

Escola Básica de Arcozelo – Água Longa
Escola Básica de Campinhos – Agrela
Escola Básica de Cantim – Reguenga
Escola Básica de Sobrecampos – Lamelas
Escola Básica de S. José – Refojos
Escola Básica de Igreja – Guimarei
Escola Básica de Parada – Carreira
Escola Básica de Agrela e Vale do Leça
Escola Básica e Secundária D. Dinis



Projeto de **I**ntervenção

2014 | 2018

Processo de Candidatura ao Cargo de Diretor

Cláudia Maria da Cunha Soares

Santo Tirso

Abril |2014

Índice

1. Introdução	1
2. Contexto.....	2
3. Finalidades Educativas	2
4. Planeamento Estratégico.....	3
4.1 Linhas estruturais e condicionantes subjacentes	3
4.1.1 A mudança.....	3
4.1.2 As tensões e o conflito.....	4
4.1.3 A comunicação	4
4.1.4 Projeto Educativo de Agrupamento.....	5
4.1.5 Gestão e liderança.....	6
4.1.6 Os recursos humanos	7
4.1.7 1.º ciclo	8
4.2 Diagnóstico.....	8
4.3 Visão.....	9
4.4 Missão.....	10
4.5 Planeamento Estratégico	10
Domínio 1 – Resultados Académicos e Sociais	
Resultados Académicos	11
Resultados Sociais.....	12
Reconhecimento da comunidade.....	13
Domínio 2 – Prestação do Serviço Educativo	
Planeamento e articulação.....	14
Práticas de ensino.....	15
Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	16
Domínio 3 – Liderança e Gestão	
Gestão.....	17
Liderança.....	19
Autoavaliação e melhoria.....	20
Bibliografia.....	21
Anexos.....	22
Cronograma	23

1 – Introdução

A candidata que subscreve este *Projecto de Intervenção* preside, desde 10 de fevereiro de 2014, à Comissão Administrativa Provisória que, desde 24 de abril de 2013 e durante este ano letivo, abraçou a árdua tarefa de proceder à instalação do Agrupamento de Escolas D. Dinis – Santo Tirso, em conformidade com as competências que lhe foram atribuídas pela Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares e pela legislação em vigor, dando continuidade às orientações traçadas pelos Conselhos Gerais cessantes, em articulação com os Conselhos Pedagógicos e os restantes órgãos de gestão intermédia das duas entidades agregadas, tendo como objetivo preparar o caminho para a junção definitiva com a tomada de posse do Diretor.

A decisão de apresentar candidatura ao cargo de Diretora deste Agrupamento resulta da minha experiência profissional no âmbito da administração e gestão do extinto Agrupamento de Escolas D' Agrela e Vale do Leça, durante vários anos, enquanto membro da direção executiva, acompanhada por uma reflexão sobre o futuro do novo Agrupamento e, neste âmbito, de que forma a minha contribuição poderá ser significativa para o seu sucesso em todas as vertentes.

Essa reflexão partiu dos seguintes pressupostos: o facto de conhecer a prática de trabalhar em agrupamento e ter lidado com todos os níveis de ensino que integra; considerar que o meu contributo pode continuar a ser útil na administração e gestão desta organização educativa; pretender dar continuidade ao trabalho iniciado pela Comissão Administrativa Provisória, implementando, a partir de agora, um projeto a longo prazo e, finalmente, considerar possuir um perfil de liderança que julgo ser compatível com o contexto, naturalmente complexo, criado com a agregação das nove escolas.

A experiência adquirida durante vários anos e o trabalho desenvolvido este ano conferiu-me um conhecimento pormenorizado e atualizado da realidade interna e externa do Agrupamento em praticamente todos os setores, proporcionando-me a segurança necessária para conceber um plano estratégico que dê resposta às suas reais necessidades, propondo as linhas orientadoras para a construção do seu Projeto Educativo, valorizando os pontos fortes da organização, apontando áreas de melhoria e adiantando possíveis estratégias de intervenção para atingir esses objetivos.

O meu entendimento acerca das funções inerentes ao desempenho deste cargo faz com que possa afirmar que a minha prática procurará pautar-se por aligeirar, dentro dos contornos legais, a burocracia que caracteriza a administração escolar, facilitar o trabalho das equipas pedagógicas; comunicar com os vários intervenientes da comunidade educativa; encontrar estratégias que possibilitem a melhoria gradual do desempenho do Agrupamento; respeitar e divulgar as principais referências da instituição (normativas, simbólicas, valores e tradições), construindo uma cultura própria, que permita a identificação de cada interveniente no processo educativo, conferindo um rumo e dando um rosto ao Agrupamento, o qual terei o maior orgulho em incorporar.

2 – Contexto

O Agrupamento de Escolas D. Dinis, Santo Tirso, insere-se num contexto urbano/periurbano, com algumas características rurais, e recebe na sua escola sede alunos de várias freguesias do concelho de Santo Tirso, sendo alguns alunos provenientes de outros concelhos, nomeadamente Trofa e Paços de Ferreira. A população escolar é atualmente de mil novecentos e dezasseis alunos distribuídos pelos diferentes ciclos de ensino [cf. anexos 1, 2, 3 e 4].

No Agrupamento exercem funções cento e setenta e cinco docentes. O quadro do pessoal não docente é constituído por quinze assistentes técnicos, quarenta e nove assistentes operacionais com contrato por tempo indeterminado, complementado com seis assistentes operacionais com contrato parcial a termo certo e sete com contrato de emprego e inserção (CEI), contratadas pelas Associações de Pais e Encarregados de Educação das Escolas Básicas II/1.º ciclo.

Do Agrupamento de Escolas D. Dinis, Santo Tirso, ainda fazem parte nove estabelecimentos de ensino: Escola Básica de Arcozelo – Água Longa; Escola Básica de Campinhos – Agrela; Escola Básica de Cantim – Reguenga; Escola Básica de Sobrecampos – Lamelas; Escola Básica de S. José – Refojos; Escola Básica de Igreja – Guimarei; Escola Básica de Parada – Carreira; Escola Básica de Agrela e Vale do Leça e Escola Básica e Secundária D. Dinis (sede do Agrupamento). A partir do próximo ano letivo a Escola Básica de Sobrecampos – Lamelas, tem grandes probabilidades de encerrar pelo facto do número de alunos do 1.º ciclo ser inferior ao previsto na legislação em vigor.

É uma evidência que o agrupamento, de uma forma geral, apresenta instalações satisfatórias, excetuando a Escola Sede que está a ser requalificada pela empresa público-privada *Parque Escolar* e que, neste momento, conjuga o excelente (bloco C e instalações gimnodesportivas) com o degradado (restante área).

3 – Finalidades Educativas

Com esta candidatura pretende-se dar continuidade à transmissão de um conjunto de conhecimentos, valores e atitudes neste Agrupamento, presentes na Declaração Universal dos Direitos do Homem, na Constituição da República Portuguesa e na Lei de Bases do Sistema Educativo. Esses conhecimentos, valores e atitudes encontram-se explanados nas finalidades educativas subjacentes a este projeto de intervenção, destacando-se as seguintes: (1) desenvolver nos jovens o espírito de solidariedade, de compreensão, de capacidade de comunicação e de participação, preparando-os para a mudança sem perda dos valores essenciais; (2) educar para a liberdade, aprendendo a conviver no respeito mútuo, cumprindo as leis e adotando comportamentos responsáveis na utilização dos bens comuns e do meio ambiente; (3) educar para a responsabilidade e para a autonomia, cultivando o espírito crítico e criativo e (4) educar para o conhecimento, proporcionando a compreensão da informação, valorizando e difundindo o conhecimento para benefício social e humanitário, a favor da justiça, da paz e do entendimento humano.

4 – Planeamento Estratégico

Para ser bem-sucedida qualquer organização precisa de “atingir um nível de correspondência entre o que pode oferecer e o que o mundo precisa” (Williams, 2009:18). Neste sentido, é fundamental serem definidos uma série de objetivos específicos, cuja prossecução tem inerente a sua eficiência, eficácia, prosperidade e sustentabilidade.

Do planeamento faz parte o diagnóstico estratégico do contexto real que estará na base do plano de ação que consubstancia esta candidatura e as declarações de visão e missão para o Agrupamento de Escolas D. Dinis, Santo Tirso.

O plano estratégico será desenvolvido com base em três domínios que se relacionam entre si, influenciando-se mutuamente, gerando um comportamento sistémico: **resultados académicos e sociais; prestação do serviço educativo e liderança e gestão**. A estes domínios associam-se três conceitos-chave: *a excelência académica, o crescimento equilibrado e a construção de uma comunidade educativa forte*.

4.1 – Linhas estruturais e condicionantes subjacentes

4.1.1 – A mudança

Um processo de mudança desperta, inevitavelmente, resistência e fortes emoções, abalando as estruturas de qualquer organização. Visando a sua consolidação e estabilidade, esta candidatura acredita que a liderança deve concentrar-se no planeamento, na concretização de uma visão e na conceção de uma estratégia para a alcançar. Essa estratégia desenvolver-se-á tendo como linhas de atuação o desenvolvimento do conhecimento, a especialização dos recursos humanos, a oferta educativa/formativa, o controlo dos recursos físicos/financeiros e a afirmação pessoal do diretor e as relações estabelecidas por si com a comunidade e com a Administração Central.

É fundamental a coexistência de uma cultura de participação e de partilha quer ao nível do trabalho desenvolvido pela equipa da direção executiva quer na forma de funcionamento das estruturas de orientação educativa e supervisão pedagógica.

Com o objetivo de serenar as emoções e atingir o equilíbrio dinâmico necessário ao bom funcionamento desta organização escolar, caberá ao diretor, enquanto líder, motivar e envolver a sua equipa educativa para que esta incorpore a visão enquanto lema para a sua atuação. Esta motivação depende do estabelecimento de metas comuns para os coordenadores das várias estruturas, fazendo com que as lideranças intermédias comunguem de uma visão afim e partilhada, envolvendo-as nas decisões da vida do Agrupamento.

A equipa educativa deve sentir-se comprometida na sua atividade profissional e ser detentora de uma visão sistémica e abrangente da organização, de modo a ultrapassar o olhar segmentado adquirido em função do restrito território onde diariamente se move (nível de ensino, turma, grupo disciplinar, departamento, entre outros).

O planeamento estratégico que se concebe e que se apresenta nesta candidatura, tem em consideração que esta organização integra o setor público e, por este motivo, está enquadrado pelas políticas educativas nacionais. Apesar de, durante muitos anos, a Educação ter permanecido imune às forças concorrenciais externas, atualmente, a concorrência entre os estabelecimentos de ensino público tem vindo a aumentar no que se refere à sua capacidade para captar e manter os alunos, como consequência da diminuição demográfica no concelho e pelo incremento do ensino privado.

Na conceção da estratégia, inevitavelmente, será tida em conta a satisfação do poder político (Administração Central) e a capacidade desta organização em produzir resultados que vão de encontro às expectativas da comunidade educativa e do país, em geral.

4.1.2. As tensões e o conflito

Pelo facto do processo educativo se desenvolver em comunidade, o bom desempenho de uma organização, nesta área, tem por base a relação estabelecida entre várias variáveis: professor, escola, aluno e família. Estas variáveis encontram-se interligadas e assumem papéis de dependência/independência. Para um bom desempenho é fundamental estabelecer-se uma boa ligação entre essas variáveis, decorrendo que a assunção integral dos diversos papéis por parte de cada um dos intervenientes e o cumprimento das obrigações inerentes são regras básicas para o bom funcionamento da organização.

Com a consciência de que nem sempre é fácil estabelecer estes compromissos, uma das grandes preocupações desta candidatura é reduzir, significativamente, as lacunas que se verifiquem a este nível e que têm um efeito sistémico em toda a organização.

Atualmente, as escolas debatem-se com o aumento de questões relacionadas com a problemática comportamental que exigem grande preocupação e investimento na sua resolução. Algumas facetas desta problemática são preocupantes: a indisciplina na sala de aula; o desrespeito pela autoridade do professor e pelo direito à aprendizagem dos outros alunos; alguma desonestidade precoce dos alunos; a falta de ética; a pouca solidariedade; os comportamentos desviantes e a ausência de valores básicos de vida em sociedade.

Apesar da importância da intervenção, neste sentido, em contexto escolar, partilho a ideia de que *“a escola não deve ser mais do que uma segunda linha de defesa, devendo a família permanecer a instituição principal nas vidas das crianças e jovens”* (Sergiovanni: 2004), uma vez que esta *“é a pedra angular da sociedade e o núcleo básico da educação dos valores”* (Guerra: 2011).

4.1.3. A comunicação

A comunicação constitui a base sobre a qual assenta o bom funcionamento de qualquer organização educativa. É uma estratégia de liderança e de gestão decisiva na gestão dos recursos humanos e na criação da identidade da organização. Uma eficaz utilização dos processos de comunicação numa organização desta dimensão é fundamental para a sua eficácia.

A forma como é estabelecida, tanto no interior como com o exterior, constitui sempre uma vantagem competitiva, evitando constrangimentos e, por vezes, conflitos.

Neste contexto, a gestão da informação constitui um recurso valioso e estratégico, fundamental para a prossecução dos objetivos da organização e indispensável para a tomada de decisão. Acredito que a partilha de informação deve ser a regra e não a exceção. Comunicar não se limita a informar, mas também escutar e dialogar, gerando atitudes proativas.

4.1.4. Projeto Educativo de Agrupamento

Tal como consagra o artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, o Projeto Educativo do Agrupamento é considerado um instrumento de autonomia, operacionalizado, a curto e a médio prazo, pelo Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades/Plano de Atividades da Turma e pelo Orçamento do Agrupamento.

O Projeto Educativo deve transparecer uma visão global e coletiva da organização e comprometer todos os seus intervenientes, uma vez que tem como objetivo afirmar as opções do Agrupamento quanto ao ideal de educação (princípios e valores), as metas e finalidades a atingir e as políticas e os procedimentos a desenvolver. Neste documento serão explicitadas as questões prioritárias a tratar e os critérios segundo os quais são mobilizados os seus recursos. Permite unificar a ação educativa em torno de um projeto comum.

O Projeto Educativo do Agrupamento para este quadriénio deverá ser uma manifestação de expressão e de partilha entre todos aqueles que estão envolvidos: alunos, pessoal docente e não docente, pais e encarregados de educação, autoridades reguladoras e comunidade local, para se consolidarem as mudanças decorrentes da nova realidade através de uma ação estratégica que esta candidatura julga necessária.

A construção do Projeto Educativo, bem como a elaboração dos restantes documentos estruturantes, nunca se deverá afastar do princípio de que a fusão de duas culturas diferenciadas (a do extinto Agrupamento de Escolas D' Agrela e Vale do Leça e a da Escola Secundária D. Dinis) é um processo complexo e, sobretudo, lento, por isso as mudanças devem ser gradativas, tendo sempre presente que a escola é uma instituição dinâmica e reflexiva.

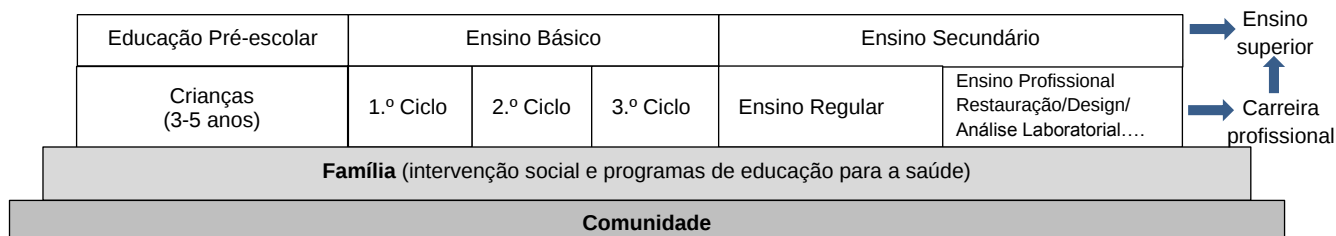
Apesar da sua elaboração contemplar um período de tempo alargado, este documento deverá ser analisado periodicamente, nomeadamente, no que se refere ao cumprimento das metas intermédias e à prestação de contas anuais sobre o investimento feito nos três domínios referidos, que estão na base da elaboração do planeamento estratégico. Para além disso, e durante o processo de implementação, estará, inevitavelmente, sujeito a reformulações para se ajustar às exigências da realidade.

Essa análise deverá refletir, sistematicamente, a preocupação de estabelecer o grau de eficácia e eficiência dos processos, a qualidade e a adequação das metodologias de ensino/aprendizagem e

dos procedimentos de avaliação para garantir a obtenção de resultados, a rentabilização dos recursos e a contenção nas despesas.

Ao longo do mandato, esta candidatura defende que deverão ser aproveitadas, ao máximo, as margens de autonomia, atribuídas pela Administração Central, através da apresentação da candidatura do Agrupamento ao projeto de autonomia promovido pelo Ministério da Educação e Ciência. Para além disso, e a curto prazo, pretender-se-á investir no estabelecimento de mais protocolos com entidades externas, na criação do maior número possível de modalidades de apoio aos alunos e de formação para toda a comunidade e na rentabilização dos recursos existentes, promovendo a participação interpessoal e colaborativa nas estruturas de apoio à gestão, de suporte à organização e de participação, nas práticas letivas e não letivas e, finalmente, na valorização do espírito comunitário, promovendo iniciativas na comunidade.

O Agrupamento proporciona a escolaridade obrigatória estruturada da seguinte forma:



Esta candidatura está convicta de que, apesar da distância entre as escolas, é possível tirar benefícios do percurso que os jovens poderão seguir no interior do Agrupamento, uma vez que o tempo de contacto mantido com a cultura de uma organização é um factor decisivo para a interiorização dos seus princípios e valores.

Neste sentido, propõe-se que a elaboração do Projeto Educativo tenha como ponto de partida três objectivos primordiais: (1) – construir uma comunidade educativa forte enquanto espaço de intervenção pedagógica; (2) – avaliar os resultados para refinar o Projeto Educativo visando a excelência académica e (3) – criar uma cultura de sucesso pessoal e escolar.

Para garantir um serviço educativo de qualidade, como complemento do financiamento do Estado, acredita-se que é fundamental concorrer, sempre que possível e viável, a fundos comunitários, projetos e concursos nacionais e internacionais.

4.1.5. Gestão e liderança

Esta candidatura tem consciência que liderar uma organização educativa implica a existência de um projeto pessoal que reflita “os valores e ideologias próprios do líder, os quais, na senda de uma liderança eficaz devem ser partilhados pela comunidade” (Costa:2001).

A liderança deve gerir o simbólico e congregar toda a comunidade educativa em torno de metas comuns, da missão, visão e valores partilhados no Agrupamento. Deve implementar dinâmicas que permitam a rentabilização das capacidades e das competências dos vários

intervenientes, a fim de encontrar as soluções mais adequadas para dar resposta às situações, resolver os problemas e ir de encontro, dentro do possível, às expectativas de todos.

Ao Diretor compete fazer com que a organização caminhe na direção definida, em colaboração com as lideranças intermédias (coordenadores e subcoordenadores). Esta candidatura acredita numa liderança forte que reflita uma postura ética, grande dedicação ao projeto e uma atitude firme e positiva de “*make it happen*” (ou “fazer acontecer”). Pretende-se, ainda, uma liderança dinâmica, criativa, inspiradora, sem esquecer a vertente racionalista que deve estar presente no planeamento, na organização e no controlo da gestão do Agrupamento.

Tendo em consideração que a liderança deve refletir preocupação com as pessoas e com o seu desempenho, esta candidatura pretende ouvi-las e tentar conjugar as suas necessidades com as da organização, encorajando-as a colaborar, ajudando-as a aprenderem com os próprios erros (se for o caso), partindo sempre do princípio de que pretendem fazer um bom trabalho.

4.1.6. Os recursos humanos

Os alunos estão no centro da atuação dos recursos humanos. Estes deverão manter padrões elevados de exigência própria e em relação aos outros e estabelecer uma relação permanente com a comunidade.

O Agrupamento irá continuar a debater-se com o problema do número insuficiente de assistentes operacionais, sobretudo na Escola Básica e Secundária D. Dinis, apesar do rácio do Ministério da Educação e Ciência considerar que existem funcionários suficientes. As Escolas Básicas da Educação Pré-escolar e do 1.º Ciclo estão a funcionar apenas com uma funcionária com contrato por tempo indeterminado, sendo, em algumas escolas, a situação compensada com contratos de emprego e inserção (CEI). Esta questão exige um controlo muito apertado, tanto ao nível da seriação das pessoas que, anualmente, entram nas escolas abrangidas por este processo de recrutamento de pessoal, como no esforço da sua integração nas funções. Para além disso, implica um acompanhamento muito próximo, por parte da gestão da escola, uma vez que, em muitos casos, estes trabalhadores não têm qualquer qualificação para as funções que vão desempenhar.

No que se refere ao corpo docente, apesar do Agrupamento ter um quadro estável, o panorama pode vir a ser alterado, no futuro próximo, por questões estruturais e económicas do país e por questões demográficas que, consequentemente podem decorrer, em larga medida, das primeiras.

A compreensão do comportamento humano é essencial para obter progressos na melhoria do clima organizacional. Como tal, a gestão das motivações é importante e deve ser considerada nuclear e estratégica. Conhecer bem as pessoas, os seus interesses e as suas aspirações é importante para o sucesso da organização. O objetivo passa por conseguir uma equipa motivada, dedicada, confiante, concentrada nas oportunidades, com formação atualizada e disposta a trabalhar em conjunto, visando o propósito comum. Contudo, e tendo em consideração a realidade, tem-se consciência de que se trata de uma aposta de médio/longo prazo que será alcançada com paciência, bom senso e competência.

Especificamente, em relação ao pessoal não docente (assistentes operacionais), esta candidatura é apologista da sua rotatividade pelos diferentes serviços, proporcionando a aquisição de competências que lhes permitam prestar o apoio necessário em todos os setores. Esta opção surge, também, como forma de motivação e de reconhecimento das dificuldades inerentes a cada uma das tarefas, tendo sempre como horizonte a rentabilização das potencialidades de cada um. Excluem-se desta intenção os serviços que exigem uma formação especializada.

A formação permanente dos recursos humanos ajuda o desenvolvimento da liderança e constitui uma opção de investimento da organização em função dos seus ideais pedagógicos. Por este motivo, a conceção de um plano de formação que responda às necessidades de formação identificadas pelos diferentes departamentos e serviços é essencial. A avaliação do desempenho dos recursos humanos é um processo muito importante. Tendo como ponto de partida o cumprimento da legislação em vigor, pretende-se implementar um processo de avaliação criterioso, justo, equitativo e que permita a melhoria do desempenho e a valorização pessoal e profissional.

4.1.7. 1.º ciclo

O destaque para este ciclo justifica-se por ser um período estruturante para a aquisição, por parte dos alunos, de muitos conhecimentos e capacidades “*que são verdadeiramente instrumentais e decisivos nas aprendizagens curriculares subsequentes*” (CNE: 2009).

Neste ciclo ocorre a iniciação às literacias (linguísticas, matemáticas, científicas, estéticas e artísticas), dá-se o primeiro contacto com o trabalho (criação de hábitos e métodos de estudo) e estrutura-se a perceção global do real. O desenvolvimento harmonioso destas três dimensões não é fácil e exige um trabalho intensivo por parte dos docentes. As novas exigências que se colocam quanto às literacias linguísticas e matemáticas são preocupações desta candidatura, pelo trabalho sistemático necessário quanto à atualização formativa dos professores e às consequências do ponto de vista dos resultados académicos, cada vez mais pressionantes no contexto real.

Acredito que poderá ser um desafio interessante a possibilidade da permuta na lecionação das áreas curriculares de Matemática e Português, nas situações que se adequem aos perfis e à vontade dos professores, o que já está previsto no Despacho Normativo n.º 7/2013, de 11 de junho.

4.2. Diagnóstico

Para a elaboração do diagnóstico fez-se uma aproximação a uma análise SWOT, confrontando as forças do Agrupamento (a serem ampliadas) e as suas fraquezas (a serem corrigidas e melhoradas), com as oportunidades e com os constrangimentos a evitar. Para além da investigação efetuada e do conhecimento pessoal obtido por contacto direto no terreno, não poderia deixar de analisar os relatórios das últimas avaliações externas realizadas quer na Escola Secundária D. Dinis – Santo Tirso (Novembro/2010) quer no Agrupamento de Escolas de Agrela e Vale do Leça (Janeiro/2013).

Pontos Fortes	Pontos Fracos
• A diversidade e a abrangência da oferta formativa. • A contribuição ativa dos diferentes órgãos e estruturas intermédias para a planificação do ano letivo. • A adequação e diversidade das ações de acompanhamento e das medidas de apoio educativo proporcionadas, com impacto nos resultados escolares. • A organização e a flexibilidade no desempenho da estrutura do Serviço Especializado do Apoio Educativo para os alunos com NEE. • A disponibilidade da organização para aderir a projetos. • As iniciativas desenvolvidas pelas Bibliotecas Escolares e o seu contributo no âmbito da literacia, na formação integral dos alunos e na sua integração escolar e social. • A partilha de responsabilidades com as lideranças intermédias e a valorização das competências dos profissionais. • O bom clima relacional facilitador das aprendizagens que aumenta os índices de motivação dos profissionais na maioria das escolas que integram o Agrupamento. • O clima de disciplina e a segurança que se verifica em praticamente todas as escolas fomentam boas condições de ensino e aprendizagem. • O reconhecimento da ação do Agrupamento pela comunidade local e a satisfação implícita em relação ao impacto das aprendizagens. • A gestão eficaz dos recursos humanos, visando a sua rendibilização. • Um corpo docente qualificado e reconhecidamente competente. • O papel muito ativo das estruturas representativas dos pais/EE na dinamização de atividades e uma atitude colaborativa na resolução de problemas, com destaque para a educação pré-escolar e 1.º ciclo. • O investimento bem-sucedido no envolvimento dos pais/EE e de outros elementos da comunidade educativa na vida escolar na maioria das escolas que integram o Agrupamento. • As cantinas das escolas básicas (JI e 1.º ciclo) e da Escola Sede. • A taxa de sucesso do Agrupamento no ensino básico e no ensino secundário superior à média nacional, no ano transato. • A taxa de sucesso no 1.º ciclo, próxima dos 100% acima da média nacional (88,6%).	• A tendência decrescente das taxas de sucesso do 3.º ciclo e dos cursos científico-humanísticos na Escola Sede. • A reduzida participação e co-responsabilização dos alunos na programação das atividades. • As fragilidades na gestão articulada e sequencial do processo de ensino e de aprendizagem. • A falta de acompanhamento da prática letiva, em contexto de sala de aula, como dispositivo de promoção do desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes. • O nível socioeconómico e cultural desfavorecido de um número significativo de famílias, sobretudo nas freguesias mais distantes da Sede. • O reconhecimento informal por parte do pessoal docente e não docente de alguma indisciplina na Escola Sede, com particular relevo para os alunos do ensino profissional. • A degradação de alguns espaços na Escola Sede provocada por conduta imprópria de alguns alunos. • O controlo e vigilância irregular dos espaços interiores e exteriores da Escola Sede, com particular relevância a portaria e alguns espaços exteriores mais isolados. • A inexistência de um observatório dos ex-alunos. • A ausência do Gabinete de Apoio Pedagógico e Disciplinar ao aluno na EB de Agrela e Vale do Leça e na EBS D. Dinis. • A inexistência de um inventário organizado. • A ausência de uma atuação concertada na gestão financeira do Agrupamento. • A rede informática e equipamento insuficiente e obsoleto da Escola Sede. • O processo de comunicação utilizado (apenas email) que se reveste de pouca eficácia em algumas situações.
Oportunidades	Constrangimentos
• A possibilidade da criação de um percurso escolar desde a educação pré-escolar até ao final do ensino secundário. • A requalificação das instalações da Escola Sede, que irá criar melhores condições para o desenvolvimento da ação educativa e, pela lógica, favorecer a melhoria dos resultados escolares. • A existência de empresas na área geográfica onde se localiza o Agrupamento e a necessidade de qualificação profissional. • Boas acessibilidades viárias (maioria das escolas). • A acessibilidade razoável através de transportes públicos (Escola Básica de Arcozelo – Água Longa, Escola Básica de Agrela e Vale do Leça e Escola Básica e Secundária D. Dinis).	• As condições das instalações da Escola Sede pelo facto das obras terem sido interrompidas. • Um Serviço de Psicologia e Orientação vocacional sem meios para dar resposta às necessidades do Agrupamento. • O número escasso de assistentes operacionais que condiciona a efetiva vigilância e o apoio necessário aos alunos nos espaços informais de aprendizagem. • A diminuição demográfica. • As pressões políticas e as mudanças nas prioridades presentes nos projetos do Governo que condicionam a implementação de um plano estratégico a longo prazo. • A existência de vários estabelecimentos de ensino público e privado na mesma área de influência.

4.3. Visão

O Agrupamento de Escolas D. Dinis, Santo Tirso, no seu quotidiano deverá ter subjacente o conceito de que “*Querer é poder!*” e de que o poder tem implícito um ato, logo, “*Querer, faz acontecer!*”. Na sequência desta ideia, a visão enuncia-se da seguinte forma:

Ser, no sector da Educação, uma opção de referência para o sucesso dos jovens.

4.4. Missão

Subjacente a esta candidatura, o Agrupamento de Escolas D. Dinis, Santo Tirso, terá por missão formar cidadãos cientificamente bem preparados, informados e criativos, capazes de pensar e agir de forma autónoma, recetivos à inovação e preparados para a mudança, respeitadores de estilos de vida saudável e exigentes na sua conduta ética e no seu desempenho profissional.

4.5. Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico visa congregar os meios para concretizar uma ação que se traduzirá na criação de uma marca distintiva do Agrupamento de Escolas D. Dinis, Santo Tirso, e funcionará, a longo prazo, como um pólo de atração e preferência da comunidade. Deve ser simples, sintético, claro e partilhado, constituindo, também, um contributo para a motivação dos colaboradores (Williams, 2009).

O planeamento estratégico que esta candidatura apresenta para este Agrupamento parte das seguintes premissas: garantia da institucionalização de um clima de confiança e de segurança no Agrupamento; variedade de oferta de opções curriculares, dentro da legislação em vigor; exigência no processo de ensino e de aprendizagem; apetrechamento tecnológico como prioridade no investimento financeiro e a ocupação do tempo extracurricular dos alunos (melhorar a implementação das Atividades de Enriquecimento Curricular no 1.º ciclo, continuação do funcionamento da componente de apoio à família, ATL e criação de clubes).

Este Agrupamento, em relação às escolas/agrupamentos do Concelho, apresenta como vantagens competitivas: a lecionação das artes visuais; a oferta variada no âmbito do desporto, proporcionada pelas boas instalações desportivas que possui e pelo protocolo que mantém com o Ginásio Clube de Santo Tirso; o ensino articulado de música decorrente do protocolo estabelecido com o Centro de Cultura Musical/Artave e, também, pelos projetos que desenvolve no 1.º ciclo a este nível; a excelência das instalações da escola sede para a lecionação das ciências experimentais; os projetos desenvolvidos na área da Saúde; a dinâmica das três Bibliotecas Escolares que integram a Rede de Bibliotecas; um corpo docente estável, empenhado e qualificado; um número significativo de assistentes operacionais empenhados e dedicados ao cumprimento das suas funções; a boa reputação existente na comunidade, em termos de qualidade e exigência, de todas as escolas que o integram e a localização próxima da Biblioteca Municipal de Santo Tirso.

Estas vantagens competitivas deverão ser complementadas com outras possibilidades que forem surgindo no futuro, tendo sempre bem presente que sustentar uma vantagem competitiva está no âmago de uma boa estratégia (Williams, 2009).

O planeamento estratégico desenvolve-se a partir das metas que esta candidatura pretende alcançar. Pelo facto do aluno estar no seu centro é interveniente constante. Quanto ao Diretor, e tendo em consideração a sua responsabilidade de supervisão e/ou intervenção direta, também é interveniente em todo o processo que a seguir se apresenta.

Domínio 1 – RESULTADOS ACADÉMICOS E SOCIAIS		Objetivos Estratégicos	
RESULTADOS ACADÉMICOS		Melhorar os resultados escolares/comportamentos Potenciar o mérito no agrupamento	
METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
No pré-escolar e, posteriormente, através da implementação do currículo proporcionar o domínio da língua materna (oral e escrita/ compreensão, interpretação e expressão), da matemática (resolução de problemas, raciocínio lógico e cálculo) e das línguas estrangeiras, bem como o desenvolvimento da criatividade, da expressão e da comunicação através de várias linguagens (verbal, visual, lógica/ matemática, corporal e musical), do gosto pela investigação e o sentido crítico.	Desempenho dos alunos ao longo do ano e na transição entre os diferentes ciclos. Resultados escolares – avaliação de final de ano, de ciclo e de nível de ensino.	A1 – Permuta na lecionação das áreas curriculares de Matemática e/ou Português, no 1.º ciclo, quando o professor concorde e o seu perfil se adequar. A2 – Formação interna e trabalho colaborativo, especialmente, nas áreas curriculares de Matemática, Português e Inglês para os professores do ensino básico/secundário. A3 – Inclusão do Inglês como componente curricular no 1.º ciclo (se existirem recursos humanos) A4 – Reforço e adequação de estratégias de ensino e de aprendizagem para melhoria do desempenho dos alunos em todos os níveis de ensino. A5 – Introdução da modalidade do Xadrez desde o 1.º ciclo (atividade extracurricular). A6 – Diversificação de estratégias letivas. Enfoque na mensagem, por parte de todos os professores, de que a escolaridade de 18 anos é um benefício e que deverá ser aproveitada para a conclusão do 12.º ano.	Conselho Pedagógico Coordenadores dos Departamentos Curriculares Professores Diretores de Turma/Enc. Educ. Professores GR 220 e 330 com ausência de componente letiva Docente com formação na área do Xadrez Equipa da Biblioteca Escolar Centro de Formação de Professores Sebastião da Gama
Melhorar a taxa de sucesso do 7.º ano na EB Agrela e Vale do Leça (1,5% abaixo da média nacional).	Resultados Escolares – avaliação de final de ano e de ciclo; taxas anuais de sucesso.		Conselhos de Turma do 7.º ano Encarregados de Educação
Melhorar o posicionamento do Agrupamento relativamente aos resultados das provas finais e dos exames nacionais em todas as disciplinas de todos os ciclos e níveis de ensino.	Resultados dos Testes Intermédios/Provas Finais e Exames Nacionais – aferição do progresso dos alunos tendo como referência os resultados regionais e nacionais.	A7 – Aulas de preparação para provas finais/exames nacionais nos 6.º, 9.º, 11.º e 12.º anos. A8 – Adesão aos projetos do Ministério da Educação e Ciência associados ao desempenho escolar dos alunos – Participação no projeto <i>Testes Intermédios</i> a todas as disciplinas.	Conselho Pedagógico Coordenadores dos Departamentos Curriculares Professores [em contexto de sala de aula]
Reduzir, no ensino profissional, o número de módulos em atraso, potenciando a conclusão dos cursos pelo maior número de alunos possível.	Módulos em atraso (estudo estatístico periódico).	A9 – Atividades de recuperação de módulos, seguindo as regras constantes no RI. Consciencialização dos alunos para o cumprimento dos seus deveres e para o valor que a formação tem no seu futuro próximo.	Coordenadora dos Cursos Profissionais Diretores de Curso Diretores de Turma Encarregados de Educação

Domínio 1 – RESULTADOS ACADÉMICOS E SOCIAIS		Objetivos Estratégicos	
RESULTADOS SOCIAIS		Melhorar os resultados escolares/comportamentos Potenciar o mérito no agrupamento.	
METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Incentivar as iniciativas dos alunos em contexto escolar.	Número de iniciativas da responsabilidade dos alunos. Atas das reuniões e assembleias de turma.	B1 – Realização de reuniões periódicas com os delegados de turma.	Direção Executiva Delegados de Turma Associação de Estudantes (AE) Diretores de Turma
		B2 – Inserir as atividades da AE no PAA.	
		B3 – Promover reuniões periódicas com AE.	
		B4 – Realização de uma assembleia de turma, por período (em Cidadania, sempre que possível).	
Combater a indisciplina e eliminar atos de vandalismo nas instalações escolares.	Número de participações de ocorrência [levantamento dos motivos]. Número de procedimentos disciplinares [levantamento dos motivos]. Número e tipo de medidas corretivas e sancionatórias aplicadas.	B5 – Partindo do RI, definição de um conjunto de regras básicas que todos os professores devem fazer cumprir em todas as escolas do Agrupamento.	Direção Executiva Coordenadores de Escola Docentes/Assistentes Operac.
		B6 – Reorganização do gabinete de apoio ao aluno na EB Agrela e Vale do Leça e na Escola Sede.	Gabinete de Apoio Ped. e Disc. Equipa responsável [designação]
		B7 – Implicação dos pais/EE e das suas associações como parceiros ativos no combate à indisciplina.	Associações de Pais e Encarregados de Educação (EE)
		B8 – Irrepreensibilidade da representação do professor na sala de aula/no exterior da mesma.	Professores
		B9 – Seleção de medidas corretivas que reponham os prejuízos causados.	Coordenadores dos ensinos básico, secundário e profissional
		B10 – Acompanhamento das medidas sancionatórias e corretivas, intervindo nas razões que as motivaram.	Gabinete de Apoio Pedagógico e Disciplinar
Combater o absentismo com especial atenção no ensino profissional.	Número de faltas injustificadas. Número de Planos de Recuperação de Assiduidade (PRA). Número de módulos em atraso. Estatística das aulas recuperadas. Número de alunos reprovados por faltas.	B11 – Envolvimento da família e das instituições de apoio social.	Professores Encarregados de Educação CPCJ/ASAS/CAFAP/...
		B12 – Sensibilização permanente para a importância da assiduidade no sucesso escolar.	
		B13 - Valorização da componente não letiva, rentabilizando-a, sempre que possível, nas tutorias.	Conselhos de Turma Professores
Criar clubes de artes, multimédia, música, ciência, ambiente e saúde.	Participação voluntária em clubes e em atividades extracurriculares.	B14 – Diversificar a oferta em termos de atividades no âmbito das artes, ciências e literatura.	Departamentos Curriculares Professores
Conhecer o percurso académico e profissional dos alunos que frequentaram o Agrupamento.	Resultados da análise do inquérito.	B15 – Criação de uma base de dados dos ex-alunos e passagem de um inquérito anual para identificar os seus percursos (criar um observatório dos ex-alunos).	Direção Executiva Equipa de autoavaliação

METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Controlo rigoroso dos movimentos de entradas e saídas na Escola Sede.	Registo eletrónico da entrada e saída dos alunos. Mapa de entradas e saídas de visitantes.	B16 – Permanência dos alunos no interior da escola enquanto decorrer a atividade letiva. Sensibilizar os Encarregados de Educação (EE) de modo a tentar evitar as autorizações de saída durante o tempo de permanência do aluno na escola.	Associações de Pais e EE Encarregados de Educação/DT Assistentes Operacionais
Concentrar a intervenção do Agrupamento na saúde dos alunos e na sua integração social.	Número de atividades/iniciativas desenvolvidas neste âmbito.	B17 – Dar continuidade ao PES e estabelecimento de protocolos com o Centro de Saúde e com instituições de apoio e integração social.	Equipa do Projeto de Educação para a Saúde (PES) Gabinete de Apoio Ped. e Disc.
Incentivar e valorizar a participação dos alunos e professores em projetos, concursos e competições.	Número de participações neste âmbito. Resultados obtidos pela escola nas competições.	B18 – Participar em projetos (Educação para a Saúde, para o Ambiente e para a Cidadania); participar em concursos promovidos por entidades externas à escola (artes plásticas e ciências); participar em competições com outras escolas (olimpíadas).	Professores
Acompanhar o processo de crescimento, através da atividade física, para que os jovens atinjam um desenvolvimento físico e mental saudável.	Representação significativa do Agrupamento nas várias competições desportivas. Número de alunos inscritos no projeto do Desporto Escolar.	B19 – Incentivar o desenvolvimento do projeto do Desporto Escolar, diversificando a oferta e rentabilizando os recursos físicos existentes (piscina e campos de ténis) no âmbito do protocolo estabelecido com o Ginásio Clube de Santo Tirso.	Coordenador do Departamento de Expressões Coordenador do Desporto Escolar Professores de Educação Física

Domínio 1 – RESULTADOS ACADÉMICOS E SOCIAIS		Objetivos Estratégicos	
RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE		Melhorar os resultados escolares/comportamentos Potenciar o mérito no agrupamento.	
METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Avaliar o grau de satisfação da comunidade	Inquérito de satisfação [serviço educativo prestado].	C1 – Elaboração de um inquérito para ser distribuído a uma amostra representativa da comunidade.	Direção Executiva Equipa de autoavaliação
Reconhecer o valor, a excelência e o esforço pessoal.	Número de prémios atribuídos. Número de louvores feitos.	C2 – Organização de cerimónias condignas. C3 – Reconhecimento formal e informal do bom desempenho e atribuição de prémios de mérito.	Professores/Comunidade Professores
Realizar eventos que motivem a participação da família e da comunidade (ex-alunos).	Número de eventos realizados. Adesão da comunidade.	C4 – Dinamização de visitas de estudo, ações de formação, conferências e comemorações festivas e atividades culturais.	Comunidade escolar
Ir ao encontro das necessidades locais (instituições sociais, ...)	Participação em iniciativas de voluntariado jovem.	C5 – Estabelecimento de protocolo com a Santa Casa de Misericórdia de Santo Tirso – Centros de Dia.	Santa Casa de Misericórdia Alunos do Ensino Secundário

Domínio 2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO		Objetivos Estratégicos	
PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO		D Promover a articulação curricular Fomentar uma cultura de trabalho colaborativo Promover a diversificação de estratégias e de recursos na sala de aula Melhorar as práticas letivas.	
METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Articular conteúdos comuns entre disciplinas (vertical e horizontalmente).	Número de reuniões realizadas e de conteúdos analisados. Planificações didáticas.	D1 – Realização de reuniões preparatórias para se proceder à articulação dos conteúdos de forma a garantir maior eficácia na sua aprendizagem.	Departamentos Curriculares Áreas Disciplinares Grupos de Recrutamento
Consolidar a articulação departamental.	Número de reuniões regulares das lideranças intermédias/assuntos tratados.	D2 – Implementação de uma cultura de partilha entre as lideranças intermédias.	Departamentos Curriculares Áreas Disciplinares
Uniformizar e clarificar o fluxo documental e processual de apoio à gestão/supervisão pedagógica.	Documentos elaborados neste âmbito.	D3 – Elaboração de guiões que orientem as tarefas e os procedimentos a adotar nas escolas, no âmbito de questões relacionadas com a gestão pedagógica.	Conselho Pedagógico Coord. de departamento Coord. dos ensinos básico, secundário e profissional
Elaborar um Plano Anual de Atividades (PAA) que englobe todas as atividades das diversas escolas.	Plano Anual de Atividades. Índice de utilização da ferramenta informática de gestão do PAA. Inquérito de satisfação	D4 – Utilização de uma plataforma informática de gestão do PAA comum para todas as escolas.	Coordenador /Equipa PTE Coordenador dos Projetos Departamentos Curriculares Conselho Pedagógico
		D5 – Promover atividades que envolvam mais do que uma escola.	
		D6 – Monitorizar a evolução do PAA.	
Dinamizar atividades no âmbito do PAA como reforço do processo de ensino e aprendizagem.	Número de atividades que visam o reforço das aprendizagens. Impacto no sucesso dos alunos.	D7 – Proceder à avaliação das atividades no momento imediato à sua implementação.	Professores dinamizadores Departamentos Curriculares Conselho Pedagógico
Envolver a comunidade no PAA.	Número de atividades dinamizadas para e com a comunidade.	D8 – Articulação do PAA com a Autarquia e coletividades (atividades de férias, saraus, festa de encerramento, dia do Agrupamento, dia do diploma, jantar queirosiano, entre outros).	Departamentos Curriculares Conselho Pedagógico Conselho Geral
Valorizar ações que promovam o sentimento de pertença, de realização pessoal e de respeito por si e pelos outros.	Concretização da meta.	D9 – Divulgação do PAA por todas as escolas.	Coordenador dos Projetos
		D10 – Promoção de visitas de alunos às duas bibliotecas.	Prof.ª Bibliotecária/Equipa BE
		D11 – Seleção de um tema anual para tratamento no PAA por parte de todo o Agrupamento.	Conselho Pedagógico Conselho Geral
		D12 – Criar um repositório de “memórias” de cada atividade.	Coordenador dos Projetos Equipa PTE

Domínio 2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO		Objetivos Estratégicos	
PRÁTICAS DE ENSINO		E Promover a articulação curricular Fomentar uma cultura de trabalho colaborativo Promover a diversificação de estratégias e de recursos na sala de aula Melhorar as práticas letivas.	
METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Adequar as planificações disciplinares às metas instituídas e às orientações programáticas.	Informação escrita dos coord. de departamento sobre a verificação das planificações.	E1 – Supervisão rigorosa relativamente à implementação e adequação das planificações.	Coordenadores de Departamento/Professores Conselho Pedagógico
Implementar princípios básicos de exigência e rigor nas salas de aula do Agrupamento.	Supervisionamento da aplicação das regras estabelecidas a partir do Regulamento Interno.	E2 – Estabelecimento de um conjunto de procedimentos básicos para serem aplicados de uma forma continuada e coerente em todas as salas de aula.	Conselho Pedagógico Coord. de Departamento Professores
Implementar gradualmente práticas de supervisão da atividade letiva.	Número de intervenções de supervisão.	E3 – Criação de uma cultura interna de supervisão no sentido exclusivo da melhoria das práticas letivas.	Coord. de Departamento Subcoord. de Área Disciplinar Professores
Promover a utilização das melhores metodologias e a continuidade pedagógica.	Metodologias utilizadas. Formação frequentada. Distribuição do serviço docente.	E4 – Adequação das metodologias ao contexto. Atualização dos docentes e sua continuidade nas turmas/equipas pedagógicas, sempre que se verificar benéfico para os alunos.	Conselho Pedagógico Departamentos Curriculares Diretor
Contemplar na oferta educativa a promoção do desenvolvimento de competências no domínio artístico.	Número de alunos inscritos em áreas curriculares do domínio artístico.	E5 – Integração do domínio artístico na organização curricular, em termos de liberdade opcional. Ter em conta este domínio na oferta de cursos profissionais.	Conselho Pedagógico Departamento de Expressões CCM/Artave
Incentivar os alunos à pesquisa e à resolução de problemas.	Número de planificações que contemplem essas estratégias.	E6 – Inclusão nas aulas de atividades que conduzam à pesquisa e à resolução de problemas.	Coord. de Departamento Professores
Potenciar a utilização das TIC na aprendizagem dos alunos.	Índice de utilização da plataforma moodle, número de disciplinas criadas e interações estabelecidas.	E7 – Promover a utilização dos quadros interativos. E8 – Fomentar a utilização da plataforma moodle e o recurso ao apoio das TIC na planificação das aulas.	Coordenador/Equipa PTE Professores
Reconhecer e disseminar as boas práticas.	Número de publicações de artigos no jornal do Agrupamento, em outros jornais e revistas da especialidade. Número de visualizações do sítio do Agrupamento na Internet. Número de comunicações feitas em seminários.	E9 – Utilização de todos os meios de comunicação disponíveis para a divulgação das boas práticas do Agrupamento.	Direção Executiva Clube de comunicação

Domínio 2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO		Objetivos Estratégicos	
MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS		Promover a articulação curricular Fomentar uma cultura de trabalho colaborativo Promover a diversificação de estratégias e de recursos na sala de aula Melhorar as práticas letivas.	
METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Melhorar ainda mais a eficácia das medidas de acompanhamento e dos apoios educativos atribuídos aos alunos nos vários níveis de ensino.	Estudo do impacto dessas medidas e do apoio na melhoria dos resultados escolares – taxa de sucesso/integração dos alunos. Número de alunos que beneficiam dessas medidas e do apoio.	F1 – Aplicação criteriosa dos apoios para que a sua implementação nutra o efeito desejado. F2 – Diversificação das modalidades de apoio e, sempre que possível, investimento nas tutorias. F3 – Uniformização rigorosa de procedimentos entre o professor titular de turma e o professor do apoio.	Conselho Pedagógico Coordenadora dos Apoios Educativos Conselho de docentes/turma Professores
Elaborar conjuntamente provas de avaliação, bem como a sua correção.	Número de provas, níveis de ensino e de grupos disciplinares em que se aplicou a estratégia. Critérios de avaliação definidos	F4 – Promover a elaboração conjunta das fichas de avaliação, bem como troca de docente na sua correção (realizar esta troca uma ou duas vezes por ano, seguindo moldes idênticos à avaliação externa). F5 – Estabelecimento rigoroso e claro dos critérios de avaliação das aprendizagens (maior abrangência disciplinar possível).	Conselho Pedagógico Departamentos Curriculares Áreas Disciplinares Grupos de Recrutamento Professores
Combater o abandono escolar e a desistência no ensino profissional.	Taxa de desistência/abandono anual.	F6 – Identificação dos fatores que possam conduzir à desistência/abandono escolar e atuar, com o auxílio do serviço de psicologia e de outras parcerias, no sentido da sua prevenção. Privilegiar, sempre que possível, o acompanhamento tutorial.	Conselho de docentes/turma Professores Serviço de Psicologia e Orientação Mediadora com a CPCJ (GAPD)
Implementar programas paralelos no âmbito do apoio social, psicológico, de saúde e ocupação dos tempos livres que envolvam os jovens e familiares.	Número de alunos que frequentam as atividades pós-escolares.	F7 – Estabelecimento de protocolos com instituições que desenvolvam a sua atividade neste âmbito.	Autarquia/Juntas de Freguesia Associações de Pais e EE
	Número de alunos que participa nas atividades junto do ensino superior e que recorre aos serviços de psicologia (situações tratadas). Número de famílias que recorre ao centro de saúde/apoio social. Participação em formação e projetos no âmbito destas áreas.	F8 – Implementação de projetos e promoção de formação nestas áreas. F9 – Promover estudos que possibilitem dar a conhecer o impacto da melhoria das condições sociais e de saúde nos resultados escolares e no bem-estar dos jovens.	Serviço de Psicologia e de Orientação Vocacional Encarregados de Educação Centro de Saúde Gabinete de Informação e de Apoio ao Jovem (GAIJ) – PES Instituições de solidariedade social

Domínio 3 – LIDERANÇA E GESTÃO		Objetivos Estratégicos	
GESTÃO		Promover uma gestão eficiente e eficaz dos recursos físicos e humanos. Promover abertura à inovação Valorizar as lideranças intermédias. Motivar a comunidade a apropriar-se da visão e missão do Agrupamento.	
METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Melhorar a comunicação.	Inquérito de satisfação.	G1 – Utilização frequente da plataforma moodle	Equipa PTE / Professores
Criar uma página do Agrupamento	Número de visitas e índice de utilização.	G2 – Reformulação da informação veiculada pela <i>Internet</i> , através de uma nova página do Agrupamento, com uma estrutura relevante.	Equipa PTE
Criar uma <i>Newsletter</i> .	Concretização da meta.	G3 – Representação e divulgação constantes da identidade do Agrupamento (<i>Internet</i>).	Equipa PTE Clube de comunicação
Estar disponível para a receção de estagiários de cursos profissionais.	Números de protocolos de estágio estabelecidos com outras instituições de ensino.	G4 – Estabelecer protocolos com outras instituições de ensino que tragam benefícios para o Agrupamento (área da informática, entre outras).	Estagiários Professores do Grupo de Recrutamento 550/...
Criar registos eletrónicos de ocorrências disponíveis para o DT.	Números de professores que utilizam regularmente essas ferramentas. Índice de utilização.	G5 – Exploração de todas as potencialidades do <i>Google Apps</i> e utilização da plataforma moodle. Criação de formulários online.	Coordenador/Equipa PTE Professores
Arquivar e gerir eletronicamente todos os documentos de gestão pedagógica e administrativa.		G6 – Criação na plataforma moodle de um recurso de acesso a toda a comunidade para contacto com a Direção.	
Implementar oferta educativa ao nível do ensino vocacional/cursos profissionais.	Diversidade da oferta. Número de cursos autorizados.	G7 – Negociação com as entidades do Ministério sobre a autorização dos cursos, comprovando sobre a sua viabilidade (preferências dos alunos e empregabilidade).	Conselho Pedagógico Diretor Administração Central
Minimizar os constrangimentos tecnológicos resultantes da agregação, designadamente problemas de rede informática na escola sede e de aplicações de suporte ao trabalho do pessoal docente, não docente e Direção.	Número de incidentes verificados com a rede e com as aplicações informáticas.	G8 – Auditoria técnica à rede informática da escola sede para a identificação dos aspetos a melhorar.	Empresa externa / Coord. PTE Coordenador de Escola
		G9 – Estudo sobre a pertinência de alteração de fornecedor/assistência técnica a este nível.	Conselho Administrativo Coordenador PTE
		G10 – Implementar registos eletrónicos de todos os incidentes informáticos que ocorram nas escolas.	Coordenador de escola Equipa PTE
Adequar a distribuição de serviço ao perfil do docente.	Distribuição de serviço.	G11 – Ponderação na distribuição de serviço tendo em consideração o melhor para o sucesso dos alunos.	Conselho Pedagógico Diretor
Valorizar as tarefas do pessoal não docente de apoio à ação educativa.	Inquérito de satisfação. Avaliação de desempenho.	G12 – Ajustar as tarefas de cada colaborador às suas capacidades e expectativas.	Encarregado dos AO Assistentes Operacionais (AO)

METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Reestruturar e modernizar os Serviços de Administração Escolar (SAE).	Inquérito de satisfação. Auditorias internas. Concretização da meta.	G13 – Racionalização dos serviços de administração escolar no sentido de uma maior eficiência e eficácia.	Conselho Administrativo Chefe dos Serviços de Administração Escolar (CSAE) Assistentes Técnicos Empresa de Consultoria/TOQ (POPH)
		G14 – Reforçar a participação dos serviços de administração escolar no apoio à gestão pedagógica.	
		G15 – Reforçar o controlo nos procedimentos da ASE.	
		G16 – Acompanhamento rigoroso da gestão do POPH.	
		G17 – Verificação da conformidade dos procedimentos quotidianos de gestão orçamental.	
		G18 – Utilização de todas as funcionalidades do JPM e GPV (oficiar, o giae online e os sumários eletrónicos).	CSAE/ Coordenador PTE Assistentes Técnicos
Rever os contratos públicos de aquisição de bens e serviços.	Número de procedimentos revistos e atualizados.	G19 – Verificação da conformidade da aquisição de bens e serviços com o regulamentado nos normativos.	Conselho Administrativo CSAE Assistentes Técnicos
	Concretização da meta.	G20 – Criação de um setor especializado neste domínio.	
Disponibilizar formação sistemática, adequada e pertinente como processo de melhoria do desempenho individual. Otimizar a formação contínua do pessoal docente e não docente do Agrupamento.	Participação do pessoal docente e não docente em atividades de formação.	G21 – Elaborar o Plano de Formação com recurso a formadores internos que vise a melhoria das práticas educativas e o combate à indisciplina.	Conselho Pedagógico Centro de Formação de Professores Sebastião da Gama Professores
		G22 – Divulgar todas as oportunidades de formação consideradas pertinentes e adequadas.	
		G23 – Fomentar experiências de complementaridade em diversos domínios e a criação de equipas de investigação para a exploração de temáticas de interesse para o desenvolvimento do Agrupamento.	
		G24 – Promover a participação voluntária dos docentes em equipas de estudo multidisciplinares.	
		G25 – Incentivar à realização de cursos de pós-graduação, especialização, mestrados e doutoramentos.	
Fomentar práticas participativas.	Índice de participação nos fóruns. Número de participantes nas sessões. Resultados das consultas.	G26 – Criar consultas regulares à comunidade sobre aspetos de gestão.	Comunidade escolar e educativa
		G27 – Suscitar a discussão sobre aspetos do RI.	
		G28 – Criar fóruns temáticos de intervenção livre.	
		G29 – Criar pequenas sessões de debate.	
Reorganizar espaços da Escola Sede (atendimento dos EE, ...).	Concretização das metas e satisfação dos utilizadores.	G30 – Rentabilização dos espaços existentes e remodelações após a conclusão das obras.	Direção Executiva Assistentes Operacionais

METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Obter o maior apoio possível no acompanhamento dos alunos com Currículo Específico Individual.	Concretização da meta. Inquérito de satisfação aos Pais e Encarregados de Educação.	G31 – Rentabilização dos recursos especializados.	Professoras da Educação Especial Pais e Enc. de Educação
Construir a identidade do Agrupamento.	Concretização da meta.	G32 – Comunicar resultados e vitórias com regularidade. G33 – Respeitar e valorizar as diferenças das escolas que integram o Agrupamento.	Direção Executiva Coordenadores de escola Comunidade educativa
Divulgar o Regulamento Interno e fomentar a sua aplicação numa perspetiva participativa.	Cumprimento do RI.	G34 – Promover em todas as reuniões formais os aspetos do Regulamento Interno (RI) relacionados com os assuntos a tratar.	

Domínio 3 – LIDERANÇA E GESTÃO		Objetivos Estratégicos	
LIDERANÇA 		Promover uma gestão eficiente e eficaz dos recursos físicos e humanos. Promover abertura à inovação Valorizar as lideranças intermédias. Motivar a comunidade a apropriar-se da visão e missão do Agrupamento.	
METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Elaborar o Projeto Educativo.	Concretização da tarefa.	H1 – Criação de uma equipa multidisciplinar para o efeito.	Conselho Pedag. / Comunidade
Assegurar a articulação entre os documentos estruturantes.	Avaliação externa.	H2 – Zelar para a existência de coerência entre os documentos estruturantes do Agrupamento.	Conselho Pedagógico Lideranças intermédias
Obter equipas coesas ao nível das lideranças intermédias.	Desempenho das equipas (colaboração e participação).	H3 – Respeito pelo critério de adequação do perfil às funções no processo de designação/ eleição.	Diretor
Aumentar a participação das escolas em projetos (Erasmus +).	Número de projetos, itinerários e novas parcerias estabelecidas.	H4 – Criação de uma estrutura que apoie as candidaturas a projetos financiados pela comunidade europeia.	Coord. Cursos Profissionais Coordenadora dos Projetos
Adotar normas internacionais para a apresentação de trabalhos.	Concretização da meta.	H5 – Consenso sobre a adoção de normas para a apresentação de trabalhos escritos (ensino secundário).	Conselho Pedagógico Departamentos curriculares
Assegurar um Plano Tecnológico para dois anos.	Iniciativas desenvolvidas pelo coordenador/equipa PTE.	H6 – Levantamento do serviço existente nas escolas, dos constrangimentos e das oportunidades.	Coordenador PTE/Equipa
Aumentar o número de protocolos e parcerias com a Autarquia.	Número de parcerias e protocolos realizados.	H7 – Disponibilidade para cooperar com a Autarquia no desenvolvimento de projetos comuns.	Câmara Municipal de Santo Tirso/Agrupamento
Explorar as sinergias que se podem estabelecer com o FCDEF.	Atividades e formação realizada neste âmbito.	H8 – Rentabilizar os estágios na dinamização de atividades e formação na área do desporto.	Orientadores de estágio Professores de Ed. Física
Estabelecer um protocolo com instituição de ensino superior.	Concretização da meta.	H9 – Seleção da instituição de ensino superior que pode oferecer a melhor colaboração para uma assessoria.	Conselho Geral Diretor

METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Criar relações de cooperação com outras organizações educativas.	Concretização do protocolo com uma instituição do ensino superior.	H10 – Exploração das hipóteses de cooperação com instituições do Ensino Superior (protocolos que enriqueçam os serviços de psicol. e orient. vocacional). H11 – Estudar hipóteses de complementaridade com a oferta dos CET.	Gabinete de Psicologia e Orientação Vocacional Diretor
Aumentar o número de iniciativas conjuntas com as associações de pais e encarregados de educação.	Número de iniciativas organizadas.	H12 – Complementaridade nas iniciativas lançadas pelas associações de pais e encarregados de educação (EE) apoiadas pelo Agrupamento.	Associações de Pais/EE Conselho Pedagógico
Implicar as associações de pais e EE na resolução de questões.	Número de casos em que as associações de pais e EE colaboraram.	H13 – Solicitação da mediação por parte das associações de pais e EE nos conflitos graves com as famílias.	Direção Executiva Associações de Pais/EE
Incentivar a participação ativa dos pais/encarregados de educação individualmente ou em associação.	Concretização da meta.	H14 – Promover encontros regulares com as associações de pais e EE (mínimo uma vez por período). H15 – Participar em atividades das associações de pais/EE. H16 – Disponibilizar atividades formativas para pais/EE.	Diretor Associações de Pais/EE

Domínio 3 – LIDERANÇA E GESTÃO		Objetivos Estratégicos	
AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA		Promover uma gestão eficiente e eficaz dos recursos físicos e humanos. Promover abertura à inovação Valorizar as lideranças intermédias. Motivar a comunidade a apropriar-se da visão e missão do Agrupamento.	
METAS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS/AÇÃO	INTERVENIENTES
Constituir uma equipa.	Concretização da meta.	I1 – Estabelecimento do perfil da equipa de autoavaliação.	Conselho Pedagógico Diretor
Priorizar áreas na autoavaliação.	Observatórios no Agrupamento.	I2 – Estudo sistemático sobre os pontos fracos e fortes.	Equipa de Autoavaliação
Implementar um novo processo de autoavaliação que assegure a sua continuidade e sustentabilidade.	Questionários/Entrevistas. Análise documental. Observação direta.	I3 – Análise da melhor solução para implementar o processo. Adoção dos melhores procedimentos que vigoravam nas escolas agregadas.	Direção Executiva Equipa de Autoavaliação
Articular os planos de melhoria com a autoavaliação.	Análise de resultados. Planos de melhoria e documentos orientadores do Agrupamento.	I4 – Ampla divulgação e discussão dos resultados da autoavaliação.	Equipa de Autoavaliação Estruturas de Orientação Educativa e Supervisão Pedagógica
Incorporar os resultados da avaliação externa.		I5 – Discussão/divulgação dos planos de melhoria que resultem do processo de autoavaliação.	

A limitação do número de páginas para a apresentação deste projeto de intervenção não permite o desenvolvimento de algumas ideias de fundo desta candidatura, mas se houver oportunidade na entrevista de o fazer, esta candidatura terá todo o gosto em aprofundar alguns dos temas ou outros que se julguem pertinentes.

Bibliografia

- Costa, J. A. (2001). O projeto de intervenção do diretor: onde está e para que serve? *A emergência do diretor de escola: questões políticas e organizacionais*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- CNE (2009). Organização do trabalho escolar no 1º ciclo do ensino básico. *I Seminário "Organização do Trabalho Escolar no 1º Ciclo do Ensino Básico*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
- Guerra, M. (2011). *El Árbol de la Democracia* (1.ª ed). Porto: Profedições.
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: ASA.
- Williams, K. (2009). *Gestão Estratégica*, Porto: Civilização Editores.

Anexos

Anexo 1 – Número de turmas e de alunos do Agrupamento por escola

Grupos/turmas	Pré-escolar	1.º C	2.º C	3.º C	Secundário (Regular)	Secundário (Profissional)	
	9	15	10	27	15	9	
EB Arcozelo – Água Longa	60	88					148
EB Campinhos – Agrela	24	42					66
EB Cantim – Reguenga	24	40					64
EB S. José – Refojos	18	34					52
EB Parada – Carreira	22	25					47
EB Igreja – Guimarei	16	33					49
EB Sobrecampos – Lamelas	16	16					32
EB Agrela e Vale do Leça			164	271			435
EBS D. Dinis (Sede)			77	374	363	209	1023
Total							1916

Fonte: MISI

Anexo 2 – Distribuição do número de turmas do Ensino Secundário por cursos

Curso científico-humanístico	10.º ano	11.º ano	12.º ano
Ciências e Tecnologias	3	3	2
Línguas e Humanidades	1	2	1
Artes Visuais	1	1	1
Curso Profissional	1.º ano/10.º	2.º ano/11.º	3.º ano/12.º
Técnico de Informática de Gestão	1*		1*
Técnico de Design – Interiores e Exteriores	1*	1	1
Técnico de Análise Laboratorial		1	1*
Técnico de Gestão Desportiva	1	1	1
Técnico de Restauração	1		

*Agregação de dois cursos onde a componente sociocultural é lecionada em conjunto.

Anexo 3 – Número de alunos por escalão da Ação Social Escolar

Escalão A	Escalão B	Total
369	252	621

Fonte: MISI

Anexo 4 – Número de alunos com Necessidades Educativas Especiais, abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro

1.º ciclo	2.º ciclo	3.º ciclo	Ensino Secundário	Total
10	8	11	6	35

Fonte: MISI

Domínio	Ações	Cronograma																																																
		2014								2015								2016								2017								2018																
		J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	
1 – Resultados Acadêmicos e Sociais	A1																																																	
	A2																																																	
	A3																																																	
	A4																																																	
	A5																																																	
	A6																																																	
	A7																																																	
	A8																																																	
	A9																																																	
	B1																																																	
	B2																																																	
	B3																																																	
	B4																																																	
	B5																																																	
	B6																																																	
	B7																																																	
	B8																																																	
	B9																																																	
	B10																																																	
	B11																																																	
B12																																																		
B13																																																		
B14																																																		
B15																																																		
B16																																																		
B17																																																		
B18																																																		
B19																																																		

[illegible]

[illegible]

Domínio	Ações	Cronograma																																													
		2014							2015							2016							2017							2018																	
		J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M										
3 – Liderança e Gestão	G22																																														
	G23																																														
	G24																																														
	G25																																														
	G26																																														
	G27																																														
	G28																																														
	G29																																														
	G30																																														
	G31																																														
	G32																																														
	G33																																														
	G34																																														
	H1																																														
	H2																																														
	H3																																														
	H4																																														
	H5																																														
	H6																																														
	H7																																														
	H8																																														
	H9																																														
	H10																																														
	H11																																														
	H12																																														
	H13																																														
	H14																																														
	H15																																														

[illegible]