

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Maria Teresa Serras Lobato de Oliveira

QUADRIÉNIO
2013 - 2017

AGRUPAMENTO
DE ESCOLAS
DE MEM MARTINS



NOVO DESAFIO,
UM AGRUPAMENTO EM CONSTRUÇÃO

Índice

Introdução

1. **Análise PFOA** [Análise SWOT] (Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)
2. **Áreas de Intervenção**

A - Gestão e liderança partilhada

B - Sucesso educativo

C - Identidade e coesão do agrupamento

D - Integração e Igualdade de oportunidades

E – Espaços físicos e equipamentos

Conclusão

2

5

9

9

10

11

12

13

14



Introdução

A apresentação desta candidatura integra-se no quadro legal do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, não podendo deixar de salientar o processo de mudança iniciado com a apresentação em 2005 do programa para o conselho executivo da Escola Secundária de Mem Martins e em 2009 com a apresentação do projeto para diretora da Escola intitulado **“Uma escola agindo sobre o futuro!”**.

Nesses programas, assumi o compromisso para com uma escola de serviço público de qualidade, inclusiva e democrática, onde o percurso trilhado e a experiência adquirida fossem potenciadores de desenvolvimento e de sucesso educativo. Neste período norteiei a minha ação por estes princípios, procurando, de forma persistente e colaborativa, envolver todos os protagonistas da comunidade educativa.

Em 3 de julho de 2012, assumi a presidência da Comissão Administrativa Provisória do Agrupamento de Escolas de Mem Martins, com o compromisso de desenvolver todos os esforços no sentido de se iniciar a construção de uma identidade para o Agrupamento de Escolas de Mem Martins.

Percorridos vários anos de gestão presidida por mim- e numa perspetiva de avaliar para melhorar, considero que o percurso realizado tem contribuído decisivamente para uma valorização da **Escola** e dos seus profissionais por parte da comunidade e que, em diálogo permanente com os demais órgãos de gestão, a **Escola** tem-se empenhado em responder aos múltiplos desafios que a comunidade e o futuro colocam à organização e aos seus profissionais. O Agrupamento tem conseguido, pelos seus próprios meios, gerar receitas que lhe permitem compensar o restritivo e escasso orçamento que o Ministério da Educação lhe atribui, criando receitas próprias que vão dando resposta a alguns dos seus projetos e inovações.

Pelo conhecimento que possuo da realidade da Escola Sede e das quatro Unidades que compõem o Agrupamento, é minha convicção ser capaz de responder ao enorme desafio de construir um verdadeiro agrupamento, congregando todos os intervenientes no processo, respeitando as identidades próprias de cada uma das unidades educativas,

promovendo e assegurando os mecanismos que permitam a concretização de um Projeto Educativo para o Agrupamento.

Para isso é necessário congregarmos as diferentes motivações e sensibilidades de forma a criar um agrupamento que gradualmente vá **construindo uma identidade única e onde a comunidade se reveja**.

O Projeto Educativo deverá ser dinâmico, promovendo o Agrupamento como um “corpo”, uma unidade, o que mobilizará continuamente a comunidade educativa em volta da **MISSÃO, VISÃO e VALORES** partilhados e de um **PLANO ESTRATÉGICO** assumido por todos numa escola autónoma, num espaço de autorrealização, de inovação e de boas práticas.

A “escola enquanto instituição” será desafiada a reinventar-se e a definir-se através da sua missão, de modo a preparar os seus alunos para o desenvolvimento de competências que dignificarão a sua condição de estudantes, trabalhadores, cidadãos.

Para que tal aconteça, impulsionei o desenvolvimento da cultura do nosso Agrupamento através de uma cultura de autonomia, responsabilidade e visão estratégica, partilhada por todos. Dignificarei essas estratégias através da comunicação, da otimização de decisões, da pedagogia de incentivos, do lidar com a resistência à mudança, do impulsar ações que impliquem “calor humano” e trabalho colaborativo, pois como nos diz Séneca:

“Não há ventos favoráveis para os que não sabem para onde vão”.

A partir das dinâmicas iniciadas, da experiência conjunta adquirida e dos relatórios da avaliação externa produzidos pelos serviços da inspeção, passo a expor a minha candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas de Mem Martins, utilizando para tal a análise e metodologia **PFOA (SWOT)** (método de planeamento estratégico para avaliar **Potencialidades (Strengths)**, **Fraquezas (Weaknesses)**, **Oportunidades (Opportunities)** e **Ameaças (Threats)**). Esta análise irá permitir conhecer as características organizacionais internas e o ambiente externo, que condicionam negativa ou positivamente as respostas do agrupamento à comunidade em que está inserido e identificar as áreas de intervenção prioritárias, facilitando, assim, as tomadas de decisão que, por um lado reduzam a incidência de erros e, por outro, potenciem práticas bem sucedidas.

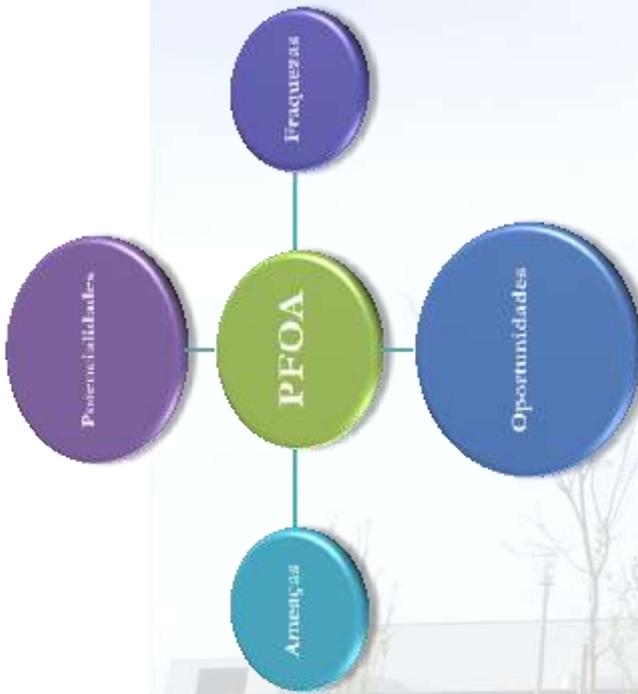
1. Análise PFOA (Potencialidades; Fraquezas; Oportunidades; Ameaças)¹

- A oferta educativa diversificada visando superar casos de insucesso e de abandono escolares
- O clima organizacional de segurança e de bem-estar e a melhoria do comportamento disciplinado dos alunos
- Estratégia de reforço e superação para dar resposta aos problemas de aprendizagem e à integração de todos os alunos
- As parcerias e protocolos estabelecidos com as entidades da comunidade envolvente
- A abertura à criação de projetos que promovam o sucesso educativo, dando resposta aos desafios da atual dinâmica escolar
- Uma boa rede de meios de comunicação e de recursos informáticos
- Grande sensibilidade e capacidade dos elementos da comunidade escolar na deteção de situações de carência económica, com vista à sua resolução
- Boa resposta por parte da Equipa do ASE às necessidades reveladas pelos alunos
- A organização e o funcionamento das Bibliotecas Escolares do Agrupamento
- Boas instalações desportivas na Escola Sede



- Insuficiente trabalho das lideranças intermédias na articulação intra e interdepartamental, o que dificulta o trabalho colaborativo
- Inexistência de metas quantificadas que permitam e clarifiquem a orientação para os resultados e para a avaliação dos progressos
- Uso da rede de informação e comunicação pouco satisfatória por parte das várias estruturas e parceiros da comunidade educativa
- Degradação de espaços físicos nas várias unidades do Agrupamento

¹ A análise PFOA (SWOT) é uma ferramenta de diagnóstico estratégico que pode ser aplicada a diferentes organizações. Para tal é necessário olhar para dentro e fora da organização, numa perspetiva articulada e sistémica da relação estabelecida entre a organização escolar e o sistema social e educativo que a envolve. O envolvimento de pessoas exteriores à organização é positivo e deverá ser fomentado neste tipo de análise – daqui o recurso ao relatório da avaliação externa. Os pontos fortes deverão ser aproveitados pela organização. De forma análoga, os pontos fracos deverão ser alvo de intervenção no sentido de os esbater ou eliminar. Do cruzamento destes dados deveremos ser capazes de construir uma tabela, que permita a elaboração de um plano estratégico, que tendo como referência a **Missão** e **Visão** da Escola, permita potenciar os pontos fortes e, simultaneamente, atenuar os pontos fracos, por forma a melhor aproveitar as oportunidades e a ultrapassar as ameaças.



- A localização do Agrupamento no concelho de Sintra – Património Mundial da Humanidade
- A valorização da multiculturalidade e da diversidade multilinguística da comunidade estudantil
- Promoção de uma oferta educativa adequada às especificidades socioeconómicas e culturais, bem como à empregabilidade no concelho de Sintra
- A utilização de estruturas de apoio aos alunos através do GAAP, LAB AP, Apoios Educativos, PLNM, Ensino Especializado, PES, etc.
- A articulação e o trabalho desenvolvido com as Associações de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento têm sido uma mais-valia na resolução de problemas e na aproximação das famílias à escola
- Número significativo de docentes com formação especializada em diversas áreas (Doutoramento, Mestrado,...)
- Bom nível de apetrechamento ao nível do equipamento informático e tecnológico
- Potenciação da Web e dos meios de comunicação enquanto canais privilegiados, capazes de potenciar a imagem do Agrupamento
- A capacidade de resposta em termos dos serviços prestados pelas diferentes valências associadas às bibliotecas
- Existência de vários espaços de apoio à prática da Educação Física e do Desporto Escolar, na Escola Sede
- Existência de protocolos e parcerias com instituições, associações de carácter artístico, cultural, desportivo, empresas e outras, com vista à melhoria da qualidade do serviço prestado (APS, CECD, GNR, ACAS, Centro Saúde, Escola Segura,...), bem como para a realização de estágios profissionais em várias áreas
- Os serviços de apoio e de integração na comunidade prestados pelo GIP (Gabinete de Inserção Profissional)
- Existência de abertura e colaboração da CMS e das JF no apoio às atividades desenvolvidas nas unidades educativas para além das definidas no diploma legal que regulamenta a transferência de competências para a autarquia
- Articulação com a CPCJ no acompanhamento e tratamento dos casos problemáticos que chegam ao agrupamento
- Existência de três UEE que dão resposta aos casos de crianças com problemáticas associadas ao Autismo e que são promotoras da inclusão escolar e social
- Existência de um Núcleo de EMR que desenvolve de forma eficaz as atitudes e valores necessários à promoção de uma cidadania responsável

- Ausência de Projeto Educativo para o Agrupamento
- Inexistência de uma equipa de avaliação interna do Agrupamento
- Ausência de Plano de Formação para o Agrupamento
- A dificuldade de articulação pedagógica entre as diferentes unidades
- Cultura de avaliação interna com deficiente concretização
- Falta de recursos humanos nos serviços de apoio à ação educativa, no agrupamento
- Dispersão física das unidades educativas do agrupamento em termos de processos de comunicação entre si
- A sobrelocação dos espaços nas várias unidades educativas
- Dificuldade em garantir a total e eficaz manutenção dos equipamentos escolares mais antigos
- Dificuldades na futura obtenção de recursos financeiros, dada a atual conjuntura económica
- Inexistência de espaços exteriores cobertos para a prática da atividade física e desportiva, nas escolas básicas do agrupamento
- Deficientes instalações desportivas na EMAM
- Inexistência de Técnicos Especializados para a manutenção dos equipamentos informáticos
- Falta de Recursos Humanos e espaços adequados para um efetivo desenvolvimento das atividades de animação e apoio à família, numa das unidades do agrupamento



Por último, e de acordo com a análise efetuada, apresentar-se-á a proposta de um projeto de intervenção para os próximos quatro anos, que possibilite à organização um ajuste permanente entre a situação presente e o futuro desejado – **Visão** -, tendo sempre como suporte uma liderança democrática e participativa, facilitadora de processos de comunicação, inovação e mudança, envolvendo todos os elementos da comunidade educativa.



2. Áreas de Intervenção

Decorrente da realidade do Agrupamento e da **Missão** definida no seu Projeto Educativo, dos processos de Avaliação Externa e da análise PFOA (SWOT) acima realizada, o mandato de diretor para 2013- 2017 assentará nas cinco áreas de intervenção prioritárias:

A- Gestão e liderança partilhada

B- Sucesso educativo

C- Identidade e coesão do agrupamento

D- Integração e igualdade de oportunidades

E - Espaços físicos e equipamentos

A – Gestão e liderança partilhada

A.1. Promover espaços de partilha e reflexão entre a direção e as coordenações de estabelecimento de forma a consolidar as lideranças.

Problema: Insuficiente articulação entre a direção e as coordenações de estabelecimento.

Objetivo: Melhorar a articulação entre a direção e as coordenações de estabelecimento.

Estratégia: Realização de reuniões mensais com os coordenadores.

Programação: Durante o primeiro ano de mandato.

Avaliação: Relatórios finais elaborados pelos coordenadores.

A.2. Reorganização das estruturas pedagógicas tendo em conta a dimensão do Agrupamento

Problema: Dificuldade de funcionamento das estruturas tendo em conta a sua dimensão, diversidade e unidade educativa de origem.

Objetivo: Operacionalizar com eficácia a dinâmica dos departamentos, promovendo o trabalho colaborativo, tendo em conta a dimensão do agrupamento.

Estratégia: Nos departamentos constituídos por uma única área disciplinar a subcoordenação funcionará por ciclos, nos restantes por grupo de recrutamento.

Programação: Durante o primeiro ano de mandato.

Avaliação: Balanço periódico efetuado pelos departamentos.

B - Sucesso educativo

B.1. Constituição de uma equipa de avaliação interna do Agrupamento, que permita aferir resultados e a progressão dos mesmos, bem como a monitorização dos alunos que ingressam no Ensino Superior e no mundo do trabalho

Problema: Inexistência de uma equipa de avaliação interna do Agrupamento.

Objetivo: Definir os indicadores que nos permitam definir estratégias conducentes à melhoria dos resultados.

Estratégia: Constituir uma equipa de avaliação interna representativa das várias unidades e níveis de ensino.

Programação: Durante o primeiro ano do mandato.

Avaliação: Relatórios elaborados pela equipa de avaliação interna e preparação dos relatórios anuais destinados à avaliação externa.

B.2. Definição de metas a atingir anualmente por ano/ciclo

Problema: Ausência de metas anuais de redução das taxas de insucesso e de abandono escolar.

Objetivo: Estabelecer metas anuais plausíveis e sustentadas de taxas de sucesso, promovendo ações conducentes à motivação e valorização da escola.

Estratégia:

1ª Congregar esforços e criar condições no desenvolvimento do trabalho colaborativo que permitam atingir as metas estabelecidas.

2ª Proporcionar aos discentes condições de reforço e melhoria das suas aprendizagens através de apoios, reforço curricular, tutorias, coadjuvação, entre outras.

Programação: Processo a implementar ao longo do mandato.

Avaliação: Demonstração de resultados organizada pela equipa da avaliação interna.

C - Identidade e coesão do agrupamento

C.1. Construção de um Projeto Educativo sólido e abrangente que seja reconhecido e apropriado por todos os elementos da comunidade educativa

Problema: Inexistência de um projeto educativo que abranja a sequencialidade dos diferentes ciclos de escolaridade.

Objetivo: Construir um Projeto Educativo que tenha em consideração a dimensão e diversidade do agrupamento.

Estratégia: Constituir uma equipa representativa dos vários ciclos de ensino e da comunidade educativa para a elaboração do PEA.

Programação: Durante o primeiro ano do mandato.

Avaliação: Através da elaboração e análise de relatórios que monitorizem a eficácia do mesmo.

C.2. Rentabilização da rede de informação e comunicação interna e externa e de interação com todos os membros da comunidade educativa

Problema: Insuficiente rede de informação e comunicação entre as unidades educativas do agrupamento.

Objetivo: Melhorar a operacionalização e a utilização da rede Web entre os diversos utilizadores da comunidade educativa de forma a intensificar e facilitar o processo de comunicação.

Estratégia: Criar uma equipa que operacionalize uma rede Web funcional e promova a sua utilização de modo a potenciar as suas vantagens.

Programação: Processo a implementar ao longo do mandato.

Avaliação: Questionários de satisfação aos utilizadores e análise estatística da sua utilização.

C.3. Intensificar a interação entre a família e a escola, na promoção da imagem social da mesma

Problema: Insatisfatório envolvimento das famílias na vida escolar dos seus educandos.

Objetivo: Promover o envolvimento das famílias na vida escolar.

Estratégia: Desenvolver iniciativas que aproximem e envolvam as famílias e que sejam promotoras da imagem social da escola.

Programação: Processo a implementar durante o mandato.

Avaliação: Através da concretização das diversas iniciativas e do grau de participação das famílias.

D - Integração e Igualdade de oportunidades

D.1. Promover formação interna para docentes e não docentes

Problema: Falta de formação em áreas prioritárias para melhoria da qualidade do serviço educativo prestado pelo agrupamento.

Objetivo: Integrar no Plano de Formação do Agrupamento ações de formação em contexto de trabalho nas áreas do Ensino Especial, Português Língua Não Materna, Relações Interpessoais, Atendimento e Relações Públicas, entre outras.

Estratégia: Elaboração de um plano de formação a apresentar ao Centro de Formação da Associação de Escolas de Sintra e criação de espaços de partilha de formação entre pares no Agrupamento.

Programação: Ao longo do mandato e decorrente das solicitações do corpo docente e não docente e das necessidades da organização.

Avaliação: Através da participação do corpo docente e não docente, da concretização do plano de formação e do relatório da Psicóloga.

D.2. Promover estratégias facilitadoras da igualdade de oportunidades que garantam a conclusão da escolaridade obrigatória, através da diversificação da oferta educativa, apostando na qualidade e excelência do serviço prestado.

Problema: Capacidade de adequação da oferta às diferentes necessidades do corpo discente capaz de lhe permitirem a conclusão com sucesso do seu percurso educativo.

Objetivo: Criação de percursos diferenciados para as diversas necessidades diagnosticadas.

Estratégia: Adequação dos recursos humanos e materiais do agrupamento para garantir a resposta ao problema enunciado.

Programação: Processo a implementar ao longo do mandato.

Avaliação: Balanços sistemáticos das respostas encontradas.

E – Espaços físicos e equipamentos

E.1. Proceder à manutenção dos espaços físicos e dos equipamentos das unidades educativas do Agrupamento.

Problema: Gestão e manutenção dos espaços físicos e dos equipamentos dispersos pelas unidades educativas.

Objetivo: Garantir que todas as práticas educativas decorram com as condições de segurança necessárias, bem como melhorar as condições de trabalho, aprendizagem e receção dos elementos da comunidade educativa.

Estratégia:

1ª Sensibilização da tutela.

2ª Adaptação dos recursos humanos e materiais do agrupamento para garantir a resposta ao problema enunciado.

Programação: Durante o mandato.

Avaliação: Observação direta e constante dos espaços físicos e equipamentos.

Conclusão

Este projeto de intervenção é um compromisso para com uma escola de serviço público de qualidade, inclusiva e democrática, onde o percurso trilhado e a experiência adquirida sejam potenciadoras de desenvolvimento e de sucesso educativo.

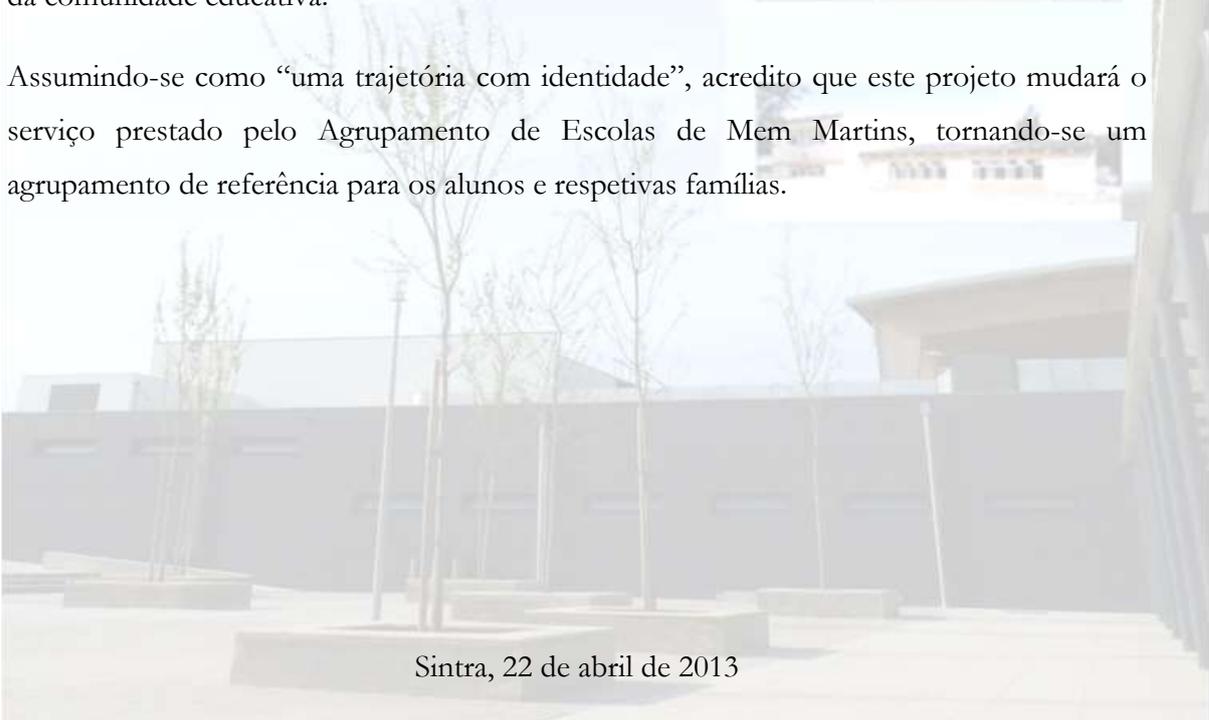
Esta candidatura visa, sim, numa perspetiva de continuidade, aprofundar e impulsionar a qualidade e a inovação, promover a formação dos recursos humanos e valorizar as iniciativas geradas num trabalho colaborativo assente no Projeto Educativo do Agrupamento.

Esta candidatura nasce e ganha sentido na e pela comunidade educativa que pretende servir, comprometendo-se a liderar pelo exemplo e pelo diálogo na construção de consensos e da satisfação dos projetos pessoais e organizacionais de todos os membros da comunidade educativa, nomeadamente, contribuindo para capacitar os jovens para os desafios que a mudança coloca.

A linha de ação apresentada surge como proposta de um projeto de intervenção para os próximos quatro anos (2013/2017), o que possibilitará à organização uma mudança entre o presente e o futuro desejado – Visão, tendo como suporte a liderança democrática e participativa, facilitadora do envolvimento e desenvolvimento do Agrupamento na Comunidade onde está inserido.

A avaliação do trabalho será efetuada através de processos de autoavaliação contínuos, relatórios elaborados pelos responsáveis dos projetos, tratamento estatístico de resultados, questionários a todos os membros da comunidade educativa, produzidos pela equipa de avaliação interna, recolha de evidências, participação no plano de formação do Agrupamento, e ainda através da dinâmica de envolvimento e dos recursos obtidos junto da comunidade educativa.

Assumindo-se como “uma trajetória com identidade”, acredito que este projeto mudará o serviço prestado pelo Agrupamento de Escolas de Mem Martins, tornando-se um agrupamento de referência para os alunos e respetivas famílias.



Sintra, 22 de abril de 2013

Maria Teresa Serras Lobato de Oliveira