos atores da intervenção pedagógica, que, por vezes, se encontram pouco articulados:

- A transição da informação inerente ao término de cada ciclo de ensino é de uma enorme importância em termos dos currícula, pelo que dever-se-á ter em conta esta articulação pedagógica. Esta incumbência competirá aos Coordenadores de Departamento que, conjuntamente com os Delegados de Grupo e/ou Disciplina, a fará chegar ao professor que inicia outro ciclo de ensino, em sede de reuniões de final de ano

letivo. O teor da informação terá como base o cumprimento das planificações/orientações curriculares/programas das disciplinas, para que se possam estabelecer estratégias de forma a suprir eventuais lacunas. Igualmente o professor de um ciclo deverá, se sentir que será melhor que os do ciclo anterior se concentrem mais num determinado assunto deverá articular, através do coordenador de departamento, essa informação com o professor referido.

- Continuidade pedagógica dentro do ciclo de estudos, sempre que haja o benefício pedagógico dos alunos, das turmas e dos resultados do AEAS.

c) Estruturas intermédias

Considero importante diminuir a carga horária inerente ao cargo de Diretor de turma privilegiando a vertente pedagógica e sobretudo, reforçar o elo de ligação entre a Escola e a família.

Os coordenadores de Departamento deverão, no sentido de haver uma maior equidade na aplicação de critérios de avaliação dos alunos, sefetuar a supervisão pedagógica dos seus pares.

d) Aulas de “Substituição” e Permuta

Para o melhoramento dos resultados escolares dos alunos, as aulas de “substituição”/permutas efetuadas pelos professores que lecionem a mesma turma, são uma das prioridades deste plano de intervenção. No 1º ciclo a substituição deverá ser assegurada pelos docentes de apoio afetos a este nível de ensino.

e) Implementação de salas de estudo

Para o melhoramento dos resultados escolares dos alunos, as salas de estudo, aquando da ausência do professor, e na impossibilidade de se proceder à sua substituição por outro da mesma disciplina, constituem um contributo para os resultados. Reforçar a importância e o contributo das salas de estudo junto dos encarregados de educação como meio/estratégia de recuperação das aprendizagens, assim como na implementação de métodos e hábitos de estudo.

f) Implementação de pares pedagógicas

Um outro contributo para a melhoria dos resultados consiste na constituição de pares pedagógicas (coadjuvação), sempre que exequível e desejáveis, nomeadamente

em turmas que ofereçam mais constrangimentos e nas quais os resultados escolares são pouco satisfatórios.

g) Implementação de projectos

Com o intuito de melhorar os resultados, proponho a continuação do projecto salinas (turma mais) bem como o alargamento a outras turmas. Ainda neste âmbito já comecei a tratar da adesão do agrupamento ao projecto ÉPIS, que em conjunto com empresas regionais e nacionais, se podem ajudar os alunos, de modo a diminuir o insucesso.

h) Implementação de equipas multidisciplinares

Estas equipas, cuja constituição está prevista na legislação, deverão atuar essencialmente sobre a prevenção da indisciplina, mas também terão que tentar resolver os casos já existentes atuando junto das famílias, junto da CPCJ e até, nalguns casos, com a Escola Segura.

i) Outros contributos para a melhoria e formação integral dos alunos

- Atividades lúdico – pedagógicas

Neste âmbito, constitui uma das prioridades deste plano de intervenção fomentar e apoiar todas as atividades que contribuam para o bem-estar e para o desenvolvimento dos nossos jovens, como o desporto escolar, PESES, ambiente e desenvolvimento sustentável, clube de ciência, clube da segurança clube de artes e clube **do jornalismo e da leitura** .

- Biblioteca

Mais que uma biblioteca, uma mediateca, ferramenta fundamental e atual para o saber-estar, o saber-procurar, o saber-conhecer, o saber – ser, as Bibliotecas deverão ser o local privilegiado para o estudo, para a pesquisa, para o simples prazer de estar em contacto com o Saber. Assim sendo, é nosso propósito manter o alargamento do horário de funcionamento (ininterrupto), reforçar as regras de conduta e boas práticas apropriadas à permanência e utilização dos recursos existentes nas Bibliotecas do AEAS e continuar a catalogar e inventariar todos recursos existentes nas Bibliotecas, de modo a obter um sistema de fácil acesso/consulta dos acervos.

j) Comunicação

Procuraremos sempre facilitar a comunicação com todas as estruturas dentro e fora do agrupamento, através dos seguintes meios::

- i) Página do AEAS atualizada, bem como a drive (Google) institucional;
- ii) Email (mail institucional criado para cada um dos docentes e não docentes do AEAS) de toda a informação pertinente e urgente que a cada um diz respeito;
- iii) Sistema GIAE (continuação do já adquirido e implementação de sumários electrónicos)
- iV) Placard informativo – plano de atividades mensal;
- v) Publicitação das atividades de relevo da Direção e do Conselho Administrativo;
- vi) Publicitação das informações / decisões do Conselho Geral;
- vii) Publicitação das informações / decisões do Conselho Pedagógico;
- viii) Melhoria dos canais de comunicação entre a Escola e Associação de Pais Representantes de EE e EE;
- ix) Reunião Geral para Funcionários do AEAS (Professores e Auxiliares) e reuniões trimestrais para cada escola para pessoal não docente;
- x) Reunião com os delegados de turma de alunos do Ensino Básico e do Ensino Secundário;
- xi) Promover reuniões de representantes de pais e encarregados de educação com a direção, bem como desta com a associação de Pais

3.2. Gestão de recursos humanos, materiais e espaços

a) Inventariação de materiais e espaços

Temos por finalidade efetuar a inventariação dos espaços, assim como dos recursos materiais neles existentes e em efetivas condições de funcionamento, de forma a permitir a partilha e, mesmo até, a suprir necessidades que eventualmente possam ocorrer. Esta inventariação deverá constar de uma base de dados acessível a todos os interessados.

b) Reformulação de serviços e horários

Com a formação do AEAS foi, e será necessário, reformular/redimensionar os serviços, nomeadamente, secretaria, papelaria, reprografia, nas escolas/edifícios em que

existirem e, conseqüentemente, os respetivos horários de atendimento de forma a que todos os utentes possam usufruir dos mesmos.

c) Proposta de resolução para outros problemas que diagnosticamos no AEAS

Para todas as escolas a direção deverá tentar a aquisição de equipamentos e máquinas adequadas aos currícula das disciplinas técnicas e vocacionais, bem como condizentes com as normas de segurança em vigor e promover candidaturas a programas e/ou projetos que permitam a aquisição equipamentos informáticos e outros. Tenho, igualmente, como objetivo solicitar à tutela a intervenção direta na resolução dos problemas diagnosticados e/ou que dote o AEAS de recursos financeiros para que possamos intervir de maneira a efetuar a manutenção dos edifícios ao nível das salas de aula e outras específicas. A EB nº1 precisa de obras de total remodelação, no entanto para que seja usado com dignidade é necessário que se pressione a autarquia para fazer um arranjo do piso exterior, construir um sistema uma escorrência para as águas pluviais, desativação da fossa e implementação de internet. A direção deverá solicitar, igualmente à Câmara o arranjo do espaço exterior com ajardinamento nas escolas EB do Olival Queimado e EB Pedro Nunes. Para esta, terá ainda que pedir a colocação de uma nova rede de proteção nas grades da vedação o arranjo do recreio do pré- escolar e do 1º ciclo e a requalificação da unidade de multideficiência. Na EB da Comporta existe um problema que se prende com o tamanho das salas de aula, que se está a tentar resolver com a Câmara Municipal e a Dgeste. As escolas EB de Palma e EB de Casebres, estão a ser alvo de um acordo entre a Dgeste e a Câmara Municipal, no sentido de decidir o seu encerramento o que até ao momento ainda não está decidido. A escola secundária, escola sede do agrupamento, está com problemas estruturais decorrentes da recente obra e que tem que ser resolvidos, já reportados à Parque Escolar que é o “senhorio da escola”.

d) Segurança

- i) Implementação e atualização dos planos de emergência;
- ii) Implementação de um controlo rigoroso na portaria de todas as escolas que integram o AEAS;
- iii) Concertação de esforços com a Associação de Pais e Representantes de Encarregados de Educação de Turma, GNR, Associação de Estudantes, Diretores de

Turma, Funcionários, Serviços de Psicologia, Centro de Saúde na prevenção de comportamentos de risco.

iv) Reforço da vigilância e controlo nas escolas (passando pela responsabilização) de forma a evitar acidentes ocasionais, bem como as “brincadeiras” que resultam em danos quer físicos quer materiais.

3.3. Articulação Escola-Meio

Embora já tenham sido referenciados em itens anteriores alguns aspetos relativos à ligação do AEAS ao meio convém, neste ponto, realçar ainda, outros fatores, a saber:

- envolver a autarquia nas parcerias/protocolos, conferindo-lhe preferência enquanto parceiro no desenvolvimento e implementação das atividades do AEAS;
- auscultar a autarquia para a elaboração da oferta educativa do AEAS;
- consultar o Centro de Emprego e meio empresarial sobre as necessidades de formação que eventualmente o AEAS possa oferecer;
- estabelecer parcerias/protocolos com as empresas da região com o objetivo de dotar os nossos alunos, enquanto formandos, de competências e valores que lhes permitam ingressar no mercado de trabalho e atingir desempenhos qualificados;
- estabelecer protocolos de colaboração/parcerias com outras instituições/ organizações, propiciando a partilha de espaços e/ou equipamentos/materiais, como recentemente com o Instituto politécnico de Beja, contribuindo assim para a estratégia “Europa 2020” que defende um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

De um modo geral, a relação Escola – Pais continua a constituir uma das principais preocupações das nossas escolas nomeadamente no 3º Ciclo e no Ensino Secundário, na medida em que, por vezes, se torna difícil contactar direta ou indiretamente com os Encarregados de Educação, sendo que a estes cabe um papel fulcral na formação do jovem. Procurando estreitar laços e canais de comunicação, propomos:

- dinamizar e promover o circuito de comunicação entre os Encarregados de Educação e a Escola, no sentido de tornar mais eficaz o estabelecimento desta ponte fundamental para o sucesso dos alunos;
- procurar envolver mais os Pais e Encarregados de Educação na vida escolar dos seus filhos/educandos, nomeadamente nas turmas cujo comportamento e/ou aproveitamento é menos satisfatório, e responsabilizando-os quando necessário;

- clarificar a importância das competências inerentes ao papel dos Representantes dos Encarregados de Educação, partilhando com eles informações, atividades/projetos, problemas, resultados escolares, dificuldades de aprendizagens, êxitos, entre outros, apelando ao seu contributo efetivo e empenhado.

3.4. Formação dos recursos humanos

Os recursos humanos, nomeadamente o corpo docente, são um fator crucial para o binómio ensino e aprendizagem devendo, por isso mesmo, ser devidamente valorizados, apoiados e, sobretudo, estimulados por forma a que o seu desempenho contribua para o melhoramento dos resultados escolares dos alunos. Neste sentido, é nosso propósito:

- fomentar e apoiar toda a formação específica e transversal, ativando o plano de formação do AEAS;
- apoiar e reforçar a autoridade dos docentes no dia a dia da sua atividade profissional;
- apoiar os docentes na sua atividade profissional, nomeadamente dotá-los de materiais e meios informáticos para utilização, in loco, das suas atividades letivas e não letivas.

No que concerne ao corpo não docente, também este de importância fundamental, dever-se-á adotar uma filosofia de partilha, interajuda, corresponsabilização, no sentido de que possa contribuir para um clima de harmonia, tranquilidade e de bem-estar. Sendo assim, propomos:

- promover uma formação pessoal e profissional que contribua para um melhor desempenho das funções e dos relacionamentos interpessoais;
- apoiar e reforçar a autoridade destes intervenientes da ação educativa, por forma a contribuir para uma cultura de escola assente na disciplina, na preservação do bom nome, no respeito pelo Outro e no respeito e manutenção dos recursos materiais (móveis e imóveis) do AEAS.

3.5 Monitorização e autoavaliação

A autoavaliação do Agrupamento é uma necessidade que surge para melhorar a qualidade dos nossos serviços educativos e orientar as nossas escolas por padrões de excelência, devidamente refletidos e partilhados por toda a comunidade educativa. Assim, é nosso objetivo manter/constituir uma equipa de avaliação interna que, com base no diagnóstico realizado, identifique os pontos fortes e os aspetos a melhorar na

vida do Agrupamento. Neste sentido, a autoavaliação deve ter em consideração parâmetros de conhecimento científicos, de caráter pedagógico, organizacional, funcional, de gestão, financeiros e socioeconómicos, que se pretendem interpretados de forma integrada e contextualizada, devendo, simultaneamente, permitir a formulação de propostas concretas relativamente aos objetivos aí estabelecidos.

No que respeita à autoavaliação dos resultados escolares, o tratamento e análise dos dados devem refletir:

- o abandono escolar (mudança de escola, anulação de matrícula, mudança de curso, mudança de regime, abandono puro e simples do aluno);
- as disciplinas de maior sucesso;
- as disciplinas de maior insucesso (para definição de estratégias de remediação);
- o número de alunos com disciplinas em atraso e informação para fornecer para distribuição de serviço – formação de turmas e horários;
- a adesão dos alunos aos apoios pedagógicos (salas de estudo, apoios);
- os níveis de indisciplina;
- o cumprimento das planificações/programas (a mudança de ciclo/turma pode provocar diferentes ritmos de aprendizagem e/ou lacunas nas aprendizagens).

De forma a aferir a qualidade formativa do AEAS, particularmente nos cursos CEF, vocacionais e nos cursos profissionais, afigura-se-nos importante desenvolver mecanismos de acompanhamento dos níveis de integração no mundo do trabalho (empregabilidade, satisfação pessoal e profissional) dos ex-alunos dos cursos supra referidos. Este processo de acompanhamento desenvolver-se-á nos 3-5 anos após a conclusão dos cursos e permitirá testar a eficiência das competências desenvolvidas/ministradas no e pelo AEAS.

Em suma, todo este plano de intervenção proposto só fará sentido se estiver sempre sujeito a uma avaliação rigorosa e sistemática, para que se aperfeiçoem processos e metodologias no sentido de se caminhar para uma escola de excelência.

Embora consciente das imensas dificuldades e dos enormes desafios que terei no imediato pela frente, considero ser este o momento indicado na minha carreira para vir a assumir esta grande responsabilidade.

**‘o sonho comanda a vida
e sempre que um homem sonha
o mundo pula e avança’,
(in Pedra Filosofal)**

Referências bibliográficas

Alves, M. (1999). Autonomia, participação e liderança. In A. Carvalho, M. Alves & M. Sarmiento (Eds.), *Contratos de autonomia, aprendizagem organizacional e liderança*. Porto: Edições ASA.

Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Silva, J. M. (2011). Direção, liderança e autonomia das escolas. In A. Neto-Mendes, J. A. Costa & A. Ventura (Eds.), *A Emergência do Diretor da Escola: Questões Políticas e Organizacionais*. Atas do VI Simpósio de Organização e Gestão Escolar. Aveiro Universidade de Aveiro.

Edição especial do Jornal do antigo Agrupamento de Escolas de Alcácer do Sal.

Anexos

I - PLANIFICAÇÃO DO PLANO DE INTERVENÇÃO

1. Domínio: Resultados e Organização Pedagógica

Metas: <ul style="list-style-type: none">• melhorar as aprendizagens• melhorar os resultados escolares do Agrupamento• melhorar a articulação entre os diferentes ciclos de escolaridade• diminuir indisciplina• diminuir os impactos de transição de ciclos nos alunos• diminuir o abandono escolar• diminuir as taxas de insucesso e a discrepância entre a avaliação interna e a avaliação externa		
Ações	Avaliação	Calendarização
<ul style="list-style-type: none">• elaboração do projecto educativo• promoção de reuniões com o pessoal docente• solicitar a colaboração dos Pais e EE• reuniões periódicas com os delegados e subdelegados de turma• sessões de motivação com especialistas• intervenção junto das famílias que reforcem a importância da escola no desenvolvimento e formação integral dos alunos• criação de uma Equipa Multidisciplinar para intervir junto das famílias	<ul style="list-style-type: none">• Nº de Reuniões periódicas e de participantes• Atas das reuniões, e análise das estratégias • Nº de participações disciplinares• Nº de medidas sancionatórias e corretivas aplicadas• Nº de alunos referenciados	2014-2015 Ao longo do mandato,

<ul style="list-style-type: none"> • realização da diagnose por período lectivo • tornar o papel do diretor de turma mais proactivo e menos burocrático • melhorar a articulação entre os docentes dos diferentes ciclos • percursos “alternativos” de formação • tutorias • salas de estudo • apoios individualizados e/ou em pequeno grupo • coadjuvações • reconhecimento do trabalho e empenho dos docentes • promover as permutas entre os docentes de forma a que não existam “furos” no horário semanal dos alunos • reforçar a carga horária das disciplinas ferramentais • publicitação mensal das atividades • implementação de atividades lúdico-pedagógicas • dinamização da biblioteca/mediateca • publicitação das decisões do Conselho Pedagógico • reconhecimento do Valor, Excelência e Mérito dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definições de estratégias expressas em atas de reuniões entre docentes de ciclos diferentes que lecionem as mesmas ou disciplinas similares • Taxa de conclusão dos cursos de formação profissionalizante • Relatórios de tutorias analisados em conselho de turma • Balanço da sala de estudo analisado em conselho de turma • Departamentos curriculares-supervisão de resultados /estratégias • Resultados da ação externa (diminuição do intervalo/diferença entre a avaliação interna e a avaliação externa) • Resultado da avaliação interna (taxas de aprovação) • Aumento da taxa de transição e da média das classificações das disciplinas • Aumento do nº de alunos que constam no quadro de excelência • Grau de satisfação dos docentes e dos alunos 	
--	--	--

2. Domínio: Gestão de recursos humanos, materiais e espaços

<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) melhorar as condições de trabalho e de estudo no Agrupamento b) otimizar a gestão de recursos c) requalificar os espaços escolares 		
Ações	Avaliação	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> • criação de tempos no horário semanal dos docentes para trabalho colaborativo • atribuição aos docentes integrados em equipas de projetos de tempos no horário semanal compatíveis com a dinamização dos mesmos • reformulação de horários e serviços • realização, anualmente, de simulacros de evacuação em todas as escolas do AEAS • Requalificação dos espaços mais degradados do AEAS • conservação/manutenção dos espaços interiores e exteriores • ligação da rede de internet entre as escolas do AES • inventariação dos recursos existentes em base de dados • aquisição de equipamentos informáticos e outros necessários ao funcionamento das disciplinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Horários semanais dos docentes-relatórios de avaliação desses tempos lectivos • Nº de intervenções realizadas • Nº de simulacros realizados 	<p>Ao longo do mandato</p>

3. Domínio: Articulação Escola-Meio

<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) melhorar a articulação Escola-Família b) corresponsabilizar as famílias no percurso escolar dos alunos c) dinamizar parcerias, protocolos e projetos 		
Ações	Avaliação	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> • estabelecer, formalmente, parcerias com as entidades culturais existentes na comunidade e fora dela • estabelecer parcerias/protocolos com o município • estabelecer parcerias/protocolos com o IEFP • reuniões periódicas com os representantes dos pais e encarregados de educação e as associações de pais • realização de reuniões conjuntas e periódicas entre representantes de alunos, de Pais e EE e a Direção • angariação de apoios financeiros, materiais e humanos junto do meio empresarial • manter a página Web do AEAS atualizada • publicitar das atividades realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de reuniões • Nº de sugestões/resoluções implementadas • Nº de protocolos/parcerias realizadas • Nº de estágios profissionalizantes • Nº de docentes do quadro do AEAS envolvidos nas parcerias • Nº de apoios e de empresas 	<p>Ao longo do mandato</p>

4. Formação dos recursos humanos

Metas: a) promover uma política de formação centrada no Agrupamento obedecendo a uma lógica contextual, adaptativa, organizacional e orientada para a mudança b) melhorar as competências e a qualidade do desempenho		
Ações	Avaliação	Calendarização
<ul style="list-style-type: none">• concessão de um plano de formação para o pessoal docente e pessoal não docente que assuma a dupla dimensão de privilegiar as necessidades individuais e as necessidades da organização escolar• articulação do projeto de formação do agrupamento com o Centro de Formação do Alentejo Litoral• dinamização de ações de informação, sensibilização e formação sobre temáticas consideradas pertinentes, de acordo com o diagnóstico efetuado	<ul style="list-style-type: none">• Nº de não docentes do quadro do AEAS envolvidos na formação• Nº de docentes do quadro do AEAS envolvidos na formação	Ao longo do mandato

5. Domínio: Monitorização e autoavaliação

Metas: <ul style="list-style-type: none">a) promover uma politica de formação centrada no Agrupamento obedecendo a uma lógica contextual, adaptativa, organizacional e orientada para a mudançab) melhorar as competências e a qualidade do desempenho		
Ações	Avaliação	Calendarização
<ul style="list-style-type: none">• criação de equipa multidisciplinar para implementação do processo de autoavaliação• envolvimento de todos os atores da comunidade no processo de autoavaliação• elaboração dos planos de melhoria com base nos resultados da diagnose• envolvimento da comunidade educativa no processo de autoavaliação do AEAS	<ul style="list-style-type: none">• Nº de participantes no processo de autoavaliação• Nº de documentos produzidos	Ao longo do mandato

II – PROGRAMAÇÃO DE ATIVIDADES A REALIZAR NO MANDATO

Em todos, e cada ano de mandato, será realizada uma avaliação das estratégias propostas/adotadas neste plano, com o intuito de verificar em que medida estas conduziram, ou não, à consecução das metas estipuladas, pois só assim se poderão fazer ajustes e/ou alterações/correções. Deste modo, deste processo de avaliação-regulação devem sair indicações para os anos seguintes, no sentido de se proceder a ajustes e/ou correções ou mesmo adoção de novas estratégias.

No final do primeiro ano de mandato, espero que já se tenham realizado algumas obras de manutenção e reparação das estruturas nas escolas que constituem o AEAS. Conto, também, ter um maior envolvimento por parte dos pais e restantes membros da comunidade educativa, nas tomadas de decisão (oferta educativa, indisciplina, projeto educativo, segurança) da escola; ter melhorado os canais de comunicação; ter invertido os sinais de decréscimo acentuado do número de alunos; ter realizado autoavaliação do Agrupamento.

No final do segundo ano de mandato, ambiciono já ter algum cruzamento na articulação curricular, designadamente no 1º, 2º e 3º ciclos, ao nível intercurricular e interdisciplinar. Assim, espero que essa articulação curricular surja naturalmente através dos currícula, que tenha um fio condutor que se expresse por uma mesma linguagem e nos leve a um mesmo destino – melhorar os resultados do AEAS. Ao nível do Ensino Secundário, esperamos ver sinais positivos, resultantes do reforço às disciplinas com exame final, nomeadamente aquelas em que os alunos apresentam maior insucesso.

Por outro lado, as obras de manutenção e reparação das estruturas das escolas deverão continuar, bem como o melhoramento dos espaços interiores e exteriores. O envolvimento da comunidade educativa e a comunicação continuará a promover-se e ainda a realizar-se a autoavaliação.

No terceiro ano de mandato, pretendo constatar a existência de uma verdadeira articulação curricular ao nível do Ensino Básico. Ao nível do Ensino Secundário, espero verificar uma articulação curricular cujo fio condutor se manifeste por uma mesma linguagem, conducente a um mesmo destino – melhoramento dos resultados do AEAS. Em resultado do esforço desenvolvido e do investimento na articulação curricular, acredito que, ao nível do Ensino Secundário, os resultados das disciplinas com exame final, (daquelas em que os alunos apresentam resultados de maior insucesso) comecem a melhorar gradualmente.

As obras de manutenção, conservação e reparação das estruturas das escolas deverão continuar, bem como o melhoramento dos espaços interiores e exteriores. O envolvimento da comunidade educativa e a comunicação continuará a promover-se e a realizar-se a autoavaliação.

Por fim, no quarto ano de mandato, pretendo constatar a presença de uma verdadeira articulação curricular, seja ao nível do Ensino Básico seja do Ensino Secundário, que nos permita a meta primordial – melhorar os resultados do AEAS.

Acreditamos que, ao nível do Ensino Secundário, os resultados das disciplinas com exame final (daquelas em que os alunos apresentam resultados de maior insucesso) melhorarão substancialmente.

As obras de manutenção e reparação das estruturas das escolas deverão continuar, bem como o melhoramento dos espaços interiores e exteriores.