



Agrupamento de Escolas de Ourém

juntos e com resiliência... por um mesmo caminho

2014-2018

Projeto de Intervenção

Sandra Margarida dos Santos Rodrigues Pimentel

ÍNDICE

Nota prévia	4
1 – Introdução	5
2 – Caracterização do Agrupamento de Escolas de Ourém	8
3 – Problemas diagnosticados	14
3.1 – Análise do ambiente interno da unidade orgânica	15
3.2 – Análise do ambiente externo da unidade orgânica	17
4 – Missão	19
5 – Metas	21
6 – Linhas de Orientação da Ação	22
7 – Plano Estratégico	24
8 – Avaliação do Projeto de Intervenção	32
Considerações Finais	33
Bibliografia de apoio	34

Pedras no caminho?

Guardo todas, um dia vou construir um castelo...

Fernando Pessoa

Nota Prévia

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Ourém, aberto pelo Aviso n.º 465/2014, publicado no «Diário da República», 2ª Série, n.º 7 de 10 de janeiro de 2014 e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, submeto à apreciação do Conselho Geral este Projeto de Intervenção no Agrupamento, para o quadriénio 2014/ 2018.

1. Introdução

São vários os paradigmas educativos através dos quais se pode pensar a educação. Para alguns, educar é instruir, formatar, ensinar coisas. Para outros, na perspetiva social da educação, o objetivo é formar e preparar cidadãos para a sociedade que temos - reprodutora, ou para a sociedade que desejaremos ter - criadora. Uma constatação parece óbvia, nos dias de hoje, existe uma clara preocupação pela qualidade da educação que é cada vez mais transversal, conforme é disso exemplo, o processo de Bolonha, o Programa Erasmus, entre outros. À conceção de uma escola como orientadora, guia, sempre presente/providente – *educare*, vai correspondendo a necessidade e a exigência de uma escola que valorize capacidades e promova o surgimento das potencialidades que cada pessoa possui – *educere*. A escola de hoje torna-se por isso um desafio para todos os que nela se inserem, cabendo a quem a dirige a árdua tarefa de a saber gerir e, porque não, de *educere* para *educare*.

Segundo Sá Pires, 2011 “Um Projeto de Intervenção deverá entender-se como um conjunto de ações programáticas que têm como objetivo responder às necessidades educativas do Agrupamento e que visam promover a qualidade e adequação do sistema educativo local aos desafios de uma sociedade cada vez mais exigente. Deverá, também, mostrar a relevância desse conjunto de ações e a coerência entre os problemas diagnosticados, explicitando além disso as estratégias de intervenção propostas e os recursos que deverão ser mobilizados”.

Conceber e implementar um projeto não é uma tarefa fácil, implica esforço, envolvimento pessoal, capacidade para gerir a complexidade das situações que vão surgindo diariamente. Assim, um Projeto de Intervenção desta natureza constitui um desafio que pode ser muito estimulante para todos os Professores, Alunos, Funcionários e Encarregados de Educação, dispostos a assumir um papel ativo na resolução dos novos problemas que hoje enfrentamos na escola e, simultaneamente, no processo do seu próprio desenvolvimento como profissionais.

O Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, assume a educação como um serviço público, sendo estabelecida como missão do Governo a substituição da facilidade pelo esforço, do dirigismo pedagógico pelo rigor científico, da indisciplina pela disciplina, do centralismo pela autonomia. Neste sentido, a administração e a gestão das escolas assumem-se como instrumentos fundamentais para atingir as metas a prosseguir pelo Governo para o aperfeiçoamento do sistema educativo.

O modelo de gestão preconizado no Decreto-Lei referido anteriormente, atribui ao Diretor competências várias e muito vastas mas o Diretor não pode ser apenas o que distribui horários, que faz a gestão de pessoal e de recursos materiais, que aprova documentos, que submete outros à aprovação, que faz propostas, ou que cumpre outras obrigações legais. Tem que ser, antes de mais, um educador, um conhecedor do meio sobre o qual recai a sua ação, dos alunos, dos docentes e não docentes, dos pais e demais parceiros. Também neste sentido deverá estar plasmado no Projeto de Intervenção a forma de agir, de atuar, de modo que o futuro Diretor seja um elemento ativo e o mais participante possível em todo o processo.

O Diretor, tal como o vemos, é aquele que trabalha no sentido de potenciar a escola como espaço de transformação, inclusão, pluralidade e democracia, promotor de um desenvolvimento sustentável, capaz de garantir a igualdade de oportunidades para todos e favorecer a aprendizagem ao longo da vida (Sá Pires, 2011).

A minha candidatura ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas de Ourém implicou, necessariamente, uma cuidada reflexão pessoal e profissional e foi decidida com base na disponibilidade de diversos recursos na comunidade educativa que considero de extrema importância para a prossecução do meu objectivo principal: um bom desempenho em tão exigente missão.

Integrei a 15 de julho de 2013, como subDiretora, a equipa da Direção deste Agrupamento de escolas, estando, desde o dia 18 de outubro de 2013, a desempenhar todas as funções inerentes ao cargo do Diretor, na sequência da sua saída, nessa data, para exercer um cargo autárquico. De acordo com o previsto no Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho coube-me, a mim e à restante equipa, assegurar a gestão e o funcionamento do Agrupamento até recrutamento de novo Diretor, desafio que, embora consciente da elevada responsabilidade e dificuldade, abracei com empenho, resiliência, muito trabalho, dedicação quase exclusiva (pessoal e profissional), mas sobretudo com muita vontade e determinação em fazer o melhor. Assim, a minha candidatura surge neste momento como uma continuidade do trabalho que tenho vindo a realizar nestes meses, prosseguindo com os objetivos que entretanto tracei, e permitindo ao Agrupamento de Escolas de Ourém, e à sua comunidade educativa, a estabilidade necessária.

Candidato-me confiante de que o conhecimento que já detenho deste Agrupamento, o projeto que tenho para ele, os dezanove anos de experiência profissional, bem como os nove anos de experiência em gestão escolar numa escola secundária deste distrito (três como vogal e seis com vice-presidente), serão uma mais-valia para assegurar uma gestão ponderada e

rigorosa, na promoção da qualidade e excelência deste Agrupamento na senda da afirmação neste território educativo tão peculiar.

Preconizo que o Agrupamento de Escolas de Ourém seja uma *escola* inclusiva e abrangente, capaz de respeitar a multiplicidade social onde se insere e fazendo dela uma mais-valia. Que seja uma *escola* destinada a todos os alunos, da cidade ou da periferia, vocacionados para o prosseguimento de estudos ou para o mundo de trabalho. Uma *escola* aberta à comunidade onde está inserida, estabelecendo parcerias com entidades locais e distritais e retirando delas os maiores benefícios na dualidade do dar e receber. Uma *escola* integradora que assegure a participação de todos os intervenientes do processo educativo. Uma *escola* com rigor disciplinar, que pugne pela formação integral do indivíduo. Enfim, uma *escola* capaz de formar indivíduos providos de competências académicas e/ou profissionais e de princípios de cidadania que lhes permitam vencer os desafios atuais e futuros.

É este o meu “projeto” de Agrupamento, o qual sinto que, com assertividade e resiliência, poderei ajudar a construir.

2 – Caracterização do Agrupamento de Escolas de Ourém

O Agrupamento de Escolas de Ourém foi criado no ano de 2012 englobando estabelecimentos do ensino pertencentes a três territórios educativos: no território educativo de Ourém, as freguesias de Gondemaria/Olival, Matas/Cercal e os lugares de Pinheiro e Vale Travesso; o território educativo de Fátima que, para além da freguesia, compreende ainda os lugares do Bairro e Fontainhas da Serra; o território educativo de Freixianda que compreende a união de freguesias de Freixianda, Ribeira do Fárrio e Formigais e ainda o lugar de S. Jorge. Isto representa um parque escolar composto por 6 Jardins de Infância, 9 escolas do 1º CEB, 5 Centros Escolares (pré-escolar e 1º CEB), 1 Escola Básica com 2º e 3º ciclos e 1 Escola Básica e Secundária. É o maior agrupamento do concelho com cerca de 2500 alunos, 207 docentes e 117 não docentes, dispersando-se por uma área com cerca de 45 a 50 km. Apesar de geograficamente dispersos os vários estabelecimentos de ensino têm envidado esforços no sentido de se adaptarem a esta nova realidade de uma única instituição, orientada para uma missão comum.

Escola Básica e Secundária de Ourém – é o estabelecimento de ensino que corresponde à sede do Agrupamento, situada na cidade de Ourém. Nesta escola são lecionados o 2º e 3º ciclo de ensino básico e o ensino secundário regular e profissionalizante, perfazendo um total de 44 turmas e 1045 alunos. O corpo docente é constituído por 96 professores das mais diversas áreas disciplinares/grupos de recrutamento sendo o pessoal não docente constituído por 42 elementos, 13 dos quais desempenham funções de assistentes técnicos.

Escola Básica 2/3 de Freixianda – encontra-se na parte norte do concelho de Ourém, distando cerca de 20km da escola sede. Neste estabelecimento funcionam 10 turmas do 2º e 3º ciclo do ensino básico num total de 158 alunos. Existem 25 docentes em funções nesta escola, sendo que 12 lecionam simultaneamente na EBSO. 22 assistentes operacionais e 1 assistente técnico compõem o grupo do pessoal não docente desta escola e servem também o Centro Escolar de Freixianda uma vez que os dois estabelecimentos de ensino se localizam dentro do mesmo espaço físico.

Centro Escolar Beato Nuno – situa-se em Fátima e dista cerca de 13km da escola sede do Agrupamento. Existem 3 turmas do ensino pré-escolar, num total de 74 alunos, e 8 turmas do

1º ciclo perfazendo 195 alunos. Neste centro escolar trabalham nove docentes do 1º ciclo e três educadores, sendo o grupo de pessoal não docente constituído por 9 elementos.

Centro Escolar Cova da Iria – situado também no território de Fátima conta com 4 turmas do ensino pré-escolar, num total de 90 alunos, e 8 turmas do 1º ciclo, num total de 179 alunos. O grupo de docentes é constituído por oito professores do 1º ciclo e 5 educadores, sendo nove os elementos do pessoal não docente que exercem funções neste centro escolar.

Centro Escolar de Freixianda – é constituído 54 alunos do ensino pré-escolar, distribuídos por 3 turmas e por 97 alunos do 1º ciclo, que se dividem em 5 turmas. No grupo de docentes contam-se três educadores e seis professores do 1º ciclo. O grupo do pessoal não docente é o já referido para a EB 2/3 de Freixianda.

Centro Escolar do Olival – situa-se na área territorial de Ourém, a cerca de 5 km da escola sede. Conta com 38 alunos do ensino pré-escolar, distribuídos por 2 turmas e por dois educadores, e com 45 alunos do 1º ciclo que se dividem por 2 turmas e dois docentes desse nível de ensino. Neste centro escolar desempenham funções três assistentes operacionais.

Centro Escolar de Gondemaria – trata-se de um dos mais recentes centros escolares inaugurados no concelho. Conta com 21 alunos do ensino pré-escolar e uma educadora, para além de 36 alunos do 1º ciclo que se encontram divididos por duas turmas e dois docentes. O centro escolar conta ainda com duas assistentes operacionais.

EB1 do Bairro – nesta escola exercem a sua atividade docente duas professoras que lecionam a 32 alunos, divididos em duas turmas. A escola conta ainda com a colaboração de uma assistente operacional.

EB1 de Boleiros – esta escola é frequentada por 36 alunos, divididos por duas turmas, pelas quais são responsáveis duas professoras. Dos recursos humanos deste estabelecimento de ensino faz também parte uma assistente operacional.

EB1 e JI do Cercal – no jardim de infância duas educadoras asseguram a leção a duas turmas, sendo estas constituídas por 27 alunos, no total e frequentam a escola EB1 17 alunos

que constituem uma turma assegurada por uma docente. Duas assistentes operacionais dividem tarefas entre o JI e a EB1.

EB1 de Fontainhas da Serra – 20 alunos divididos pelos quatro anos de escolaridade e por duas turmas frequentam esta escola. Para além das duas professoras, exerce ali as suas funções uma assistente operacional.

EB1 Maxieira – esta escola conta com duas professoras, que lecionam a 33 alunos distribuídos por duas turmas, e com uma assistente operacional.

EB1 de Moita Redonda – integrada na área urbana de Fátima, este estabelecimento de ensino é frequentado por 75 alunos, divididos em três turmas. Para além das respetivas docentes, a escola conta ainda com a colaboração de duas assistentes operacionais.

EB1 e JI do Pinheiro – situado na freguesia de Nossa Senhora da Piedade, a cerca de três quilómetros da sede de Agrupamento, o jardim é frequentado por 14 alunos e neste estabelecimento de ensino existem duas turmas do 1º ciclo, que no total congregam 36 alunos. Além da respetiva educadora, e dos dois docentes do 1º ciclo, duas assistentes operacionais prestam ali serviço, repartindo-se entre o jardim de infância e a EB1 daquela localidade.

EB1 e JI de Pisão – este estabelecimento de ensino conta com uma turma do pré-escolar composta por 16 alunos e por 21 alunos do 1º ciclo repartidos por duas turmas. Exercem ali a sua atividade profissional, uma educadora, dois docentes do 1º ciclo e duas assistentes operacionais que repartem as suas funções entre o jardim e a EB1 daquela localidade.

EB1 de Vale Travesso – nesta escola funcionam duas turmas, das quais fazem parte 22 alunos no total. Para além das duas professoras, este estabelecimento de ensino conta com uma assistente operacional.

JI do Bairro – o jardim de infância é frequentado por 15 crianças, uma educadora e duas assistentes operacionais, sendo que uma delas exerce funções de assistente técnica.

JI de Boleiros/Maxieira – situado na freguesia de Fátima, este estabelecimento de ensino tem em funcionamento três turmas. Para além das respetivas educadoras, exercem ali a sua função duas assistentes operacionais.

JI de Vale Travesso – o jardim de infância é frequentado por 7 alunos e dele fazem também parte a respetiva educadora e uma assistente operacional.

Relativamente ao perfil dos alunos do Agrupamento, e com dados apenas para o ensino básico e ensino secundário, constata-se ainda que são quase todos (1937) de nacionalidade portuguesa, seguindo-se os que possuem nacionalidade francesa (34) e, embora em pouca quantidade comparativamente com os números totais (14), existem também alguns de nacionalidade ucraniana. É também de assinalar o facto de um total de cerca de 1260 alunos referirem ter computador e internet em casa, sendo que destes o maior número de alunos pertence ao ensino básico (814). No que respeita aos auxílios económicos, dado que considero também importante no âmbito da caracterização de uma organização escolar, pode referir-se que neste Agrupamento são subsidiados pela Ação Social Escolar 420 alunos, do 2º e 3º ciclo. Destes, 158 apresentam o escalão A e a 262 foi atribuído o escalão B. O ano de escolaridade onde existe um maior número de alunos subsidiados corresponde ao 7º ano. No ano letivo de 2013/2014 serão atribuídas 37 bolsas de mérito a alunos do ensino secundário, repostando-se ao seu desempenho escolar em 2013/2013, em maior quantidade para o 12º ano que contou com 21 alunos a receber o referido apoio económico. A responsabilidade pelos auxílios económicos prestados aos alunos do ensino pré-escolar e 1º ciclo cabe ao Município de Ourém.

O Agrupamento de Escolas de Ourém aposta na escola inclusiva visando promover a igualdade de oportunidades que permita o sucesso de todos os alunos, independentemente das suas diferenças individuais, procurando proporcionar o atendimento adequado a todos os alunos que frequentam as suas escolas (Projeto Educativo do Agrupamento). Para a prossecução deste objetivo conta com um núcleo de Educação Especial, sediado na escola sede, e os seus docentes intervêm junto de alunos com necessidades educativas de carácter temporário e permanente em todos os níveis de ensino, diversificando as suas estratégias de atuação de acordo com cada situação pontual e após uma avaliação prévia e cuidada. Para além disto, o Agrupamento possui também uma Unidade de Apoio à Educação de Alunos com Multideficiência (UEAM) e uma Unidade de Ensino Estruturado para alunos com Perturbações do Espectro do Autismo (UEEA). A UEAM funciona no Centro Escolar de

Cova da Iria e recebe, atualmente, sete crianças com multideficiência apoiadas por dois docentes de educação especial e um assistente técnico. Nesta unidade os alunos beneficiam semanalmente de apoios de técnicos especializados, conseguidos por protocolo com o CRIF, no âmbito da terapia da fala, psicomotricidade e fisioterapia. A UEEA está sediada no Centro Escolar Beato Nuno, neste momento recebe 4 crianças com síndrome de autismo e funciona com dois docentes de educação especial e duas assistentes operacionais.

De forma a dar resposta no âmbito da avaliação/apoio psicopedagógico, do acompanhamento psicológico e da orientação escolar e profissional o Agrupamento dispõe de Serviços de Psicologia e Orientação com três psicólogos disponíveis, dois em serviço permanente no Agrupamento e um em colaboração com a autarquia e que presta serviço essencialmente no território de Freixianda.

O Agrupamento dispõe ainda de cinco Bibliotecas Escolares, quatro das quais integradas na Rede de Bibliotecas Escolares, distribuídas pelo território que abrange. A equipa de professores bibliotecários desenvolve o seu trabalho no sentido de organizar recursos capazes de responder às diversas necessidades/solicitações dos alunos no âmbito da pesquisa bibliográfica, o mais possível com ajuda das novas tecnologias, e no sentido do máximo envolvimento dos alunos do Agrupamento em atividades escolares dinâmicas e voltadas para a comunidade educativa envolvente.

Todos os estabelecimentos de educação pré-escolar do Agrupamento dispõem do serviço de Atividades de Animação e Apoio à família (AAAF) que se destinam a assegurar o acompanhamento das crianças na educação pré-escolar, antes ou depois do período diário de atividades letivas ou durante os períodos de interrupção. Este serviço tem com entidade promotora a autarquia, por protocolo desta com vários parceiros e agrupamento, e passou a ser implementado por diversas associações e instituições locais (associações de pais, centros de dia, associações culturais) e ainda pelos serviços da Ourémviva.

O Agrupamento dispõe ainda de professores que de apoio educativo os quais asseguram o apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem com português como língua não materna (PLNM) e garantem as substituições dos docentes em falta. A estes professores é atribuída uma rede de escolas no início do ano, as quais têm por base, os anos de escolaridade por turma, as situações problemáticas e a distância entre os estabelecimentos de 1º ciclo (entre 3 e 4 escolas).

Por despacho n.º 790/2014, de 17 de janeiro foi autorizado o funcionamento de um Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional no Agrupamento de Escolas de Ourém,

constituindo uma mais-valia na informação, orientação e encaminhamento de jovens e na resposta ao desafio da formação de adultos.

Da minha recente experiência pude perceber que, na generalidade, os Pais e Encarregados de Educação dos alunos deste Agrupamento, sobretudo os dos alunos mais novos, de níveis de ensino mais baixos, são interessados, atentos participativos e pró-ativos, envolvendo-se na dinâmica da comunidade escolar, chamando a atenção para algumas situações que consideram mais problemáticas, intervindo e colaborando na resolução de problemas. Constituíram-se quatro Associações de Pais, tendo em conta a diversidade de territórios educativos incluídos neste Agrupamento, distribuídos por Ourém, Fátima, Olival e Freixianda, cada uma delas com intervenção prioritária nas comunidades do território respetivo. Relativamente às habilitações literárias dos encarregados de educação, e da recolha de dados a que procedi para elaboração deste projeto, conclui que, dos que referem as habilitações, na sua maior parte possuem o 2º e 3º ciclo, havendo menos encarregados de educação que sejam detentores do ensino secundário ou de licenciaturas. Facto curioso, que me despertou a atenção, é que são quase sempre as mães, e de alunos do ensino básico, as que possuem habilitações mais elevadas. Verifiquei também que a maior parte dos encarregados de educação desempenham a sua profissão na área da construção civil, transportes e indústria, setores que, fruto da crise económica e social que se faz sentir, têm manifestado graves problemas de subsistência dentro do concelho, agravando a situação económica de muitas famílias.

3 – Problemas Diagnosticados

Considero esta fase de diagnóstico dos problemas muito importante na construção de um Projeto de Intervenção. Só conhecendo os problemas da organização que lidera, o seu Diretor poderá atuar, orientando a sua gestão para a mudança dos seus pontos fracos ou para a intensificação dos seus pontos fortes.

Neste sentido considereei pertinente a aplicação de um instrumento de análise estratégica que possibilite um diagnóstico claro da situação vivida na organização, recorrendo para isso à análise **SWOT** (ou em português FFOA). O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). As forças e fraquezas são determinadas pelas características atuais da instituição e relacionam-se, quase sempre, com o meio ambiente interno. Já as oportunidades e ameaças estão relacionadas com o ambiente externo. O ambiente interno pode ser controlado pelo Diretor da organização, uma vez que ele é resultado de estratégias de atuação traçadas por todos os intervenientes da instituição. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser valorizado ao máximo; e perante um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, para minimizar o seu efeito. O ambiente externo está fora do controle da organização, mas embora não possa controlá-lo a organização deve conhecê-lo e monitorizá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. A combinação destas variáveis nestes dois ambientes possibilita uma análise mais concreta da situação da organização permitindo a definição de estratégias e a tomada de resoluções de forma adequada e sustentada.

Esta análise teve por base dados recolhidos nos seguintes documentos: Projeto Educativo do Agrupamento; Plano de Melhorias elaborado a partir da implementação de um plano de Avaliação Interna realizada sob o modelo CAF; relatório final resultante do processo de Avaliação Externa realizada pela IGE; relatórios da equipa de Autoavaliação. Para além disto, coloquei também como ponto importante nesta análise a informação que fui recolhendo ao longos destes meses à frente do Agrupamento, quer a partir de conversas informais com docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação, quer através da minha própria perceção da realidade.

3.1 – Análise do Ambiente Interno da Unidade Orgânica

FORÇAS

- Oferta educativa e curricular abrangente e diversificada, revelando-se eficaz no percurso escolar, na competência profissional dos alunos e na adequação ao mercado de trabalho;
- Resultados escolares acima da média nacional;
- Elevada taxa de alunos que ingressam no ensino superior;
- Número elevado de alunos por ano letivo que realizam estágios profissionalizantes;
- Corpo docente estável, experiente e qualificado;
- Pessoal não docente, geralmente, simpático, cumpridor e prestável;
- Requalificação gradual do parque escolar do Agrupamento (as escolas intervencionadas oferecem instalações escolares de excelência e condições privilegiadas em termos de espaço e equipamentos);
- Bom apetrechamento de espaços, com recursos e equipamentos adequados, face às exigências do currículo;
 - Rede de Bibliotecas Escolares, com bibliotecas em várias escolas do Agrupamento, com um plano de actividades atractivo, enriquecedor e de proximidade com todos estabelecimentos de ensino do Agrupamento e com as necessidades dos alunos;
 - Implementação de medidas de apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem;
 - Desenvolvimento de protocolos de cooperação e parceria com instituições que prestem os apoios necessários a alunos com Necessidades Educativas Especiais de carácter permanente, contribuindo para a sua integração e inclusão;
 - Qualidade científico-pedagógica nos vários níveis de ensino;
 - Adequação das respostas educativas prestadas pela educação especial;
 - Serviço de qualidade, com reconhecimento regional, prestado pelas unidades de ensino estruturado;
- Oferta diversificada de actividades de âmbito cultural, artístico, desportivo, educação para a saúde e ambiental a alunos dos diferentes níveis de ensino e a toda a comunidade educativa;
- Serviço de actividades de animação e apoio à família para os alunos do pré-escolar e 1º ciclo em todos os estabelecimentos de ensino do Agrupamento;
- Capacidade de gerar receitas para o orçamento privativo;
- Serviços de Psicologia e Orientação com um trabalho de qualidade no âmbito da orientação vocacional dos alunos e no acompanhamento psicopedagógico;
- Apoio voluntário a alunos, de docentes de algumas disciplinas, preparando-os para os Exames Nacionais;
- Alimentação de qualidade e diversificada nos refeitórios das escolas;
- Motivação para valores de solidariedade e interajuda para com os alunos mais desfavorecidos do concelho.

FRAQUEZAS

- Grande distanciamento geográfico entre a escola sede e as restantes escolas do Agrupamento;
- Perceção de perda de identidade por parte dos docentes da EB 2/3 de Freixianda em resultado da última agregação;
- Diminuição do número de alunos, que optam, muitas vezes, por estabelecimentos de ensino particular existentes no concelho;
- Heterogeneidade acentuada nos perfis socioeconómico e cultural dos alunos tendo em conta o território educativo a que pertencem;
- Desvalorização, por parte dos alunos, da escola e do que ela representa;
- Aumento significativo do número de casos de indisciplina;
- Falta de valores cívicos e de cidadania, por parte de alguns alunos;
- Alunos que demonstram falta de hábitos de trabalho sistemático e deficientes métodos de estudo;
- Insuficiente articulação e uniformização dos procedimentos e práticas dos docentes face a problemas de indisciplina, centrando muito a ação disciplinar na figura do Diretor;
- Pessoal não docente em número muito reduzido;
- Condições físicas dos recursos do ensino pré-escolar e do 1º Ciclo, que exigem manutenção e renovação;
- Pouca frequência da vinda dos alunos do pré-escolar e 1º ciclo à escola sede.
- Fraco trabalho colaborativo entre docentes, comprometendo a articulação interdisciplinar e curricular;
- Insucesso, algumas vezes repetido, em algumas disciplinas;
- Insuficiente monitorização dos apoios prestados e do funcionamento da sala de estudo;
- Pouca eficácia da sala de estudo por não se adequar às necessidades dos horários dos alunos;
- Falhas graves na comunicação interna;
- Falta de assunção de competências por parte de algumas estruturas de liderança intermédia;
- Desarticulação de procedimentos por parte do pessoal não docente relativamente a pequenos acidentes e a problemas de indisciplina com os alunos;
- Relações interpessoais conflituosas em alguns sectores do pessoal não docente;
- Dificuldades dos alunos no cumprimento de regras essenciais que constam no Regulamento Interno do Agrupamento;
- Fraca adesão dos docentes a atividades lúdicas realizadas para a comunidade;
- Insuficiente formação específica para os grupos disciplinares;
- Insuficiente formação para pessoal não docente;
- Alguma resistência de docentes acreditados como formadores para trabalharem com os seus pares, no âmbito da formação contínua de professores;
- Bolsa insuficiente de docentes acreditados para formação;
- Pouco envolvimento dos alunos, no geral, e da associação de estudantes em particular, para participar na vida do agrupamento.
- Falta de estratégias de valorização e de *marketing* concertados para elevar a reputação do Agrupamento.

3.2 – Análise do Ambiente Externo da Unidade Orgânica

OPORTUNIDADES

- Renovação de equipamentos escolares;
- Colaboração e diversas parcerias com a autarquia;
- Desenvolvimento de uma rede de cooperação com empresas, instituições e outras organizações do concelho de carácter artístico e cultural;
- Existência de postos de trabalho/empresas para estágios profissionais em diversas áreas;
- Reconhecimento, por entidades externas, da organização como uma escola inclusiva;
- Promoção de uma oferta educativa adequada às especificidades socioeconómicas e culturais do concelho;
- Aprovação da candidatura do Agrupamento a Centro para a Qualificação do Ensino Profissional (CQEP);
- Encaminhamento de jovens em risco social/emocional por estreita ligação entre o Agrupamento e a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Ourém;
- Participação em campanhas de solidariedade e voluntariado por parte de alguns alunos da escola sede, com a colaboração de diferentes instituições sociais;
- Colaboração das escolas de música do concelho na dinamização de atividades lúdicas do Agrupamento;
- Resposta social diversificada aos problemas manifestados por alunos da unidade orgânica;
- Colaboração eficiente das Associações de Pais dos alunos de níveis de escolaridade mais baixos.

AMEAÇAS

- Desencanto do pessoal docente face às políticas educativas e ao contexto socioeconómico do país;
- Existência de culturas organizacionais distintas em função das diversas agregações que ocorreram no Agrupamento;
- Falta de estabilidade na direção do Agrupamento em resultado de sucessivas alterações nas políticas públicas de educação;
- Descontinuidade territorial;
- Descontinuidade pedagógica após conclusão do 1º Ciclo, no território educativo de Fátima, pelo facto dos alunos optarem por ingressar no ensino privado oferecido nesse território;
- Rede de transportes deficitária que nem sempre serve as necessidades dos alunos;
- Baixa Taxa de Natalidade no concelho;
- Progressivo despovoamento das freguesias rurais, com implicações futuras no número de alunos a frequentar os vários ciclos de ensino;
- Elevado número de famílias com carências socioeconómicas;

- Elevada taxa de emigração por dificuldades económicas e problemas no tecido empresarial da região que levaram a uma diminuição acentuada do número de alunos neste ano letivo;
- Disparidades significativas na formação e habilitações académicas dos encarregados de educação nos diferentes territórios educativos do Agrupamento;
- Fraca participação Encarregados de Educação dos alunos nos níveis de ensino mais avançados;
- Posição pouco favorável do Agrupamento nos *rankings* das escolas.

4 – Missão

Havendo naturalmente a necessidade de ter um documento de referência e orientação metodológica para a minha candidatura, alicersei a construção do meu Projeto de Intervenção no Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Ourém que vigora atualmente e que foi aprovado pelo Conselho Pedagógico a 9 de outubro de 2013.

A missão do Agrupamento encontra-se plasmada no seu Projeto Educativo: *Formar indivíduos providos de competências académicas e/ou profissionais e de princípios de cidadania que lhes permitam vencer os desafios atuais e futuros.*

Assim, comprometo-me durante o meu mandato a praticar uma gestão assente em valores como a Qualidade, Participação, Equidade, Cidadania, Exigência, Cooperação, Responsabilidade, Partilha, Diálogo, Ética, Inovação, Rigor, Eficiência, Tolerância, Inclusão, Reconhecimento, Valorização, Respeito, Dignidade, entre outros, respeitando os seguintes princípios orientadores:

Princípio do saber

Desenvolver nos alunos conhecimentos, competências e atitudes fundamentais, estruturantes e de natureza instrumental, que lhes permitam prosseguir os seus percursos profissionais, académicos e pessoais, numa perspectiva de educação e de formação ao longo da vida.

Princípio da qualidade educativa

Pressagiar o rigor e a exigência, quer na construção, desenvolvimento e avaliação do Projeto Educativo, quer na gestão dos recursos e organização da oferta educativa.

Princípio das lideranças partilhadas

Desenvolver uma cultura de partilha, de participação conjunta nas tarefas e na concepção e implementação de projectos, de relações de colegialidade e preocupação com os outros, baseada em níveis gradativos de responsabilidade/participação na construção e nas tomadas de decisão.

Princípio da eficácia e da responsabilidade

Construção de práticas que constituam um incentivo constante a um crescimento da qualidade educativa, assentes na adequação de métodos pedagógicos e numa atuação responsável e dedicada.

Princípio humanista

“Todas as pessoas devem ser tratadas de igual forma perante a lei, independentemente de raça, origem, crença religiosa, idioma, género, orientação sexual ou capacidades.”

(Declaração de Bruxelas, 25 de Março de 2007)

Princípio da equidade e da justiça

Pressupostos básicos que nortearão a ação interventiva.

5 – Metas

Mais uma vez, o Projeto Educativo do Agrupamento define as metas que a organização se propôs atingir durante a vigência deste documento, 2013/2016, e por isso na elaboração do meu Projeto de Intervenção não posso esquecer essas metas, que passo a enumerar.

Meta A: Melhorar a qualidade do sucesso escolar dos alunos.

Meta B: Dar continuidade ao trabalho de articulação/sequencialidade entre os níveis/ciclos de ensino.

Meta C: Manter a reduzida taxa de abandono escolar e melhorar a assiduidade dos alunos.

Meta D: Diminuir o número de casos de indisciplina dos alunos.

Meta E: Promover a interligação e o envolvimento entre a comunidade educativa e o meio em que se insere.

6 – Linhas de Orientação da Ação

Encontrados os pontos fortes e fracos da organização, definida a Missão e os seus princípios orientadores, as Metas, importa agora traçar as grandes linhas de orientação da ação a que me proponho, dando resposta a problemas, intensificando os pontos fortes, promovendo a mudança, em prol do sucesso e da excelência do Agrupamento.

Considero que a ação adequada ao Agrupamento de Escolas de Ourém, tendo em conta o anteriormente dito, se deverá desenvolver em cinco grandes linhas orientadoras, que vão ao encontro das Metas definidas no Projeto Educativo, que passo a caracterizar.

Linha Orientadora 1 – Liderança e Gestão de Recursos

Nesta área de atuação é importante incluir:

- A elaboração dos documentos orientadores e de referência do Agrupamento;
- A gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros;
- O desenvolvimento de uma estratégia de liderança que deverá ser participada, incentivando o trabalho colaborativo;
- A eficácia dos circuitos e comunicação interna.

Linha Orientadora 2 – Sucesso Escolar e Disciplina

Esta segunda linha de orientação abrange duas áreas que considero estarem muito relacionadas e de forte impacto no sucesso académico dos alunos e na comunidade envolvente. Inclui as seguintes preocupações:

- Melhoria dos resultados escolares dos alunos;
- A promoção da qualidade do sucesso escolar;
- Concertação de esforços para diminuir os problemas disciplinares do Agrupamento;
- Absentismo e abandono escolar.

Linha Orientadora 3 – Organização Pedagógica

Esta área de atuação incide em parâmetros essencialmente curriculares, fortemente relacionados com prática docente, metodologias e articulação organizacional. Assim, nesta linha de ação dá-se relevo a:

- Prática pedagógica;
- Articulação curricular;
- Desenvolvimento curricular;

- Monitorização e avaliação das aprendizagens.

Linha Orientadora 4 – Serviço Educativo e Impacto na Comunidade

Na perspectiva de uma escola virada para a comunidade, esta linha de ação surge, por um lado com a constante preocupação em dar resposta às necessidades dos alunos, integrando-os o mais possível no meio envolvente, defendendo a sua inclusão, respeitando as suas características individuais; por outro lado, pela necessidade de afirmação do Agrupamento num contexto muito peculiar que caracteriza este território educativo. Consideram-se os seguintes domínios de intervenção:

- Oferta educativa adequada;
- Envolvimento de Encarregados de Educação no percurso formativo dos seus educandos;
- A valorização e promoção do mérito académico;
- Comunicação externa e imagem do Agrupamento.

Linha Orientadora 5 – Avaliação Interna e Externa do Agrupamento

Esta linha orientadora dá relevo a:

- Elaboração de planos de melhoria e sua monitorização;
- Participação da comunidade educativa no processo de autoavaliação;
- Impacto dos relatórios de auto-avaliação na organização pedagógica.

7 – Plano Estratégico

A definição das grandes linhas orientadoras da ação requer que para cada uma delas se tracem os principais objetivos e as estratégias de intervenção que permitirão concretizar os objetivos definidos e atingir as Metas consideradas no Projeto Educativo. Para além disso, é também necessário estipular o tempo e o momento em que se implementarão as estratégias enunciadas, procedendo à sua calendarização. Estas etapas permitem construir o plano estratégico do meu Projeto de Intervenção, que passo a apresentar.

Linha Orientadora 1 – Liderança e Gestão de Recursos

Objetivos Estratégicos:

- ◆ Desenvolver uma liderança partilhada;
- ◆ Elaborar os documentos de referência do Agrupamento;
- ◆ Motivar as lideranças intermédias;
- ◆ Promover o trabalho colaborativo;
- ◆ Gerir racionalmente os recursos do Agrupamento;
- ◆ Melhorar a qualidade do serviço prestado.

Estratégias de Intervenção:

- Mobilizar a comunidade na construção da identidade do Agrupamento;
- Elaboração e atualização dos documentos estruturantes e orientadores do Agrupamento envolvendo a participação os diversos intervenientes da comunidade educativa, Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos, Encarregados de Educação;
- Divulgação dos documentos de referência do Agrupamento na página do Agrupamento, nos diversos estabelecimentos de ensino, junto das Associações de Pais e Encarregados de Educação e da Associação de Estudantes;
- Informação os pais e/ou encarregados de educação sobre os objetivos e valores inscritos no Projeto Educativo de Agrupamento;
- Elaboração de um manual de procedimentos dos serviços;
- Continuação das parcerias com a comunidade envolvente;
- Confiar às lideranças intermédias funções e responsabilidades que assegurem a concretização do Projeto Educativo, em articulação com a Direção;
- Motivar as lideranças intermédias;

- Organização de eventos, ao longo do ano, nas várias escolas do Agrupamento motivadores e mobilizadores de toda a comunidade;
- Concretização de um clima de relações interpessoais e de mudança construtiva;
- Realizar a distribuição de serviço docente com base na rentabilização de competências e capacidades;
- Fazer a gestão eficaz e eficiente do crédito de horas global da escola;
- Definição e aplicação de critérios para a elaboração de horários;
- Diligenciar no sentido do reforço de Pessoal Não Docente;
- Distribuição do Pessoal Não Docente disponível de acordo com as necessidades dos diversos estabelecimentos de ensino;
- Homenagear todos os docentes e não docentes que se aposentem;
- Elaboração e concretização de um Plano de Formação, que responda às reais necessidades dos intervenientes educativos, assegurando a realização de ações que permitam o desenvolvimento profissional e o cumprimento das metas que o Agrupamento se propõe atingir;
- Assegurar a substituição rápida e eficaz de docentes e não docentes em falta;
- Promoção de ações de sensibilização junto da comunidade educativa para a preservação dos espaços físicos e equipamentos do Agrupamento;
- Candidaturas a projetos promotores de uma escola ecológica;
- Diligenciar, junto da Parque escolar a manutenção/recuperação rápida danos nas instalações;
- Verificação regular da segurança dos equipamentos;
- Implementação em todas as escolas do agrupamento de planos de evacuação e emergência;
- Proceder a uma intervenção eficaz na área da informática nos estabelecimentos de ensino pré-escolar, do 1º ciclo, e Centros Escolares, em parceria com a autarquia;
- Gestão rigorosa do orçamento;
- Implementação de normas legalmente estabelecidas para a aquisição de materiais e equipamentos;
- Candidaturas a projetos diversificados como fontes de financiamento;
- Inventariação das necessidades de todas as escolas do Agrupamento;
- Proceder à realização do inventário dos bens materiais, de acordo com legislação em vigor.

Calendarização: ao longo de todo o mandato

Linha Orientadora 2 – Sucesso Escolar e DisciplinaObjetivos Estratégicos:

- ♦ Melhorar os resultados escolares do Agrupamento;
- ♦ Promover a qualidade do sucesso escolar;
- ♦ Promover as atividades que estimulem as capacidades de raciocínio;
- ♦ Implementar medidas de combate à indisciplina e ao absentismo;
- ♦ Reduzir o número de comportamentos desviantes;
- ♦ Educar para a cidadania.

Estratégias de Intervenção:

- Continuação da prática metódica de reflexão sobre os resultados escolares dos alunos e consequente proposta de estratégias de remediação, para melhoria;
- Definição de critérios específicos para a constituição de turmas;
- Adequação dos horários das AEC no 1.º ciclo;
- Criação de uma sala de estudo, em horário alargado e que vá ao encontro dos horários dos alunos, com professores de todas as áreas, onde os alunos possam esclarecer dúvidas, fazer trabalhos, alargar os seus conhecimentos, melhorando as aprendizagens;
- Realização de atividade diagnóstica no início do ano letivo e sempre que for pertinente;
- Diminuir as taxas de insucesso e a discrepância entre a classificação interna de frequência e a classificação de exame às diferentes disciplinas sujeitas a exame nacional;
- Desenvolver um plano de apoios específicos com vista à melhoria do desempenho dos alunos;
- Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas;
- Promoção da individualização dos percursos de aprendizagem;
- Monitorização das estratégias de melhoria que constam dos Planos de Acompanhamento;
- Continuação do trabalho de avaliação dos alunos, com necessidades educativas especiais que requerem apoio especializado;
- Monitorização do desenvolvimento das crianças desde o pré-escolar, diagnosticando o mais cedo possível as dificuldades de aprendizagem específicas;
- Diversificar a oferta de complemento curricular, abrangendo mais horas de ocupação nos horários dos alunos;

- Desenvolvimento de projetos e atividades no âmbito da Educação para a Saúde, Educação Ambiental, Desporto, Educação Artística e Cultural, Empreendedorismo;
- Monitorização anual da informação relativa ao número de casos de abandono escolar;
- Proporcionar condições para uma vivência em segurança e com disciplina na escola;
- 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;
- Dinamização do Observatório da Indisciplina;
- Reuniões periódicas com o pessoal não docente, a fim de serem tomadas medidas de prevenção contra a indisciplina;
- Reforço do acompanhamento individualizado dos casos mais problemáticos de indisciplina;
- Sensibilização aos docentes para intervirem em termos disciplinares para além da sala de aula;
- Implementar, com carácter trimestral, reuniões de delegados de turma de todos os níveis de ensino;
- Atuação uniforme e rigorosa junto dos alunos, no sentido do cumprimento de regras;
- Envolver os pais e encarregados de educação na resolução de problemas de indisciplina dos seus educandos;
- Continuação de uma oferta formativa diversificada com vista à diminuição do abandono escolar e absentismo;
- Continuação das sessões de orientação escolar e profissional;
- Averiguar junto dos encarregados de educação da existência de problemas ou incapacidades que condicionem o sucesso escolar dos seus educandos;
- Desenvolver actividades de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem e enquadramento escolar;
- Sensibilizar os encarregados de educação para o acompanhamento do percurso escolar dos alunos.

Calendarização: ao longo de cada ano letivo.

Linha Orientadora 3 – Organização Pedagógica**Objetivos Estratégicos:**

- ◆ Promover práticas pedagógicas inovadoras;
- ◆ Otimizar o desempenho das funções de coordenação;
- ◆ Reforçar a articulação vertical e horizontal do Agrupamento;
- ◆ Melhorar a articulação e a sequencialidade entre as escolas do Agrupamento;
- ◆ Promover uma avaliação adequada, rigorosa e ao serviço da aprendizagem;

Estratégias de Intervenção:

- Reforço da articulação interdisciplinar (vertical e horizontal) e entre ciclos;
- Reforço da necessidade de articulação entre as escolas do Agrupamento;
- Realização de reuniões de departamento, de ciclo/ano/disciplinas;
- Desenvolvimento da actividade dos Clubes e os Projectos dos vários departamentos/docentes do Agrupamento;
- Mobilização, na coordenação das estruturas intermédias, da reflexão das práticas nas salas de aula e da supervisão pedagógica;
- Dinamização de projetos que visem o desenvolvimento de competências em Língua Portuguesa e em Matemática;
- Assegurar que todas as áreas disciplinares promovem o desenvolvimento de diferentes tipos de práticas pedagógicas e de metodologias ativas e experimentais.
- Promoção do ensino experimental e de carácter prático, desde os níveis iniciais de aprendizagem;
- Monitorizar o progresso global dos alunos nas diferentes áreas disciplinares;
- Assegurar que existe diversificação das modalidades e dos instrumentos de avaliação;
- Definição e divulgação anual dos critérios de avaliação em cada nível de ensino/disciplina;
- Garantir a aplicação, por todos os docentes, dos critérios de avaliação estabelecidos pelo Conselho Pedagógico;
- Construção e definição de um Plano de Turma, baseado nas características dos alunos que compõem a turma;
- Valorização do trabalho dos Conselhos de Turma;

- Criação de equipas de projectos, clubes e outras atividades de complemento curricular;
- Análise comparativa entre os resultados obtidos pelos alunos do 4º, 6º, 9º, 11º e 12º anos na avaliação sumativa interna e na sumativa externa;
- Motivar os grupos disciplinares para a realização dos testes intermédios nacionais.

Calendarização: ao longo de todo o mandato.

Linha Orientadora 4 – Sucesso Educativo e Impacto na Comunidade

Objetivos Estratégicos:

- ◆ Melhorar a difusão da comunicação e informação;
- ◆ Corresponsabilizar a família no percurso escolar dos alunos;
- ◆ Diversificar a oferta educativa do Agrupamento;
- ◆ Promover a cultura de mérito;
- ◆ Promover a imagem do Agrupamento;

Estratégias de Intervenção:

- Promoção de actividades que conduzam à melhoria do relacionamento interpessoal e ao envolvimento de todos os intervenientes da comunidade educativa;
- Presença das escolas do Agrupamento nas redes sociais com vista à divulgação de eventos, actividades e trabalhos dos alunos;
- Reforço da divulgação dos trabalhos e projectos realizados pelos alunos ao longo do ano letivo;
- Melhoria na divulgação da informação relativamente a actividades a desenvolver com a implementação de um placard para o efeito e recorrendo a suporte informático para a sua publicitação;
- Promoção da imagem do Agrupamento junto da comunidade, dinamizando acções que incrementem a sua representação;
- Comunicação com as famílias com recurso às novas tecnologias;
- Estimular a participação dos encarregados de educação em actividades de natureza educativa;
- Promoção de reuniões trimestrais, e sempre que necessárias, com os encarregados de educação envolvendo-os o mais possível no percurso educativo dos alunos;

- Desenvolvimento das parcerias já existentes e implementação de novas parcerias;
- Utilização, o mais possível, de ferramentas informáticas existentes;
- Promoção da interação e coesão das diversas escolas do Agrupamento;
- Manter a oferta educativa existente e criação de outros cursos de acordo com as necessidades da comunidade educativa;
- Elaboração de folhetos promocionais sobre a oferta educativa do Agrupamento;
- Promoção em termos organizativos, pedagógicos e didáticos a inclusão e o sucesso educativos dos alunos com necessidades educativas especiais;
- Promoção da igualdade de oportunidades, o prosseguimento de estudos e a preparação para a vida profissional;
- Promoção de ações de curta duração para certificação de competências nas áreas chave do processo de RVCC;
- Cumprimento das metas fixadas pela Agência Nacional para as Qualificações em matéria de alunos inscritos, com diagnóstico e encaminhamento, em processo RVCC e Certificados;
- Realização de iniciativas no Agrupamento abertas à comunidade;
- Facilitar à comunidade a utilização e aluguer de espaços;
- Diligenciar uma parceria com uma rádio local e meios de comunicação locais regionais para publicação das atividades / projetos do agrupamento.
- Continuidade da Semana Cultural do Agrupamento, com um novo formato e maior projeção ao nível do concelho.
- Promoção e apoio das diversas actividades desenvolvidas pelos clubes/projectos e pela Biblioteca Escolar;
- Dar relevância às Bibliotecas Escolares enquanto parceiros privilegiados na execução do processo ensino-aprendizagem;
- Apoiar o desenvolvimento de programas no âmbito dos vários tipos de literacia associados às atividades das Bibliotecas Escolares;
- Promoção de cerimónias de entrega dos diplomas de mérito e sua divulgação em fontes de divulgação locais;
- Publicitação dos alunos que tiveram entrada no Ensino Superior, em cada ano letivo.

Calendarização: ao longo de cada ano letivo de que consta o mandato.

Linha Orientadora 5 – Avaliação Interna e Externa do AgrupamentoObjetivos Estratégicos:

- ◆ Potenciar uma cultura de avaliação;
- ◆ Elaborar planos de melhoria a partir dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa;
- ◆ Promover a qualidade da educação;
- ◆ Melhorar a qualidade do serviço prestado;

Estratégias de Intervenção:

- Desenvolvimento do processo de auto-avaliação (dando continuidade ao que está em curso);
- Concretização de novos instrumentos de auto-avaliação;
- Monitorização dos resultados do plano de melhoria traçado em cada ano escolar;
- Aplicação dos resultados obtidos na mudança de práticas pedagógicas com vista ao incremento da qualidade do ensino no Agrupamento;
- Envolvimento de todos os atores da comunidade no processo de auto-avaliação, sensibilizando-os para a aplicação da auto-avaliação, divulgando resultados e envolvendo-os na elaboração dos planos de melhoria;
- Aplicação de inquéritos anuais aos diferentes elementos da comunidade educativa que permitam a recolha de dados necessários para serem tidos em conta na tomada de decisões tendentes ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do Agrupamento;

Calendarização: por períodos de dois anos letivos.

8 – Avaliação do Projeto de Intervenção

Entendo um Projeto de Intervenção como um documento dinâmico que pode e deve ser reformulado sempre que necessário, definindo-se novas estratégias e formas de atuação perante a mudança dos pressupostos iniciais. Por esse facto deve também ser um documento que carece de uma avaliação sistemática, analisando o impacto das medidas implementadas e o sucesso dos resultados obtidos.

A avaliação do Projeto de Intervenção deve ser feita pelo Diretor, no final de cada ano de mandato, e disso ser dado conhecimento ao Conselho Geral, coincidindo com o relatório final do Plano Anual de Atividades. Esta avaliação será mais sustentada se for participada, podendo ouvir-se as recomendações do Conselho Geral, do Conselho Pedagógico e de mais estruturas educativas cuja opinião se considere relevante.

Acresce referir que é também expectável que se proceda a uma avaliação no final do mandato, elaborando um relatório final que deverá ter em conta os aspectos que integram o plano de ação do Diretor, a consecução dos seus objectivos e o balanço das estratégias implementadas, e dele dar conta ao Conselho Geral antes do término e no decorrer do mandato, de acordo com a legislação em vigor.

Considerações Finais

O papel de liderança exercida por um Diretor vai, naturalmente, para além deste documento. Este desígnio, assumido e personificado na pessoa que se predispõe a desempenhar tais funções, dependerá da capacidade de perspetivar o futuro da instituição escolar à qual o presente Projeto de Intervenção se dirige e o qual me proponho concretizar.

Este é também um instrumento que, partindo da iniciativa pessoal de quem o apresenta, consubstancia a intenção e a necessidade de se definir um conjunto de valores e políticas mobilizadoras de e para a comunidade educativa.

Trata-se, de um processo que se pretende equilibrado e sobretudo devidamente adequado ao conhecimento real e efetivo deste Agrupamento. Essa coerência deve, pois, ser decisiva, mobilizadora e participada, buscando e criando dinâmicas que potenciem a capacidade de inovação e renovação, sempre presentes no quotidiano do Agrupamento de Escolas de Ourém.

Ao elaborar este documento, foi minha intenção e preocupação que aqui fossem apresentadas de forma clara e precisa as linhas orientadoras da ação a que me proponho, nas diversas áreas e matérias, partindo da minha perspetiva, fundamentada no conhecimento que tenho da realidade concreta deste Agrupamento, e que visa uma efetiva participação de todos os elementos que fazem parte desta comunidade educativa na orientação estratégica do Agrupamento e no acompanhamento das suas atividades, consciente de que a figura do Diretor deve ser o garante da equidade perante os seus pares e a respetiva comunidade.

Assim, neste período de quatro anos, tentarei desenvolver e implementar, com o maior empenho e dedicação, as linhas orientadoras apresentadas, tendo em conta a definição de prioridades e estabelecendo regras de atuação em conformidade.

A determinação desta candidatura assenta, assim, nos pressupostos aqui definidos e através dos quais se assume este Projeto de Intervenção, contando com o profissionalismo e empenho de todos os docentes e não docentes, na afirmação de um Projeto Educativo, que se pretende suficientemente apelativo para que possamos enfrentar novos desafios, *Juntos e com resiliência...por um mesmo caminho.*

Ourém, 24 de janeiro de 2014

Sandra Margarida Pimentel

Bibliografia

- António, C.C. (2012). *O Diretor – Gestor e Líder na Escola*. Tese de Mestrado em Docência e Gestão da Educação. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Fernando Pessoa. Porto.
- Bolívar, António (1999). *Como melhorar as escolas - estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Edições ASA.
- Cunha, M. P.; Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- Sá Pires, M.T. (2011) A construção do projeto de intervenção de um Agrupamento de Escolas do Nordeste Transmontano. Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em Ciências de Educação – Administração Educacional. Escola Superior de Educação de Bragança.

- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Ourém.
- Relatório da Avaliação Externa da IGE.
- Relatórios diversos obtidos através da plataforma MISI.
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril.
- Dec. Lei 137/2012, de 2 de julho.