



*Projeto de Intervenção
Agrupamento de Escolas
Marquês de Marialva, Cantanhede*

Fátima Simões

Sumário

1 - Introdução	3
2 – Visão e Missão, Princípios e Valores	6
3 – Projeto de Intervenção	7
3.1 - Análise <i>SWOT</i>	7
3.2 - Linhas de Ação	11
3.2.1- Pedagógica:.....	11
3.2.2 - Administrativo-Financeira	166
3.2. 3 - Liderança e Gestão	18
4 - A Divulgação do Projeto.....	20
5 - Avaliação do Projeto	20

1 - Introdução

A lei de Bases do Sistema Educativo, no seu artigo 1.º, estabelece que *“O sistema educativo é o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente ação formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade.”*

As escolas são estabelecimentos aos quais está confiada a missão de dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País. São espaços privilegiados de sabedoria, de convivência, de aquisição de competências que permitem **“Educar para a Vida e Formar para a Cidadania”**. Devem pois, orientar a sua ação no sentido de formar cidadãos com uma sólida formação científica, pessoal e social, capazes de desenvolver as capacidades/competências necessárias para um bom desempenho profissional e pessoal, com autonomia e espírito crítico, com vista à integração numa sociedade em constante mudança.

O apelo a uma ligação estreita entre a liderança e o desenvolvimento de escolas coesas e de qualidade está bem patente num excerto de Nóvoa: *“A coesão e a qualidade de uma escola dependem, em larga medida, da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que aprova estratégias concertadas de atuação e estimula o empenhamento individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho”* (1992:26).

Sabemos que nos últimos tempos se tem assistido a alterações significativas no âmbito da intervenção da visão educativa. Os efeitos introduzidos pelas contingências do ensino de massas, pelas diferentes abordagens familiares com evidência nas alterações consideráveis na estrutura das famílias tradicionais ou ainda pela imigração, com a conseqüente entrada na escola de línguas e culturas diversas, transportaram para as escolas valências que não podem ser ignoradas, nomeadamente a nível de integração social, cidadania, ética, espírito ecológico, responsabilidade cívica, valores sociais entre outros. Desta forma, a escola tem de estar disponível para encetar estratégias que possam promover a transformação, inclusão, pluralidade e democracia, promotora do desenvolvimento humano sustentável, capaz de garantir a igualdade de oportunidades para todos e de favorecer a aprendizagem ao longo da vida para serem cidadãos de sucesso.

É com esta consciência que se tem trabalhado ao longo destes últimos anos, conseguindo-se criar um Agrupamento com identidade, reconhecido e valorizado pela comunidade. Só com uma Escola (entenda-se no sentido lato de Agrupamento de Escolas) bem organizada, bem articulada e bem informada é possível contribuir para o sucesso do sistema educativo.

Neste contexto, a apresentação desta candidatura surge como uma necessidade de dar continuidade a um trabalho iniciado há catorze anos, e que ao longo destes tem sofrido muitas alterações, ajustamentos e inovações, sempre em função das diretrizes do Ministério da Educação, da Inspeção Geral da Educação e Ciência, do meio envolvente, dos diferentes órgãos de administração e gestão da escola e claro da vontade própria de fazer sempre mais e melhor pela nossa comunidade escolar, mantendo os princípios e os valores que têm acompanhado todos estes anos de trabalho. É claro que, para a missão ser eficaz, precisamos de ter também um conhecimento do contexto do Agrupamento.

Assim, o concelho de Cantanhede, com uma área de cerca de 400 km² é o maior do distrito de Coimbra, integra catorze freguesias e um total de 168 povoações. O concelho encontra-se integrado em duas sub-regiões: a Gândara e a Bairrada, estando o Agrupamento de Escolas Marquês de Marialva, Cantanhede (AEMM), inserido precisamente na sub-região da Bairrada, abrangendo oito das catorze freguesias do Concelho, respeitante a 58,65% do total da sua população.

A situação geográfica da sede do concelho, servida por uma razoável rede viária que facilita as acessibilidades, confere à cidade uma centralidade apreciável, que potencia excelentes condições para o seu desenvolvimento económico. A sua inserção numa área de confluência de várias sub-regiões com explorações agrícolas e económicas diferenciadas confere-lhe características de centro comercial por excelência. Dos aproximadamente 38.000 habitantes residentes no município, cerca 17.920 constituem a sua população activa, que se distribui em 36% no sector primário, 26% no secundário e 38% no terciário. Para além dos elevados índices de produção de batata, leite e recursos florestais, Cantanhede tem na vitivinicultura a atividade com maior expressão e visibilidade, fruto do reconhecimento que os seus vinhos alcançaram como verdadeiro *ex-libris* da Região Demarcada da Bairrada.

No entanto, de acordo com os dados do Censos de 2011, ainda se regista uma elevada taxa de analfabetismo que atinge os 11% da população. Possuem o ensino secundário 12%, o número de quadros médios é reduzidíssimo (0,04%), sendo que apenas 0,8% têm como habilitação curso superior. Este é decerto um aspeto que

impõe alguma reflexão, pois espelha um desnível socioeconómico acentuado que se reflete nas expectativas das famílias relativamente ao desempenho escolar dos seus educandos. Assim, reconhece-se a necessidade dum esforço continuado no investimento na educação e formação da população em idade escolar.

O AEMM é constituído por quatro Escolas Básicas do 1.º Ciclo com Jardins-de-Infância; quatro Jardins-de-Infância, quatro estabelecimentos só com 1.º ciclo e uma escola sede dos 2.º e 3.º ciclos, distribuindo-se a população escolar em 2016 -17 da seguinte forma:

Estabelecimentos	N.º total de alunos (2016-2017)	N.º de alunos com ASE (2016/17)	
		A	B
Jardins de Infância	266	----	----
Escolas do 1.º Ciclo	652	115	121
2.º Ciclo	268	56	46
3.º Ciclo	416	89	53
TOTAL	1602	260	220

Facilmente se constata que 36% dos nossos alunos do universo do 1º, 2.º e 3.º ciclos usufruem da Ação Social Escolar, o que traduz uma elevada taxa de população carenciada.

A oferta curricular existente vai desde a educação pré-escolar até ao nono ano de escolaridade. Para além do ensino regular tem-se procurado criar outras ofertas curriculares mais diferenciadas e flexíveis, adequadas ao perfil e expectativas de alguns alunos e respetivos encarregados de educação, que contam com a orientação e acompanhamento dos Serviços de Psicologia e Orientação do Agrupamento. Neste âmbito, existem atualmente em funcionamento no AEMM um curso vocacional no 3.º ciclo (9º ano) e uma turma de PCA no 7º ano.

No que concerne ao pessoal docente existente no agrupamento, podemos referir que existem 171 docentes (professores do quadro e também contratados). A elevada estabilidade deste grupo permite assegurar grande parte do serviço docente em cada ano letivo. Quanto ao pessoal não docente, estão a exercer funções 42 assistentes operacionais, 11 assistentes técnicos 1 psicóloga e 4 trabalhadores com contrato de trabalho a tempo parcial num total de 15 horas.

Relativamente às instalações, podemos dizer que a nível de Jardins-de-infância e escolas do 1.º, ciclo as mesmas são consideradas boas com destaque para a

existência de três novos centros escolares. O ponto menos positivo prende-se com as instalações da escola sede. Constituída por edifícios com cerca de 40 anos, tem refletido diversos constrangimentos para acolher com dignidade e bem-estar todos os alunos. Esforços significativos têm sido feitos para melhoria contínua dos seus espaços, no sentido de dar as melhores condições possíveis a toda a comunidade escolar, sendo que, muito mais há ainda a fazer.

Sendo assim, o projeto de intervenção que ora se apresenta, elaborado na continuidade do trabalho desenvolvido ao longo destes últimos anos, é uma aposta na consolidação das boas práticas, no aperfeiçoamento de procedimentos e na procura constante de soluções inovadoras. Pretende reforçar o modo como a escola se organiza, o seu funcionamento, o que oferece e o que pretende alcançar. No entanto não pretende ser um projeto individual associado a uma candidatura a um órgão uninominal. Deseja antes ser um projeto coletivo, de envolvimento e responsabilidade partilhada de todos e cada um dos elementos da comunidade educativa, na construção de um agrupamento escolar que procura superar-se constantemente.

2 – Visão e Missão, Princípios e Valores

O papel da escola e a forma como esta exerce a sua ação, estão intrinsecamente ligado aos contextos político-económicos e às correntes educativas vigentes num determinado momento. Com efeito, a escola enquanto agente gerador de mudança tem sido usada de acordo com os interesses políticos, económicos e sociais instituídos em cada momento.

Esta realidade cruza-se com as expectativas que a sociedade deposita na escola e no contributo desta na formação de homens com sentido crítico, civicamente ativos e qualificados académica e profissionalmente.

A Escola deve sustentar a sua ação em pressupostos fortes e duradouros, assentes em convicções alicerçadas no conhecimento da comunidade e nas suas necessidades. Quanto mais profundo for esse conhecimento, mais fácil será prestar um serviço de qualidade promotor da formação integral do indivíduo. O diretor, como primeiro defensor deste ideal, entre as demais atribuições legais, deve ser capaz de identificar e potenciar as capacidades de todos, mobilizando-as na busca do sucesso e da melhoria contínua. Só com uma gestão de proximidade, partilhada, será possível envolver os atores e só com o envolvimento e cooperação de todos a Escola poderá afirmar-se e perdurar.

Assim, esta candidatura pretende dar ao Agrupamento de Escolas Marquês de Marialva, Cantanhede a seguinte Visão/ Missão:

Visão – Consolidar uma cultura de Agrupamento, aberto à mudança, à inovação e ao rigor, reforçando-se como um polo de ação educativa no domínio da excelência, apresentando modelos de qualidade no sentido de formar e educar os cidadãos no futuro.

Missão – Formar, aprender e educar com base em princípios pedagógicos, científicos e éticos, que permitam aos alunos adquirir as capacidades que lhes possibilitem um enquadramento na sociedade como agentes criativos, inovadores, empreendedores, bem como eticamente responsáveis na utilização da liberdade comum que prepare os jovens para a vida do século XXI.

Esta Visão e Missão devem estar alicerçadas em Princípios e Valores fundamentais à sua convivência de todos os que vivem neste Habitat e ao crescimento integral de todos os que aqui vêm buscar algo. Assim temos por base os seguintes

Princípios/Valores - Democraticidade e gestão partilhada, responsabilização, eficiência, liderança, equidade e justiça e humanismo.

3 – Projeto de Intervenção

3.1 - Análise *SWOT*

O levantamento dos problemas mais significativos da área escolar pertencente ao AEMM e identificados neste documento obedeceram a uma reflexão de catorze anos no exercício de funções como presidente do órgão de gestão, à análise dos relatórios do OQP nas vertentes resultados processos e satisfação, e ainda os diferentes relatórios apresentados pela IGEC. Foi também feita uma análise *SWOT* para identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Se os pontos fortes evidenciam aspetos da vida do agrupamento que têm sido trabalhados de forma adequada, os pontos fracos mostram os aspetos que têm vindo a prejudicar o cumprimento dos objetivos e, como tal, devem dar origem aos eixos prioritários de ação a desenvolver no próximo quadriénio, para que se possa cumprir integralmente a missão. Assim, a análise do contexto e a identificação de fragilidades e potencialidades da organização é peça fundamental na construção de um plano de ação ajustado e eficaz. No esquema seguinte é apresentado o diagnóstico da situação.

PONTOS FORTES

- Serviço educativo orientado para a obtenção de resultados académicos elevados e para o desenvolvimento de competências de cidadania;
- Abandono escolar praticamente nulo;
- Resultados da avaliação interna/ externa dos alunos, superiores ou muito superiores às médias nacionais;
- Oferta curricular diversificada;
- Vertente de ação social do Agrupamento;
- Trabalho cooperativo entre os docentes na gestão horizontal do currículo e na produção de materiais pedagógicos, que se refletem no sucesso escolar das crianças e dos alunos;
- Modalidades de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem, as quais são devidamente monitorizadas, verificando-se o seu impacto no progresso dos resultados;
- Boa articulação com instituições locais (Autarquia, Juntas de Freguesia, IPSS, comércio local, Centro de Saúde...) ou não locais (CFAE Beira Mar, Escola Superior de Educação de Coimbra, APPACDM...);
- Liderança aberta da direção promotora da cooperação e partilha de responsabilidades;
- Práticas de auto-avaliação ativas e consistentes;
- Prémios obtidos em concursos externos;
- Elevado nível de satisfação dos elementos da comunidade escolar em relação à Escola e ao serviço prestado;

PONTOS FRACOS

- Necessidade de aumentar o envolvimento construtivo por parte dos encarregados de educação na vida do Agrupamento;
- Práticas respeitantes à gestão vertical do currículo, em particular o tratamento de conteúdos, com vista a facilitar a articulação entre ciclos e a sequencialidade das aprendizagens;
- Níveis de insucesso elevado na avaliação interna em algumas disciplinas e/ou anos de escolaridade;
- Supervisão pedagógica em sala de aula, enquanto estratégia de desenvolvimento profissional e de melhoria da qualidade do ensino;
- Pouca implementação de modalidades de apoio aos alunos com mais capacidades, com vista a explorar as suas potencialidades e atingir níveis de excelência no seu desempenho;
- Pouca rentabilização dos recursos tecnológicos existentes no Agrupamento, de forma a potenciar o desenvolvimento das aprendizagens;
- Pouca articulação na implementação dos diferentes planos de melhoria, com a finalidade de potenciar o impacto da ação enquanto processo sistemático, generalizado e sustentável de desenvolvimento do Agrupamento;
- Número elevado de turmas com comportamento pouco satisfatório;
- Aspectos menos positivos na operacionalização dos apoios educativos;

- Planos curriculares (de agrupamento e de turma) e plano de actividades, documentos de planeamento estruturantes, que definem, em função do projeto educativo a dinâmica de ação pedagógica do Agrupamento, estando bem articulados com as metas que se propõe atingir;
- Expectativas muito positivas dos alunos e encarregados de educação, relativamente ao serviço prestado e o reconhecimento da identidade do Agrupamento e do valor da sua ação educativa;
- Reconhecimento do sucesso e consequente incentivo às aprendizagens, através da atribuição de prémios e diplomas (Melhor aluno do 9.º ano, diploma *Delf Scolaire*, diplomas de valor e excelência) e na participação em diferentes iniciativas fora da comunidade escolar;
- Existência de serviços educativos dinâmicos e empreendedores (Educação Especial, SPO e Bibliotecas escolares);
- Melhoria gradual das condições dos espaços físicos da escola sede através de investimentos com receitas próprias;
- Equipa PTE organizada e com atuação eficaz;
- Projetos inovadores, dinâmicos e atractivos.
- Insuficiente divulgação das atividades relevantes do Agrupamento
- A valorização da observação direta da atividade letiva em sala de aula, no sentido de estimular processos de partilha e de reflexão sobre práticas pedagógicas e promover o desenvolvimento profissional;
- Aumento do fosso entre alunos com muito bom desempenho e fraco desempenho;
- Elevado número de medidas disciplinares aplicadas.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria das condições físicas e pedagógicas das escolas do 1.º ciclo com a construção de três centros escolares; • Concurso a projetos nacionais de combate ao insucesso e abandono escolares; • Concurso a projetos internacionais de índole cultural e/ou científico-pedagógica; • Capacidade de gerar receita (cerca de 296.000 euros desse 2009) • Estabelecimento de protocolos e parcerias com meio envolvente e outras instituições. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade provocada pela indefinição das políticas educativas locais e nacionais • Dimensão geográfica do agrupamento • Legislação e orientações educativas pouco claras • Pouca participação dos pais/encarregados de educação no processo educativo dos seus educandos principalmente nos 2º e 3º ciclos; • Falta de recursos humanos a nível de pessoal não docente para substituição dos que se encontram ausentes por longa duração; • Diminuição da motivação dos alunos pela atual dinâmica da sala de aula • Desmotivação do pessoal docente e não docente relativamente às políticas educativas e ao contexto socioeconómico atual; • Nível socioeconómico das famílias diversificado; • Multiculturalidade diversa devido ao crescente aumento de alunos vindos do estrangeiro; • Numero elevado de alunos NEE no agrupamento; • Cortes orçamentais; • Alguns espaços/ infra-estruturas da EBMM ainda degradados.

Neste contexto emerge a necessidade de dar continuidade ao trabalho até aqui desenvolvido, de priorizar a intervenção nos pontos fracos diagnosticados, sem nunca descurar o que de bom já se conseguiu; concentrando energias e esforços de todos os membros da comunidade educativa, bem como apelando à participação efetiva dos

diferentes agentes sociais, no sentido de alcançar uma escola onde a aprendizagem ao longo da vida seja uma realidade.

O projeto de intervenção deve pois refletir um conjunto de ações a desenvolver, que permitam assim responder às necessidades educativas identificadas e à sociedade atual.

3.2 - Linhas de Ação

3.2.1- Pedagógica:

ÁREA DE INTERVENÇÃO	SERVIÇO EDUCATIVO/ RESULTADOS ACADÉMICOS	CALENDARIZAÇÃO			
		1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Problemas/ pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> Níveis de insucesso elevado na avaliação interna em algumas disciplinas e/ou anos de escolaridade; Aspectos menos positivos na operacionalização dos apoios educativos; Pouca rentabilização dos recursos tecnológicos existentes no Agrupamento, de forma a potenciar o desenvolvimento das aprendizagens; Pouca implementação de modalidades de apoio aos alunos com mais capacidades, com vista a explorar as suas potencialidades e atingir níveis de excelência no seu desempenho; Aumento do fosso entre alunos com muito bom desempenho e fraco desempenho. 				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar os níveis de proficiência de leitura e escrita dos alunos do 1º ano; Melhorar o desempenho dos alunos nas disciplinas com menos sucesso; Rentabilizar de forma mais eficaz o apoio educativo para os alunos com mais dificuldades bem como para os alunos com capacidades excepcionais. 				

Estratégias de Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilização das horas de apoio educativo para o reforço do trabalho com os alunos do 1.º e 2.º ano de escolaridade nas áreas do Português e Matemática; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade na atribuição do reforço do apoio educativo para as disciplinas com mais insucesso nos anos iniciais de ciclo; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilização dos recursos tecnológicos para a lecionação de aulas inovadoras; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de parcerias com entidades externas, onde os alunos possam desenvolver as suas capacidades. 	X	X	X	X

ÁREA DE INTERVENÇÃO	SERVIÇO EDUCATIVO/ RESULTADOS SOCIAIS	CALENDARIZAÇÃO			
		1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a percentagem do número de turmas com comportamento pelo menos satisfatório; • Diminuir o número de medidas disciplinares aplicadas; • Minimizar os problemas socioeconómicos dos alunos; • Reforçar a Educação Cívica e a Cidadania continuando a investir na Humanização do Agrupamento e na sua inserção no meio; • Valorizar o papel de cada interveniente no processo ensino-aprendizagem; • Aumentar a inclusão de todos. 				

Estratégias de Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço e valorização da autoridade do pessoal docente e do pessoal não docente e co-responsabilização de todos os agentes educativos, em particular dos pais e encarregados de educação; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de atividades e projetos abertas à participação da comunidade; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Convite aos encarregados de educação à integração de equipas de trabalho e à participação em actividades; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidade do projeto das Assembleias de alunos por ano de escolaridade; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da divulgação do RI e dos critérios de atuação comum e código de conduta fomentando a consciencialização/interiorização de deveres e direitos de todos os membros da comunidade educativa; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamização de campanhas de solidariedade anuais em benefício quer dos alunos e das famílias carenciadas da área envolvente do agrupamento, quer de associações de solidariedade social; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço do apoio de ação social para alunos carenciados que vá além do legislado, com recurso a verbas da escola: pequenos-almoços, refeições ligeiras, material didáctico, visitas de estudo; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor operacionalização do Gabinete de Boas Práticas; 	X	X		
	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas com o pessoal não docente, a fim de serem tomadas medidas de prevenção contra a indisciplina; 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de sessões para a gestão de conflitos e da implementação de programas de desenvolvimento sócio afectivo e de valorização de comportamentos sociais de excelência, quer individuais quer em grupo/turma; 	X	X	X	X

	<ul style="list-style-type: none"> • Ações promotoras da afirmação na comunidade da identidade e da cultura e memória das escolas do Agrupamento, relacionadas com Humanização e meio envolvente, dinamizadas por turmas; • Dinamização de reuniões/sessões com pais e encarregados de educação, motivando-os para a sua participação nos diversos órgãos e na vida escolar dos seus educandos em particular e da escola em geral; • Realização de atividades/projetos extra curriculares, comuns aos vários ciclos potenciadores do desenvolvimento de valores de cidadania que fomentem a humanização do Agrupamento e a inclusão de todos. 	X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X

ÁREA DE INTERVENÇÃO	SERVIÇO EDUCATIVO/ GESTÃO PEDAGÓGICA	CALENDARIZAÇÃO			
		1ºano	2ºano	3ºano	4ºano
Problemas/ pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas que respeitam à gestão vertical do currículo, em particular o tratamento de conteúdos, com vista a facilitar a articulação entre ciclos e a sequencialidade das aprendizagens; • Valorização da observação direta da atividade letiva em sala de aula, no sentido de estimular processos de partilha e de reflexão sobre práticas pedagógicas e promover o desenvolvimento profissional; • Níveis de insucesso elevado na avaliação interna em algumas disciplinas e/ou anos de escolaridade. 				

<p>Objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promover o trabalho interpares e a coadjuvação em sala de aula como forma de potenciar a partilha de saberes e a troca de experiências e a reflexão sobre as práticas pedagógicas; Reforçar o papel dos Coordenadores de Departamento e Delegados de Disciplina; Atualizar documentos estruturantes do Agrupamento sempre que o contexto político/social e os resultados do OQP assim o determinar; Rentabilizar de forma mais eficaz o sistema de auto-avaliação do Agrupamento (OQP). 				
<p>Estratégias de Intervenção</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atualização e melhoramento sempre que necessário dos documentos operativos do funcionamento e da gestão pedagógica do Agrupamento (critérios de distribuição de serviço letivo e de elaboração de horários, critérios de constituição de turmas, critérios gerais de acompanhamento e de avaliação de alunos, critérios específicos de disciplina articulados com as novas metas curriculares, matriz da articulação curricular entre diferentes níveis e ciclos de ensino), tendo em vista dotá-los de coerência e coesão pedagógica; Criação de momentos específicos de articulação curricular entre ciclos, intra e interdisciplinar; Criação de condições a nível de gestão de horários para implementação de um projeto de práticas colaborativas e supervisão pedagógica, inicialmente em regime de voluntariado e posteriormente em situações diagnosticadas como necessárias; Implementação de um currículo com componentes locais desde a Educação Pré-Escolar até ao 3º ciclo, numa perspectiva transversal e vertical; 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Coadjuvação em sala de aula especificamente na transição de ciclos de ensino, nomeadamente da educação pré-escolar para o 1º ciclo e do 1º para o 2º ciclo; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da auto-avaliação como componente de todas as práticas; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Assunção da avaliação interna como estratégia e instrumento de autonomia; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um modelo de plano de melhoria; 	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração anual do plano de ação do agrupamento, pela equipa Direção em parceria com a equipa OQP. 	X	X	X	X

3.2.2 - Administrativo-Financeira

ÁREA DE INTERVENÇÃO	GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	CALENDARIZAÇÃO			
		1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Problemas/ pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de alguma eficácia nos processos de controlo interno; • Sobrecarga burocrática nos documentos do OQP; • Fracas Instalações na EBMM 				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a excelência nos serviços prestados; • Criar, otimizar e manter espaços e equipamentos escolares, utilizando critérios ecológicos e económicos na gestão de recursos e espaços. 				
Estratégias de Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um manual de controlo interno com a definição de procedimentos 	X	X	X	X

	administrativos e financeiros normalizados;				
	• Organização e atualização do cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE) do Agrupamento;	X	X	X	X
	• Consolidação o sistema interno de aquisição de bens em serviços em consonância com as boas práticas de Compras Públicas definido no Código dos Contratos Públicos;	X	X	X	X
	• Produção de indicadores de objectivos de apoio à gestão, por exemplo: indicadores de consumo (despesas correntes, refeições compradas/consumidas, indicadores de funcionamento (reclamações, erros, avarias...) que permitam uma análise dos níveis de proficiência da vida da escola e das melhorias a introduzir em cada momento;	X	X	X	X
	• Colaboração com a Câmara Municipal de Cantanhede no apetrechamento das escolas do 1.º ciclo e jardins-de-infância, no que respeita a material essencial ao funcionamento pedagógico das aulas;	X	X	X	X
	• Continuar a gerar receita para fazer face ao escasso orçamento de estado;	X	X	X	X
	• Aumento da eficácia dos serviços administrativos com a requalificação do espaço da área da contabilidade e tesouraria;	X	X		
	• Requalificação do espaço interior do polivalente;			X	X
	• Criação do espaço museu do Agrupamento (fixo e itinerante);			X	X
	• Novo espaço da Biblioteca Escolar;				
	• Criação de um auditório;				
	• Participação ativa na requalificação da Escola Básica Marquês de Marialva;	X	X		
	• Segunda fase da requalificação da EBMM;	X	X		
	• Manutenção/ aquisição de equipamentos informáticos ou outros;	X	X	X	X
	• Colocação de todas as escolas do		X		

	<p>agrupamento em rede através de um programa informático;</p> <ul style="list-style-type: none"> Realização de uma aplicação <i>online</i> para a recolha e tratamento dos dados do OQP; Realização de uma aplicação online que permita uma comunicação mais eficaz e responsável, da assiduidade dos agentes educativos, distribuída por 3 fases. 	X	X X	X	
--	---	---	--------	---	--

3.2.3 - Liderança e Gestão

ÁREA DE INTERVENÇÃO	LIDERANÇA E GESTÃO	CALENDARIZAÇÃO			
		1ºano	2ºano	3ºano	4ºano
Problemas/ pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> Dimensão geográfica do agrupamento; Contacto direto com todos os estabelecimentos que constituem o Agrupamento; Desmotivação do pessoal docente e não docente relativamente às políticas educativas e ao contexto socioeconómico atual. 				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Envolver a comunidade escolar em torno de um projecto comum efectivamente partilhado e participado em todas as suas dimensões; Consolidar a cultura de Agrupamento junto de todos os elementos da comunidade escolar; Oferecer um ensino de qualidade; Otimizar a gestão dos recursos; Promover e divulgar a participação do Agrupamento na vida do meio envolvente; Envolver e corresponsabilizar as estruturas intermédias através da delegação de 				

	<p>competências;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a autonomia, dentro dos limites legais, das estruturas intermédias no domínio pedagógico- didáctico; • Potenciar o desenvolvimento de projetos já existentes ou outros novos e que se mostrem inovadores; • Potenciar a dimensão internacional, particularmente ao nível da aprendizagem do Inglês • Potenciar a qualidade através da mobilidade (intercâmbio) e troca de experiências; • Fortalecer as relações interpessoais entre todos os elementos da comunidade escolar; • Articular com as instituições locais a partilha de recursos que viabilizem a realização de actividades; • Envolver ativamente todos os parceiros na vida do Agrupamento. 				
Estratégias de Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação sistemática da atividade do Agrupamento nos meios de comunicação social e nas plataformas digitais; • Criação de uma dimensão europeia da acção pedagógica; • Desenvolvimento de atividades e projetos alargados a todo o Agrupamento; • Desenvolvimento de projetos e atividades envolvendo os pais e encarregados de educação ou outros parceiros da comunidade; • Adesão a iniciativas propostas por entidades externas que se considerem relevantes para a concretização do Projeto Educativo; • Acompanhamento e apoio sistemático na acção das lideranças intermédias; • Apoio ao desenvolvimento de projetos que sejam mais inovadores e que possam contribuir para a valorização da imagem do Agrupamento; 	X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X

	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamização de ações/atividades promotoras de um clima de acolhimento e bem-estar entre todos; • Reforço de uma liderança e gestão de proximidade com itinerância regular da direção pelas diferentes unidades educativas do Agrupamento. 	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>
--	--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

4 - A Divulgação do Projeto

O Projeto de Intervenção é elaborado pelo Diretor, mas será pertença de toda a comunidade educativa e, como tal, deve ser do pleno conhecimento de todos. Assim, para que isso aconteça, o Projeto terá a seguinte estratégia de divulgação:

- Apresentação no final do ano letivo 2016/17 nas Jornadas de Auto-Avaliação do AEMM;
- Reunião geral no início do ano lectivo 2017/18, com toda a comunidade educativa;
- Divulgação na página Web do Agrupamento;
- Divulgado à comunidade em geral através de um Jornal local.

5 - Avaliação do Projeto

A avaliação deste Projeto será integrada nos mecanismos de auto-avaliação do Agrupamento. Terá uma avaliação intercalar ao final de dois anos de execução e uma avaliação global no final de mandato.

Cantanhede, aos vinte e quatro dias do mês de abril do ano de 2017;

A Candidata

(Fátima Maria Vaz Gomes de Jesus Simões)