



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE GOLEGÃ, AZINHAGA E POMBALINHO

Candidatura ao Concurso para provimento do lugar de Diretor

PROJETO DE INTERVENÇÃO NA ESCOLA

Maria de Lurdes Jeitoeira Pires Marques

Professora do Quadro do Agrupamento de Escolas de Golegã Azinhaga e Pombalinho
novembro de 2012





"Caminante, no hay camino, se hace camino al andar"

Antonio Machado (poeta sevilhano)



Índice

Razão desta candidatura	3
1. Áreas de melhoria e pontos fortes	4
2. Missão	5
3. Grandes linhas orientadoras	6
4. Metas/Plano Estratégico	7
5. Explicitação do plano estratégico/cronograma	13
Documentos consultados	15



Razão desta candidatura

Exerço a minha atividade neste Agrupamento de Escolas / Escola há mais de 25 anos e, por isso, conheço bem tanto os seus problemas como as suas potencialidades;

Considero que tenho uma experiência profissional que me permitirá liderar este Agrupamento de Escolas;

Gostaria de dar o meu contributo para a consolidação deste Agrupamento como uma referência;

Tenho garantida a base da constituição de uma equipa de trabalho, que participou na elaboração deste projeto, constituída por pessoas competentes, que conhecem muito bem o Agrupamento de Escolas e o meio envolvente.



Áreas de melhoria e pontos fortes

Áreas de melhoria

Identificadas pela IGE (última avaliação externa)

- Identificação de causas pertinentes para os fracos resultados académicos, com vista à elaboração de um plano de melhoria eficaz;
- Generalização de práticas de articulação horizontal e vertical do currículo, a fim de consolidar a sequencialidade e a consistência das aprendizagens;
- Implementação de processos de avaliação formativa, enquanto instrumento regulador do processo de aprendizagem e de ensino, de forma a adequar as estratégias aos ritmos específicos de cada aluno;
- Institucionalização de práticas de supervisão das atividades letivas, que permitam a monitorização da eficácia do planeamento individual em termos do sucesso académico;
- Aferição de critérios e instrumentos de avaliação de forma a garantir a confiança na avaliação interna e nos resultados;
- Assunção de responsabilidades por parte das lideranças intermédias, no respeito pelo conteúdo funcional dos seus cargos, perspetivando a melhoria dos resultados educativos;
- Elaboração e implementação de um plano de melhoria, com mecanismos explícitos e estruturados de monitorização sistemática dos processos, tornando mais eficazes os procedimentos de autoavaliação.

Outras - Identificadas pelo candidato

- Assunção de uma liderança dialogante numa perspetiva de ouvir para conhecer e agir;
- Rentabilização da relação com os parceiros/meio;
- Melhoria do funcionamento dos Serviços de Administração Escolar nomeadamente área de Alunos e atendimento ao público;
- Melhoria do funcionamento relacional do SPO com a Equipa de Educação Especial e Conselhos de Turma;
- Ativação do plano de emergência existente e respetiva reformulação de acordo com a legislação em vigor na altura;

Pontos fortes

Identificados pela IGE (última avaliação externa)

- O conjunto de iniciativas que potenciam o desenvolvimento de competências sociais nas crianças e nos alunos;
- A pluralidade de formas de valorização dos sucessos das crianças e alunos, gerando elevados níveis de satisfação junto da comunidade escolar;
- A dinamização de atividades de apoio à inclusão sócio escolar;
- A diversificação de oferta educativa promotora do desenvolvimento de competências no domínio artístico;
- Os projetos dinamizados, no âmbito das bibliotecas escolares, que concorrem para a prossecução dos objetivos delineados no projeto educativo.
- A motivação e empenho dos docentes e não docentes e a existência de relações interpessoais positivas entre os elementos da comunidade educativa, com reflexos no bom clima escolar e educativo;
- A promoção de formação para docentes com base nos recursos internos, com impactos nas práticas dos profissionais,

Outros - Identificados pelo candidato

- A disponibilidade da Comunidade Educativa/Parceiros para colaborar com o Agrupamento;
- Os projetos dinamizados pelos diferentes Departamentos (Clubes, Oficinas ...).



Missão

Promover uma cultura de agrupamento, em que cada um se sinta parte integrante e construtora do processo;

Tornar o Agrupamento de Escolas uma referência em termos de sucesso educativo, garantindo o direito a uma igualdade de oportunidades;

Tornar o Agrupamento de Escolas um lugar de formação para a cidadania;

Promover o Agrupamento de Escolas como ponto de referência em termos culturais.



Grandes linhas orientadoras

Assumir uma liderança dialogante, levando em linha de conta a opinião construtiva das estruturas intermédias, numa perspetiva de ouvir para conhecer melhor e agir o mais corretamente possível; uma liderança aberta onde se explicam as decisões tomadas, de caráter não sigiloso, e se exige a assunção das respetivas responsabilidades, inerentes aos deveres a que se encontram vinculadas as estruturas intermédias e cada um dos seus elementos;

Entender o Agrupamento integrado no seu contexto rural numa perspetiva relacional e valorativa;

Rentabilizar os recursos humanos e materiais do Agrupamento;

Indisciplina versus qualidade de ensino – Promover ações que levem à diminuição da indisciplina e a um sucesso escolar de melhor qualidade;

Promover uma cultura de reconhecimento baseada no mérito;

Reorganizar os serviços de educação especial e de psicologia no sentido de manter uma articulação simples, rápida e produtiva com a direção;

Considerar todos os aspetos relativos à avaliação externa no sentido de caminhar no sentido da excelência;

Melhorar a articulação entre departamentos;

Reforçar/Estabelecer a relação com os parceiros/meio: Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, Santas Casas da Misericórdia, Empresas/Associações Empresariais, Associações de Pais e de Alunos, ONGATEjo, Hortas Sociais...;

Reorganizar a área de alunos;

Projetar a imagem do Agrupamento, dando a conhecer o que se fez, o que se está a fazer e o que se pretende fazer: página Web, moodle, rádio local, boletim municipal, jornal da escola, jornal local, painel gigante da CMG...

A definição das grandes linhas orientadoras bem como a concretização do plano estratégico aqui definido têm subjacente as especificidades de cada escola do Agrupamento.

**Metas/Plano Estratégico**

Projeto Educativo Metas/Objetivos	Intervenção do diretor
<p>Missão (Projeto Educativo): Este Agrupamento assume como sua missão, à luz dos pressupostos presentes no conceito de Agrupamento ora definido, a formação integral dos seus alunos, a qualidade do ensino nele ministrado, a qualidade dos serviços prestados, assim como o direito a uma igualdade de oportunidades no sucesso educativo. Neste contexto, assume particular relevância o desenvolvimento de espaços de partilha, colaboração e diálogo entre os diferentes agentes implicados no processo educativo.</p>	<p>Garantir a missão definida no projeto educativo através das linhas orientadoras definidas na página 7 deste Projeto de Intervenção (Grandes linhas orientadoras) não esquecendo o atual Projeto Educativo que termina a sua vigência em 2012/13 sendo necessário proceder à sua reformulação</p>
<p>Principais problemas das escolas do agrupamento, identificados no projeto educativo, não constantes da lista de áreas de melhoria identificadas pela IGE e por mim e que considero pertinente resolver</p> <ul style="list-style-type: none">▪ A percentagem de analfabetismo do concelho;▪ Pouco acompanhamento dos alunos por parte dos Encarregados de Educação;▪ Reduzida comunicação entre a escola e os Encarregados de Educação;▪ Isolamento da Escola na resolução dos problemas do ensino/aprendizagem;▪ Pouca motivação dos alunos para o estudo;▪ Postura pouco correta dos alunos na sala de aula, condicionando a aprendizagem;	<p>Maior dinâmica entre agrupamento e Parceiros sociais (Escolas do Agrupamento, Juntas de Freguesia, Conselho Local de Educação, Santa Casa da Misericórdia (Golegã e Azinhaga),)</p> <p>Elaborar projeto envolvendo professores com horário zero, Santa Casa da Misericórdia (Golegã e Azinhaga) no sentido de promover a alfabetização/enriquecimento da cultura geral de utentes, nomeadamente os idosos.</p> <p>Promover ações no sentido de desenvolver uma melhor articulação entre:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Associação de Pais e Encarregados de Educação;▪ Associação de Estudantes;▪ Departamentos Curriculares;▪ Conselhos de Diretores de Turma;▪ Conselho Pedagógico-
<p>Objetivos do agrupamento...</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Fomentar nos alunos o gosto pelo saber e pelo aprender;▪ Melhorar o comportamento dos alunos na sala de aula e nos restantes espaços da escola;▪ Apoiar os alunos com necessidades educativas especiais;▪ Orientar os alunos com dificuldade de integração na escola para cursos técnico-práticos;▪ Estimular nos professores o interesse pelo trabalho em equipa;▪ Incentivar os professores à reflexão sobre	<p>A cumprir na íntegra até à reformulação do Projeto Educativo</p>



<p>as suas práticas pedagógicas, de modo a que estas possam ser reformuladas;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Envolver os Encarregados de Educação na vida escolar e no acompanhamento dos seus educandos;▪ Reduzir o insucesso escolar nas disciplinas onde é mais expressivo.	
<p>Princípios e Valores</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Desenvolver iniciativas e métodos de ensino inovadores, de modo a contribuir para a formação de docentes e para o currículo dos alunos.▪ Implementar um sistema de comunicação interno e externo que facilite a divulgação do trabalho realizado e aproxime as comunidades escolares e educativa.▪ Promover uma formação integral que desenvolva as dimensões estética e artística, técnica e científica, assim como os estilos de vida saudáveis e a prática desportiva.▪ Praticar um ensino intercultural num espírito democrático e participativo nas suas estruturas e métodos, envolvendo a comunidade educativa.▪ Desenvolver o trabalho de equipa, procurando atingir um elevado padrão de qualidade.▪ Promover um ambiente criativo e empreendedor.▪ Demonstrar um elevado sentido ético.▪ Instituir uma prática de autoavaliação do Agrupamento, com carácter sistemático e participado.▪ Reforçar a participação do Agrupamento em atividades de cooperação com instituições nacionais e internacionais.	A cumprir na íntegra até à reformulação do Projeto Educativo
<p>Objetivo estratégico: A - Criar uma Cultura de Agrupamento Objetivo operacional</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Implementar uma tábua de valores do Agrupamento.▪ Estabelecer uma visão partilhada de responsabilidades.▪ Envolver os serviços administrativos e operacionais na missão escola.▪ Coordenar esforços com entidades locais e regionais para execução do PE do Agrupamento.	A cumprir na íntegra até à reformulação do Projeto Educativo



<p>Objetivo estratégico: B - Desenvolver a Articulação e Sequencialidade Curricular. Objetivo operacional</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aprofundar práticas de trabalho colaborativo.▪ Aprofundar as estratégias pedagógicas promotoras do sucesso educativo.▪ Aprofundar práticas de reforço da relação Agrupamento/Família.▪ Aprofundar práticas de reforço da relação Agrupamento/Comunidade. <p>Objetivo estratégico: C - Promover o Sucesso Educativo. Objetivo operacional</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Estabelecer uma sequencialidade e articulação no desenvolvimento de competências dos alunos.▪ Promover um sentimento de aceitação/valorização face à escola que facilite o processo de ensino e de aprendizagem. Ou ensino-aprendizagem?▪ Maximizar os recursos para promover a ligação ao meio. <p>Objetivo estratégico: D - Formar para a Cidadania e para a Vida. Objetivo operacional</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Desenvolver a formação integral, para a cidadania e para a vida.▪ Fortalecer a formação para a vida ativa.▪ Apoiar o desenvolvimento profissional do professor.▪ Apoiar o desenvolvimento profissional dos assistentes técnicos e operacionais.▪ Apoiar o desenvolvimento da responsabilidade parental.	<p>A cumprir na íntegra até à reformulação do Projeto Educativo</p> <p>A cumprir na íntegra até à reformulação do Projeto Educativo</p> <p>A cumprir na íntegra até à reformulação do Projeto Educativo</p>
--	---

Áreas de melhoria Metas/Objetivos	Intervenção do diretor
<p>Identificadas pela IGE – Avaliação Externa</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Identificação de causas pertinentes para os fracos resultados académicos, com vista à elaboração de um plano de melhoria eficaz;▪ Generalização de práticas de articulação horizontal e vertical do currículo, a fim de consolidar a sequencialidade e a consistência das aprendizagens;	<p>Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7</p>



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação de processos de avaliação formativa, enquanto instrumento regulador do processo de aprendizagem e de ensino, de forma a adequar as estratégias aos ritmos específicos de cada aluno; ▪ Institucionalização de práticas de supervisão das atividades letivas, que permitam a monitorização da eficácia do planeamento individual em termos do sucesso académico; ▪ Aferição de critérios e instrumentos de avaliação de forma a garantir a confiança na avaliação interna e nos resultados; ▪ Assunção de responsabilidades por parte das lideranças intermédias, no respeito pelo conteúdo funcional dos seus cargos, perspetivando a melhoria dos resultados educativos; ▪ Elaboração e implementação de um plano de melhoria, com mecanismos explícitos e estruturados de monitorização sistemática dos processos, tornando mais eficazes os procedimentos de autoavaliação 	
<p>Outras - Identificadas pelo candidato</p> <p>Melhoria do funcionamento dos Serviços de Administração Escolar nomeadamente área de Alunos e atendimento ao público;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria do funcionamento relacional do SPO com a Equipa de Educação Especial e Conselhos de Turma; ▪ Melhoria do funcionamento relacional da BECRE com os Departamentos; ▪ Ativação do plano de emergência existente e respetiva reformulação de acordo com a legislação em vigor na altura. 	<p>Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7</p>

Plano de Ação de Melhoria (enviado à IGE) Metas/Objetivos	Intervenção do diretor
AM/IGE/1 Melhoria dos resultados escolares	Promover ações no sentido de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elencar as dificuldades manifestadas pelos alunos (nestas dificuldades excluir aquelas em que a escola não tem capacidade para alterar) e definir estratégias de atuação para as ultrapassar ▪ Intensificar o trabalho colaborativo ▪ Melhorar os resultados escolares



	Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7
AM/IGE/2 Articulação curricular	Promover ações no sentido de: <ul style="list-style-type: none">▪ Dotar o Agrupamento de um documento orientador da articulação curricular vertical e horizontal▪ Desenvolver os instrumentos de aplicação, acompanhamento e avaliação do processo▪ Melhorar o processo de articulação vertical e horizontal a nível do Agrupamento <p><i>Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7</i></p>
AM/IGE/3 Articulação curricular interciclos	Promover ações no sentido de: <ul style="list-style-type: none">▪ Definir os conteúdos essenciais a desenvolver em cada nível de educação/ensino e o seu grau de concretização▪ Generalizar as práticas de articulação curricular entre os vários níveis de ensino a fim de consolidar a sequencialidade e a consistência das aprendizagens <p><i>Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7</i></p>
AM/IGE/4 Articulação Curricular horizontal	Promover ações no sentido de: <ul style="list-style-type: none">▪ Identificar os conteúdos/competências comuns/complementares a articular entre duas ou mais áreas/disciplinas e proceder à sua planificação no âmbito do projeto curricular de turma▪ Generalizar as práticas de articulação curricular entre as várias áreas/disciplinas a fim de consolidar a consistência das aprendizagens <p><i>Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7</i></p>
AM/IGE/5 Utilização das potencialidades da BE para a promoção do sucesso educativo	Promover ações no sentido de: <ul style="list-style-type: none">▪ Em reunião de conselho de ano/turma, de acordo com as áreas de intervenção prioritária assinaladas no PCG/PCT, os docentes planificam em articulação com a professora bibliotecária as atividades a desenvolver▪ Contribuir para superar as dificuldades assinaladas no PCG/PCT▪ Desenvolver a capacidade de interpretação dos alunos▪ Melhorar as capacidades de comunicação oral e escrita dos alunos▪ Valorizar o trabalho e os recursos disponíveis na BE <p><i>Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7</i></p>
AM/IGE/6 Aprofundar o trabalho colaborativo entre os professores	Promover ações no sentido de: <ul style="list-style-type: none">▪ Em reuniões de conselho de ano, de grupo de recrutamento e de departamento divulgar as boas práticas, refletir sobre as dificuldades sentidas, os resultados



	<p>obtidos, produzir materiais em conjunto e definir estratégias de atuação</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Intensificar o trabalho colaborativo entre os docentes▪ Adequar as práticas pedagógicas às necessidades dos alunos <p>Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7</p>
AM/IGE/7 Aprofundar as práticas de supervisão pedagógica	<p>Promover ações no sentido de:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Planificar as atividades letivas a longo e médio prazo referindo os conteúdos, objetivos, estratégias e avaliação formativa▪ Coerência entre os registos dos sumários e as planificações a médio prazo▪ Identificar e acompanhar situações problemáticas na sala de aula▪ Elaborar testes e analisar o processo em função dos resultados obtidos em reunião de ano/disciplina▪ Supervisionar pedagogicamente dentro e fora da sala de aula▪ Melhorar as práticas de supervisão▪ Reforçar a liderança das estruturas intermédias <p>Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7</p>
AM/IGE/8 Revisão dos critérios gerais e específicos de avaliação dos alunos	<p>Promover ações no sentido de:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Refletir e rever os critérios gerais e específicos de avaliação dos alunos▪ Em reunião de conselho pedagógico aprovar os critérios de avaliação▪ Aferir os critérios de avaliação de forma a garantir a confiança na avaliação interna e nos resultados escolares dos alunos <p>Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7</p>

**Explicitação do plano estratégico/cronograma**

Projeto Educativo Metas/Objetivos	Intervenção do diretor (ver “Metas/Plano Estratégico”)			
	2012 /13	2013 /14	2014 /15	2015 /16
Objetivos do agrupamento... (ver página 8)	✓	(*)	(*)	(*)
Princípios e Valores (ver página 9)	✓	(*)	(*)	(*)
Objetivo estratégico: A - Criar uma Cultura de Agrupamento (ver página 9)	✓	(*)	(*)	(*)
Objetivo estratégico: B - Desenvolver a Articulação e Sequencialidade Curricular. (ver página 10)	✓	(*)	(*)	(*)
Objetivo estratégico: C - Promover o Sucesso Educativo. (ver página 10)	✓	(*)	(*)	(*)
Objetivo estratégico: D - Formar para a Cidadania e para a Vida. (ver página 10)	✓	(*)	(*)	(*)

(*) O período de vigência do atual Projeto Educativo termina em 2012/2013. Pretende-se continuar a dar cumprimento ao definido no projeto educativo procedendo à elaboração de uma proposta de reformulação a ser apreciada em Conselho Pedagógico com a respetiva aprovação em Conselho Geral

Ver “Grandes linhas orientadoras” – página 7

Áreas de Melhoria Metas/Objetivos	Intervenção do diretor (ver capítulo anterior)			
	2012 /13	2013 /14	2014 /15	2015 /16
Identificadas pela IGE – Avaliação Externa				
Identificação de causas pertinentes para os fracos resultados académicos, com vista à elaboração de um plano de melhoria eficaz	✓	✓	✓	✓
Generalização de práticas de articulação horizontal e vertical do currículo, a fim de consolidar a sequencialidade e a consistência das aprendizagens	✓	✓	✓	✓
Implementação de processos de avaliação formativa, enquanto instrumento regulador do processo de aprendizagem e de ensino, de forma a adequar as estratégias aos ritmos específicos de cada aluno	✓	✓	✓	✓
Institucionalização de práticas de supervisão das atividades letivas, que permitam a monitorização da eficácia do planeamento individual em termos do sucesso académico	✓	✓	✓	✓



Aferição de critérios e instrumentos de avaliação de forma a garantir a confiança na avaliação interna e nos resultados	✓	✓		
Assunção de responsabilidades por parte das lideranças intermédias, no respeito pelo conteúdo funcional dos seus cargos, perspetivando a melhoria dos resultados educativos	✓	✓	✓	✓
Elaboração e implementação de um plano de melhoria, com mecanismos explícitos e estruturados de monitorização sistemática dos processos, tornando mais eficazes os procedimentos de autoavaliação	✓	✓		
Identificadas pelo candidato				
Melhoria do funcionamento dos Serviços de Administração Escolar nomeadamente área de Alunos e atendimento ao público;	✓	✓		
Melhoria do funcionamento relacional do SPO com a Equipa de Educação Especial e Conselhos de Turma;	✓	✓		
Ativação do plano de emergência existente e respetiva reformulação de acordo com a legislação em vigor na altura.	✓	✓		

Plano de Ação de Melhoria – enviado à IGE Metas/Objetivos	Intervenção do diretor (ver capítulo anterior)			
	2012 /13	2013 /14	2014 /15	2015 /16
AM/IGE/1 – Melhoria dos resultados escolares	✓	✓	✓	✓
AM/IGE/2 – Articulação curricular	✓	✓	✓	✓
AM/IGE/3 – Articulação curricular interciclos	✓	✓	✓	✓
AM/IGE/4 - Articulação Curricular horizontal	✓	✓	✓	✓
AM/IGE/5 - Utilização das potencialidades da BE para a promoção do sucesso educativo	✓	✓	✓	✓
AM/IGE/6 - Aprofundar o trabalho colaborativo entre os professores	✓	✓	✓	✓
AM/IGE/7 - Aprofundar as práticas de supervisão pedagógica	✓	✓	✓	✓
AM/IGE/8 - Revisão dos critérios gerais e específicos de avaliação dos alunos	✓	✓	✓	✓



Documentos consultados

- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho
- Projeto curricular do Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho
- Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho
- Avaliação Externa das Escolas – Relatório sobre o Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho – IGE - 26, 27 e 31 janeiro de 2012
- Plano de Melhoria - Avaliação Externa de Escolas – IGE - 26, 27 e 31 janeiro de 2012
- Regime de Autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré -escolar e dos ensinos básico e secundário - Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho – alteração ao Decreto -Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto -Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro
- Aviso n.º 14467/2012 (Diário da República, 2.ª série — N.º 209 — 29 de outubro de 2012)
- Decreto –Lei n.º 75/2008, de 22 de abril
- Decreto -Lei n.º 137/2012, de 2 de julho
- Portaria 604/2008, de 9 de julho