

PROJECTO DE INTERVENÇÃO

Candidatura a director do Agrupamento de
Escolas de Condeixa-a-Nova

Abril de 2011

Anabela Rodrigues de Lemos

ÍNDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS	4
0. RESUMO	5
1. DA MOTIVAÇÃO	6
2. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	9
3. IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIALIDADES E PROBLEMAS E DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS E ESTRATÉGIAS	14
3.1. Organização e gestão escolar.....	14
3.1.1. Pensar o Agrupamento através dos documentos estruturantes: Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades, Projecto curricular do Agrupamento	14
3.1.2. Pensar o Agrupamento implicando estruturas de topo e intermédias	17
3.1.3. Gerir recursos humanos	18
3.1.4. Gerir recursos materiais e financeiros	20
3.2. Prestação do serviço educativo.....	27
3.2.1. A importância pedagógica da articulação e da sequencialidade	27
3.2.2. O acompanhamento da prática lectiva em sala de aula	28
3.2.3. Diferenciação e apoios	30
3.2.4. Do ensinar a muitos como se fossem um só ao ensinar a todos como sendo cada um	32
3.3. Resultados	36
3.3.1. Sucesso académico.....	36
3.3.2. Desenvolvimento cívico	39
3.4. Liderança	40
3.5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento	44
4. CRONOGRAMA.....	46
5. REFERÊNCIAS	50

LISTA DE ACRÓNIMOS

AEC	Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova
ASE	Acção Social Escolar
APCC	Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra
CEF	Curso de Educação e Formação
CMCx	Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova
CNO	Centro Novas Oportunidades
DREC	Direcção Regional de Educação do Centro
EB2,3	Escola Básica dos 2º e 3º ciclos
ESFN	Escola Secundária Fernando Namora
FML	Fundação Manuel Leão
IDT	Instituto da Droga e da Toxicodependência
IGE	Inspecção-Geral da Educação
MISI	Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do Ministério da Educação
NEE	Necessidades Educativas Especiais
PAA	Plano Anual de Actividades
PCA	Projecto Curricular do Agrupamento
PTE	Plano Tecnológico para a Educação
RVCC	Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
SIGO	Sistema de Informação e Gestão da Oferta
SPO	Serviço de Psicologia e Orientação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

0. RESUMO

O presente projecto de intervenção é apresentado no âmbito de uma candidatura ao lugar de Director do Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova.

Para que o leitor possa facilmente orientar-se na exploração do documento é apresentada uma breve organização estrutural.

Num primeiro momento é feita uma apresentação da candidatura sob um ponto de vista ecológico. Quer isto dizer que, perceber o projecto apresentado implica conhecer alguns dados pessoais e profissionais da autora que facilitarão a compreensão do *como*, do *porquê* e do *para quê*, deste projecto.

De seguida é feito o enquadramento contextual do projecto ou, o que é equivalente, é esboçada uma caracterização do Agrupamento. Esta caracterização, longe de ser exaustiva e fornecer um olhar único sobre a realidade organizacional, foi construída com base nos documentos estruturantes das duas anteriores unidades de gestão agora fundidas (Regulamentos Internos, Projectos Educativos, Planos Anuais de Actividades e outros) e nos relatórios de intervenções inspectivas recentes, nomeadamente as realizadas no âmbito do programa de Avaliação Externa da Inspeção-Geral da Educação (IGE).

Assente na diagnose elaborada é apresentado um plano de intervenção para o próximo quadriénio onde, identificadas quer as potencialidades quer os problemas do Agrupamento, são estabelecidas os objectivos prioritários de acção e, bem assim, as estratégias conducentes à rentabilização das potencialidades e à minimização ou ultrapassagem das debilidades detectadas.

Por fim é sugerido um cronograma para a implementação do plano de intervenção proposto.

1. DA MOTIVAÇÃO

No princípio era... a MATEMÁTICA! E o gosto por enfrentar desafios, problemas, transpirar para descobrir soluções, decifrar códigos, resolver enigmas, alimentou uma área de aprendizagem que, subitamente, veio a desembocar numa profissão: professora de matemática.

Depois foi a opção entre a escola pública e a escola privada. E, se há 24 anos atrás foi uma opção baseada na experiência pessoal de uma estudante que percorreu várias escolas e concluiu que a efectividade das aprendizagens se concretiza na escola pública, hoje, essa continuidade é assente na certeza de que a democracia só se pode aprender numa organização que a experencie dia após dia.

Foram então 20 anos a ensinar matemática, a tentar combater o insucesso, a tentar convencer os alunos, os pais dos alunos e até os colegas professores, que se trata de uma disciplina muito importante, altamente estruturadora da personalidade individual e que está ao alcance de todos! Como dizia Paulo Freire, o sucesso do ensino da matemática, tinha que passar pela naturalização do saber matemático presente nos gestos mais banais do quotidiano, na programação de uma sequência de tarefas domésticas, na resolução de um problema económico, no esboço gráfico de uma remodelação de interiores,... Era preciso democratizar o ensino da Matemática mostrando que não tinha que ser uma área dominada exclusivamente pelas elites e que podia ser acedida por qualquer um.

Se menciono o parágrafo anterior é com o intuito de mostrar que o cargo de director tem estar enraizado num profundo conhecimento do acto pedagógico de ensinar e também nas muitas variáveis que interferem com o acto de aprender; que não se deve ser director antes de fazer uma certa “travessia do deserto” que implica muito trabalho com alunos, com pais, com professores, com os muitos e variados serviços de uma escola como a constituição de turmas, a elaboração de horários, o secretariado de exames, as equipas de avaliação interna, a realização de comemorações, o trabalho colaborativo com entidades interiores e exteriores à escola e outras.

Todavia, o crescimento profissional de um professor que reflecte sobre o que faz e, acima de tudo, sobre aquilo que não consegue fazer, implica, por vezes, algumas inflexões na sua trajectória. Tomaria como referência crucial dessa viragem a realização de um curso de

mestrado na área de Administração Educacional, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Os contactos com pessoas, lugares, leituras, maneiras de pensar e de agir próprias das ciências sociais e humanas foram um complemento enriquecedor para uma pessoa e uma profissional formatada pelos cânones das ciências exactas, que passou a perceber a realidade de forma mais matizada e mais flexível. A partir desse momento a professora passou a investir mais fora da sua sala de aula e, graças ao reconhecimento desse investimento académico por parte da direcção de então, foram-lhe concedidas oportunidades de intervenção em mais sectores da organização escolar. Consolidou-se a percepção de que, mais do que fazer um projecto para a escola, era possível fazer da escola um projecto (Barroso,1992).

Assim se foi desenhando no horizonte a possibilidade de concorrer à gestão, o que viria a concretizar-se em Julho de 2007. Não se pode dizer que tenha sido uma entrada que primasse pela oportunidade, dadas as transformações que ocorreram pouco tempo depois, decorrentes das alterações ao regime de autonomia, administração e gestão das escolas públicas, da implementação do processo de avaliação do desempenho docente ou da alteração ao Estatuto dos Alunos, mas a escola percorreu esse caminho sem grandes sobressaltos. Porém, o trabalho iniciado em 2007 nunca teve oportunidade de ser concluído pois os vários projectos apresentados foram prematuramente encerrados, as equipas de trabalho remodeladas, as avaliações do que foi sendo feito, adiadas. Refiro-me ao projecto de um Conselho Executivo que foi interrompido em 2009, para dar lugar a uma directora cujo projecto foi cortado em 2010, para por sua vez, desembocar na criação de um mega agrupamento e numa Comissão Administrativa Provisória cujo horizonte de trabalho não é desejavelmente longo.

Hoje a realidade é muito diferente da encontrada em 2007. Esta alteração de escala que se verifica em quantidade e qualidade é simultaneamente uma apreensão e um desafio. Uma apreensão porque a diversidade pedagógica que caracteriza o Agrupamento requer um conhecimento constantemente actualizado dos vários sectores que o compõem, uma responsabilidade alargada a vários domínios e uma disponibilidade física e mental acrescidas; um desafio porque agora a educação e o ensino no concelho de Condeixa passam a ser um todo integrado e coerente que permite perspectivar de forma completa a educação e formação das crianças, dos jovens e adultos do concelho. A consciência de que a experiência na gestão é cada vez menos relevante dadas as constantes alterações nas funções do director e no modo de as operacionalizar, levaram a candidata a retomar os seus estudos académicos na área da

Administração e Política Educacional, o que significa investimento e dedicação conferidas ao cargo.

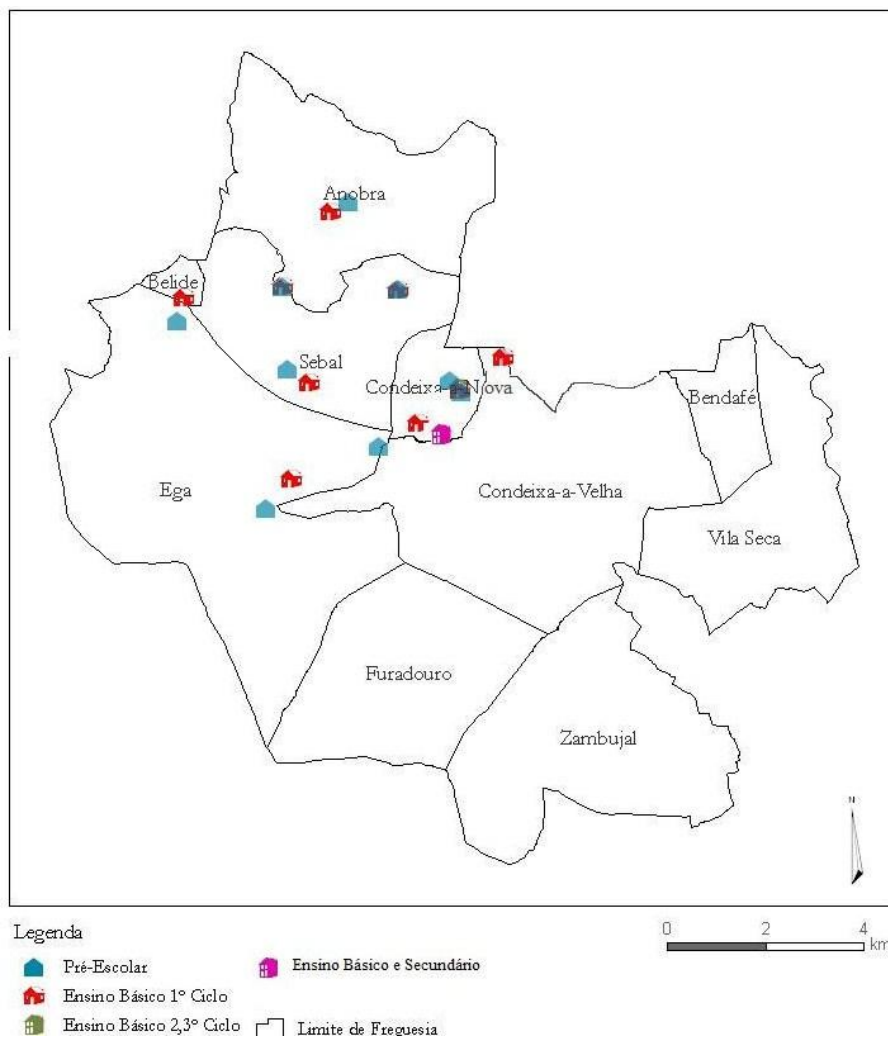
Assim, esta candidatura justifica-se pela necessária continuidade de uma gestão que conhece e que valoriza os diferentes ciclos e níveis de ensino, assim como os vários serviços prestados na escola, que ouve e faz ouvir os diferentes níveis de gestão intermédia com quem partilha decisões e responsabilidades, que está atenta às necessidades e interesses da comunidade escolar, que é capaz de mobilizar trabalho colaborativo e reflexivo orientado no sentido da melhoria e da prossecução de objectivos comuns, partilhados por docentes, discentes, pais e comunidade em geral.

O presente projecto de intervenção que se apresenta visa transformar o Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova numa organização que desenvolve um trabalho de qualidade seja pelo sucesso académico dos seus alunos, seja pela formação profissional adquirida pelos seus adultos e formandos, mostrando que, ser escola pública, significa estar ao serviço de todos e ser pensada por todos.

2. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova, criado a 2 de Agosto de 2010, situa-se no concelho com o mesmo nome e é limitado a norte pelo concelho de Coimbra, distando a vila de Condeixa-a-Nova cerca de 15 km da cidade atrás mencionada. Servido por uma adequada rede viária, detém uma posição privilegiada no traçado rodoviário, pois é atravessado por duas vias de comunicação de grande tráfego do país, que ligam as principais cidades de Lisboa e Porto: a A1 e a EN1. “Destacam-se, ainda, os movimentos pendulares diários, os quais permitem ao Município de Condeixa-a-Nova apresentar-se como uma alternativa viável para a residência de populações, cuja actividade laboral se desenvolve no vizinho Município de Coimbra” (CMCx; 2007: 71).

Ilustração 1: Distribuição geográfica das escolas do concelho (adaptado a partir da Carta Educativa)



O Agrupamento é constituído pela escola-sede, Escola Secundária Fernando Namora, uma escola básica dos 2º e 3º ciclos, oito escolas básicas do 1º ciclo (Anobra, Belide, Condeixa nº1 e Condeixa nº3, Ega, Eira Pedrinha, Sebal, Venda Luísa) e oito jardins de infância (Anobra, Avenal, Condeixa nº1 e Condeixa nº3, Ega, Sebal, Venda Luísa e S. Fipo).

A distribuição geográfica dos vários estabelecimentos de educação e ensino pelo concelho restringe-se às freguesias de Anobra, Belide, Condeixa-a-Nova, Condeixa-a-Velha, Ega e Sebal ligadas por uma rede viária satisfatória, constituindo-se as acessibilidades aos vários estabelecimentos como uma potencialidade do Agrupamento.

Os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1º ciclo apresentam-se em bom estado de conservação. Estão equipados com um computador com ligação à internet e, nas unidades de maior dimensão, existem pequenas bibliotecas, salas de informática e quadros interactivos (IGE, 2010).

A escola básica dos 2º e 3º ciclos dispõe de espaços diversificados, agradáveis e apropriados ao desenvolvimento das actividades educativas (id., ibid.) e, neste momento, requer uma intervenção na pintura exterior dos vários blocos que a compõem.

A escola-sede sofreu uma intervenção recente na pintura exterior (Dezembro de 2009) e os espaços escolares correspondem de uma maneira geral às necessidades da população escolar servida. É bastante sentida a falta de um auditório que permita a realização condigna de eventos de natureza científica ou cultural para plateias mais numerosas do que uma turma.

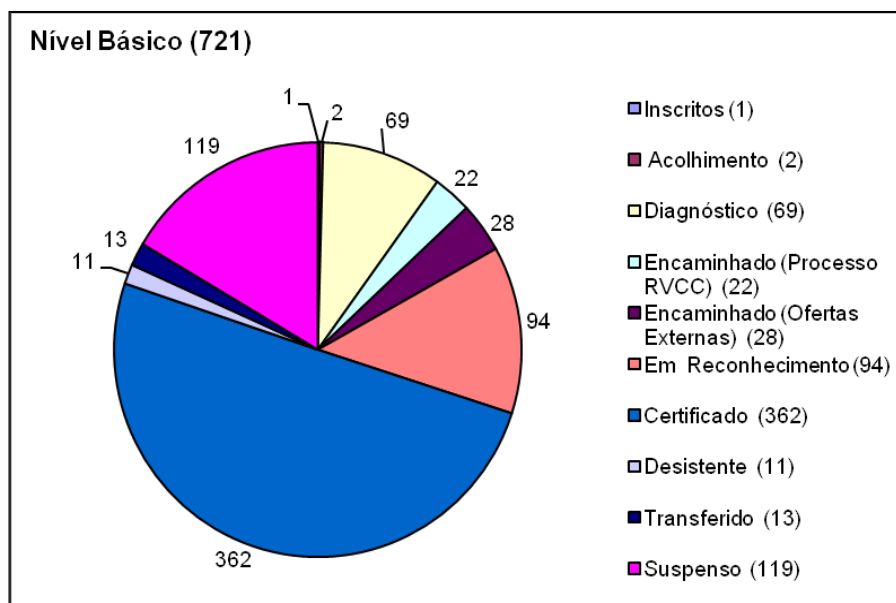
Acolhe no presente ano lectivo cerca de 1616 alunos distribuídos por 15 grupos da educação pré-escolar (279 crianças), 29 turmas do 1º ciclo (511 alunos), 14 turmas do 2º ciclo (277 alunos), 17 turmas do 3º ciclo (331 alunos) e 11 turmas do ensino secundário (218 alunos). Estão aqui incluídos os percursos formativos alternativos ao ensino regular que incluem o funcionamento do 2º ano do Curso de Educação e Formação de Tipo 2, Nível 2, de Electricista de Instalações e três turmas de cursos profissionais de Nível 3, acompanhando, cada uma delas, um dos anos de escolaridade do ensino secundário. Estão ainda incluídos os alunos que frequentam as duas unidades que compõem a Educação Especial: a de Ensino Estruturado e a Apoio à Multideficiência.

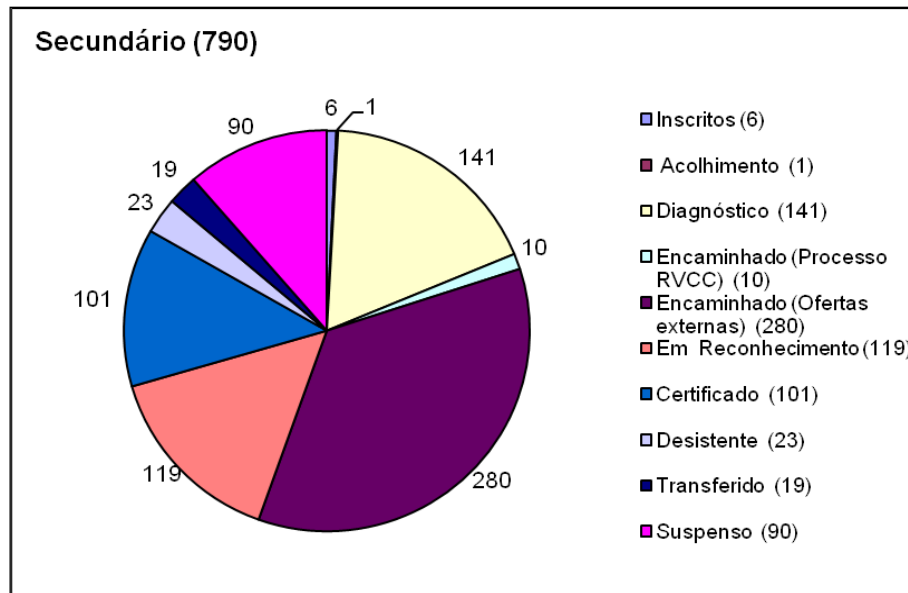
Cerca de 35% dos alunos usufruem de auxílios económicos no âmbito da Acção Social Escolar e a sua distribuição pelos escalões A e B é quase equitativa (17% no escalão A e 18 % no escalão B).

Existe desde 2008 uma Associação de Estudantes na escola-sede, incentivada pelo Conselho Executivo de então que, no início deste ano lectivo, renovou os seus órgãos sociais, passando a integrar elementos da EB2,3.

Funciona ainda na escola-sede, desde Setembro de 2006, um Centro Novas Oportunidades (CNO). O Centro abrange um público-alvo da área de influência do concelho de Condeixa-a-Nova, registando em 31 de Dezembro de 2010, o volume de adultos nas diferentes fases de intervenção, conforme o gráfico abaixo apresentado (AEC, 2011) obtido, nessa data, na plataforma SIGO.

O Centro, bem como outros projectos dinamizados no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades, tem-se constituído como o *leitmotiv* para o estabelecimento de parcerias e protocolos com a comunidade local, como sejam as juntas de freguesia, o tecido empresarial local e outras estruturas da administração local. Destacam-se a Câmara Municipal, o Centro de Saúde e outras entidades públicas e privadas de carácter cultural e social locais. As parcerias envolvem colaborações mútuas no desenvolvimento de projectos na área da saúde, ambiente e segurança, acolhimento de alunos em situação de estágio profissional, certificação escolar e qualificação profissional da população do concelho.





No momento, concretizam o serviço público de educação 207 professores/formadores, 71% pertencentes ao quadro do agrupamento, 6 técnicos superiores (uma psicóloga, uma terapeuta e quatro profissionais de RVCC), 13 assistentes técnicos, 40 assistentes operacionais e 13 contratados no regime Emprego-Inserção.

Os vários Clubes e Projectos em funcionamento no Agrupamento (Eco-escolas, 30 Dias 30 Livros, Parlamento aos Jovens, Educação para a Saúde, Clube de Protecção Civil, Clube Europeu, Clube Multimédia, Clube do Desporto Escolar...) fornecem aos alunos oportunidades de ocupação dos seus tempos livres, constituem dispositivos de consolidação e enriquecimento das aprendizagens curriculares realizadas em contexto de sala de aula e marcam uma clara intenção de educação para a cidadania numa perspectiva activa e informada.

O contexto sociocultural da área de influência do Agrupamento é de nível médio baixo (FML, 2008). Dados recentes mostram que a maioria dos pais apresenta uma escolaridade igual ou inferior ao 9º ano e escolaridade, ocupando, predominantemente, profissões no âmbito do comércio e serviços, da produção e dos serviços domésticos (IGE, 2007 e MISI, 2011). Os jardins de infância e as escolas do 1º ciclo têm associação de pais que se envolvem activamente no acompanhamento das actividades escolares e, em particular, na concertação com a autarquia dos serviços da Componente de Apoio à Família e na provisão complementar de Actividades de Enriquecimento Curricular. Tem-se verificado um progressivo afastamento na supervisão parental das actividades escolares à medida que os alunos vão avançando ao longo da

escolaridade. Tal facto é espelhado pela recente reactivação da associação de pais da EB2,3 e pela descontinuidade da associação de pais da escola-sede a partir de 2003, apesar das várias tentativas desenvolvidas pela direcção, no ano transacto, no sentido de inverter a situação.

3. IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIALIDADES E PROBLEMAS E DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS E ESTRATÉGIAS

Este parágrafo será dividido em cinco partes onde serão analisados os domínios-chave de avaliação da organização escolar e, por analogia, de avaliação da acção do director: organização e gestão escolar, prestação do serviço educativo, resultados, liderança e capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento.

3.1. Organização e gestão escolar

3.1.1. Pensar o Agrupamento através dos documentos estruturantes: Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades, Projecto curricular do Agrupamento

Numa fase de reestruturação das unidades de gestão existentes no concelho, um dos maiores desafios que se colocará a qualquer director deste Agrupamento é o de fazer aproximar as várias sensibilidades pré-existentes à fusão e de, gradualmente, dar um sentido único ao trabalho que nele tem que ser desenvolvido. Será um trabalho árduo pois cada uma das anteriores unidades de gestão tinha a sua cultura própria e, não obstante os objectivos gerais serem idênticos, as mil e uma maneiras de os operacionalizar eram distintas.

Durante este ano, o limite mínimo que se impuseram a si próprios, Comissão Administrativa Provisória e Conselho Pedagógico, foi o identificar os pontos de intercepção dos Projectos Educativos para, com base nas afinidades existentes, poder planear e realizar as actividades lectivas e de enriquecimento curricular ao longo deste ano. No final deste ano lectivo, as várias secções do Conselho Pedagógico do Agrupamento terão já elaborado vários documentos que o ajudarão a conhecer-se melhor. Referimo-nos ao Plano Anual de Actividades e os respectivos relatórios periódicos de execução, ou ainda a análise trimestral dos resultados do Sucesso Escolar. Estes dados, juntamente com os da avaliação aferida e da avaliação externa, os relatórios das mais recentes intervenções inspectivas e as metas já estabelecidas no âmbito do programa Educação 2015, constituirão certamente um referencial adequado para a elaboração de propostas para o próximo Projecto Educativo. Também o Regulamento Interno, entretanto concluído, se constitui como um documento de referência entre os que complementam a realidade educativa que o Agrupamento se propõe proporcionar.

Projecto Educativo

Tratando-se de um “documento que consagra a orientação educativa do Agrupamento (...) para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o Agrupamento se propõe cumprir a sua função educativa” é importante que seja **sintético, claro e incisivo**, de modo a contribuir para a criação da identidade do Agrupamento, a hierarquizar prioridades e a ser coerentemente mobilizável na actividade diária dos membros da comunidade escolar. Por se tratar de um documento de natureza instrumental deve associar à enunciação de objectivos ou metas, **indicadores de consecução** que permitam, no final do período a que se destina, realizar a sua avaliação objectiva. A considerar que o Projecto Educativo é o *bilhete de identidade* do Agrupamento, então a equipa do Conselho Pedagógico que estiver encarregada de reunir contributos e coligir propostas, terá que promover uma **reflexão alargada** sobre o que é e deseja ser o Agrupamento e, portanto, incluir na sua discussão, para além dos professores, os alunos e os pais através dos seus representantes, quer nas associações respectivas, quer nos conselhos de turma. Importante será também alargar a discussão ao pessoal não docente dos vários estabelecimentos de ensino, pois nele reside uma parte significativa do potencial operacionalizante do documento.

Objectivo : Construir um Projecto Educativo que reflecta a identidade do Agrupamento



Da clareza e assertividade do Projecto Educativo são subsidiários o Plano Anual de Actividades e o Projecto Curricular do Agrupamento, que materializam no plano prático as intenções expressas no primeiro.

Plano Anual de Actividades

Relativamente ao **Plano Anual de Actividades (PAA)** há ainda um caminho significativo a percorrer quanto àquilo que na lei vem estipulado como documento definidor dos objectivos, formas de organização e de programação das actividades, onde se procede à identificação dos recursos necessários à sua execução. Com efeito a exaustividade do documento em certos

aspectos relacionados com actividades de enriquecimento curricular e o seu carácter incipiente relativamente a **formas de organização de actividades e identificação dos recursos** para elas necessários, constituem um ponto a debater e a consensualizar entre os membros do próximo Conselho Pedagógico. Um outro aspecto a evidenciar é a **participação directa ou indirecta dos pais e do pessoal não docente** nas actividades nele contempladas. Também este documento deve estar dotado de um carácter instrumental que facilite a elaboração dos relatórios periódicos com a avaliação das actividades nele constantes.

Projecto Curricular de Agrupamento

Num país com um currículo nacional e com um sistema de avaliação externa que cumpre objectivos de certificação de aprendizagens e de selecção no acesso ao ensino superior torna-se difícil pensar em criar componentes regionais ou locais para integrar o currículo. Neste sentido, o que pode constituir a diferença no **Projecto Curricular do Agrupamento (PCA)** são as formas de organização, planeamento e concretização do serviço educativo que estão dispersas por documentos avulsos e que importa reunir para formar um todo estruturado e coerente. Referimo-nos, por exemplo, ao trabalho realizado no acolhimento dos alunos estrangeiros e às medidas de apoio encetadas para concretizar a sua plena integração no Agrupamento, aos apoios concedidos à actividade lectiva, às prioridades estabelecidas na gestão da oferta de escola e áreas curriculares não disciplinares ou, ainda, à forma como o Agrupamento pensa e concretiza a avaliação dos seus alunos.



3.1.2. Pensar o Agrupamento implicando estruturas de topo e intermédias

Dentro da área do planeamento é importante reforçar algumas competências do Conselho Pedagógico no que respeita a distribuição do serviço docente e elaboração de horários e vincular as subestruturas nele representadas às suas sugestões e deliberações. Com efeito, mais do que partilhar opiniões e construir consensos é fundamental repartir responsabilidades e efectuar, gradualmente, a passagem de uma **cultura de subordinação** a uma **cultura de implicação** (Barroso, 2001). Pensar o sucesso escolar exige, a montante, a criação de condições que o propiciem e que podem passar por: uma cuidadosa reflexão sobre a distribuição do serviço docente e o valor dado à continuidade pedagógica; a maneira como distribuímos a carga horária semanal dos alunos e, ao longo do dia, como são distribuídas as várias disciplinas; a maneira como pensamos rentabilizar os tempos livres que os alunos passam na escola. Neste sentido apostamos em duas linhas de força:

- a distribuição do serviço docente deve ser proposta a partir do departamento curricular, seguindo as sugestões dadas em Conselho Pedagógico, e a reformular pelo director de acordo com condicionalismos de ordem administrativa ou pedagógica;
- a criação de equipas que concretizem as infra-estruturas da actividade docente anual: a elaboração de turmas por professores dos vários ciclos em articulação com a educação especial e os SPO; a elaboração de horários por uma equipa de professores onde esteja representada a direcção e os vários departamentos curriculares; o planeamento de um sistema articulado de apoios e complementos à actividade lectiva que fomentem não só a autonomia do estudante mas também a valorização do trabalho como forma de ultrapassar as dificuldades, procurando rentabilizar os recursos humanos existentes (clarificar critérios de acesso a aulas de compensação, aulas de recuperação, tutórias, actividades de enriquecimento curricular, gabinetes de mediação escolar,...).

Objectivo : Passar de uma cultura de subordinação a uma cultura de implicação

**Conselho Pedagógico
Equipas de trabalho**

Turmas, Horários, Complementos Educativos

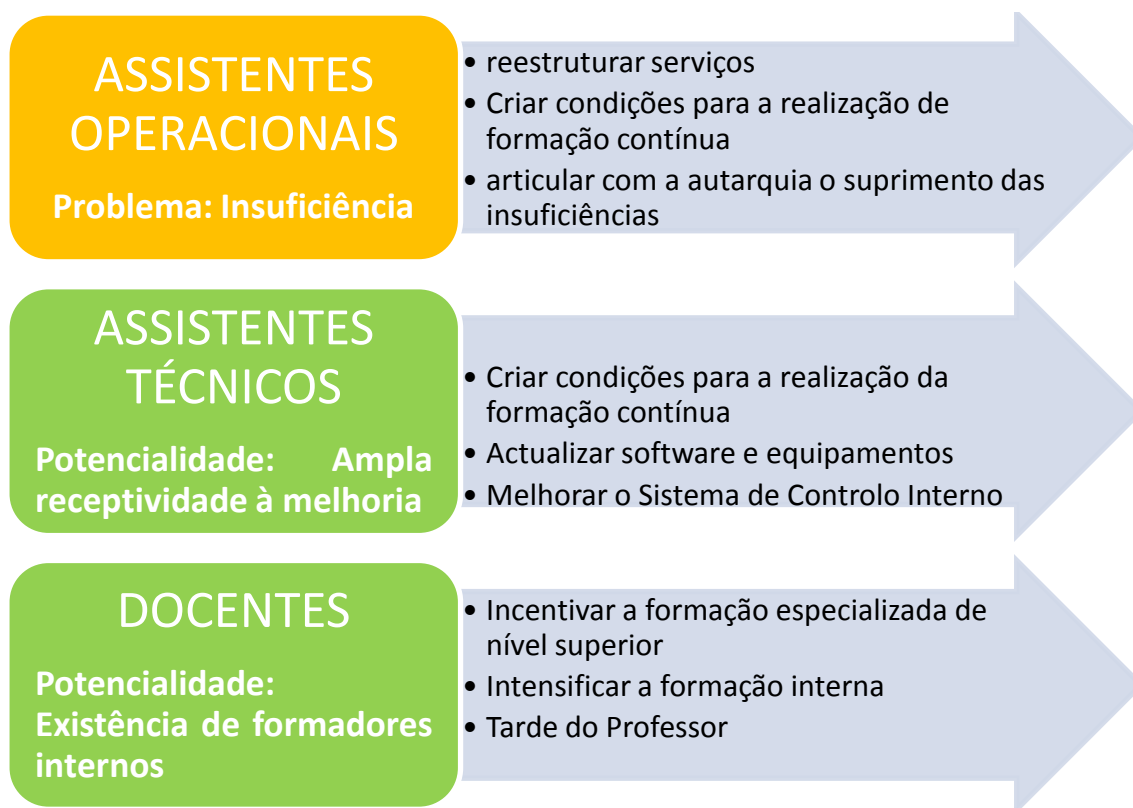
3.1.3. Gerir recursos humanos

Relativamente à distribuição de serviço do pessoal não docente ela terá de reger-se por critérios objectivos que, conjugados, vão ao encontro da necessidade de prover um serviço público de qualidade: o perfil profissional e pessoal do funcionário, a formação entretanto realizada, os resultados da avaliação do seu desempenho. Na actualidade, as exigências do apoio ao serviço educativo prestado quer por assistentes operacionais, quer por assistentes técnicos, são crescentes e requerem uma actualização constante do conteúdo funcional e uma formação especializada das tarefas a desempenhar: referimo-nos à catalogação do acervo documental numa biblioteca, ao trabalho com alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente com problemáticas diferenciadas, à manipulação de equipamentos e produtos de laboratório que requerem cuidados específicos, ou ao simples contacto e vigilância alunos de faixas etárias heterogéneas, percursos escolares distintos e origens socioculturais diversas. A criação de condições para a formação é uma estratégia incontornável. No entanto, convém ter presente que estão colocadas 13 pessoas no regime de Contrato Emprego-Inserção que suprem insuficiências várias e ajudam a libertar os assistentes operacionais para as tarefas que lhes são específicas, o que mostra estarmos perante um **problema de insuficiência de recursos humanos nesta área**. Em todas as escolas do Agrupamento é necessário reforçar as actividades de vigilância dos recreios para minimizar acidentes e episódios de maltrato entre alunos e, nessa sequência, é necessário reestruturar alguns serviços como o de reprografia e papelaria nas duas escolas que servem o 2º e 3º ciclos e ensino secundário. Particular importância assume, neste campo, a necessária articulação com a autarquia para colmatar faltas imprevistas de pessoal nos Jardins de Infância e Escolas do 1º Ciclo.

Já no caso dos assistentes técnicos, a actualização é particularmente importante dado o intenso fluxo legislativo que constantemente introduz alterações processuais nas várias áreas do serviço. Aqui, o domínio das características técnicas nas áreas da contabilidade e do processamento de vencimentos e das características tecnológicas na área da informação e comunicação, assumem crucial importância. De uma recente intervenção inspectiva resultou ainda a necessidade de melhorar o Sistema de Controlo Interno do Agrupamento, tarefa para a qual, os assistentes técnicos das áreas de contabilidade, tesouraria e processamento de vencimentos terão um contributo de relevo.

Relativamente à formação do pessoal docente, são largamente conhecidos os condicionalismos de ordem financeira que restringem as ofertas gratuitas de formação contínua disponibilizadas pelos centros de formação, onde se têm vindo, progressivamente, a instalar formação custeada pelos próprios formandos. Para contrariar esta tendência é preciso esboçar um plano de formação interna no Agrupamento que, tendo em conta as necessidades e interesses dos docentes e a capacidade de resposta dos formadores residentes, lhes possa ir dando resposta, como já acontece com a Formação no Ensino do Português para o 1º ciclo, ou a formação TIC levada a cabo pela equipa PTE. Com efeito, a existência de um número cada vez maior de docentes que têm formação especializada de nível superior (pós-graduações, especializações, cursos de mestrado¹), constitui-se como garantia de prestação de um serviço educativo de qualidade, como incentivo a que outros docentes façam formação e representa um potencial de replicação de formação, quer dentro do Agrupamento, quer no seu exterior, em colaboração com centros de formação e outras entidades. Uma das estratégias de consecução deste objectivo passará por generalizar a todo o Agrupamento actividades como a **Tarde do Professor**. Trata-se de uma oportunidade para os docentes divulgarem, junto dos seus pares, os trabalhos de investigação educacional que desenvolvem no âmbito de cursos de mestrado, pós-graduações ou outros. É uma forma de reconhecimento do investimento profissional feito, de replicação de formação, de incentivo para outros docentes e, tão ou mais importante que os aspectos anteriormente citados, de valorização inter-pares e inter-ciclos.

¹ No momento há 21 docentes do quadro em exercício efectivo de funções no agrupamento que possuem o grau académico de mestre, sendo um do 1 do Pré-Escolar, 1 do 1º Ciclo e os restantes do 2º e 3º Ciclos e Secundário.



3.1.4. Gerir recursos materiais e financeiros

As instalações

No que concerne a gestão dos recursos materiais e financeiros, pode-se dizer que, relativamente às instalações, os vários estabelecimentos de ensino do Agrupamento reúnem as condições necessárias para o exercício da actividade educativa, apresentando-se limpos e em bom estado de conservação (IGE, 2010). As situações problemáticas pontuais que têm surgido nos estabelecimentos de educação pré-escolar e 1º ciclo, têm sido prontamente resolvidas pela Câmara Municipal. Dos problemas de pintura, de infiltrações e de rotura da canalização existentes na escola secundária, apenas subsiste o da rotura. No entanto, a sua comunicação foi feita à DREC e à autarquia tendo, esta última, mostrado intenção de colaborar na sua resolução. Assim, afiguram-se como linhas de intervenção para o próximo quadriénio:

- A necessária intervenção ao nível da pintura exterior dos edifícios da EB2,3, que não pode ser suportada pelo magro orçamento da escola e que requer a necessária sensibilização, autorização e participação da DREC;

- O aumento dos lugares de estacionamento destinados a deficientes, para facilitar o acesso à EB2,3 dos alunos que frequentam as unidades da Educação Especial;
- A construção de um auditório na escola secundária para o que, neste quadriénio, se propõe apenas a angariação de patrocínios, o estabelecimento de contrapartidas financeiras com entidades bancárias onde o Agrupamento tem contas domiciliadas ou protocolos no âmbito do mecenato;
- A disciplina no acesso rodoviário e estacionamento nos acessos às escolas para o que se procederá aos necessários contactos com a autarquia e com as forças locais da ordem;
- O enriquecimento dos espaços de recreio com disponibilização de material desportivo e o apetrechamento das salas dos alunos nos vários estabelecimentos de ensino da vila com materiais diversos, que permitam a sua ocupação recreativa durante os períodos de ócio e minimizar potenciais situações de indisciplina;

Os equipamentos

No que respeita os equipamentos, o Agrupamento está muito dependente do Plano Tecnológico para a Educação para accionar serviços que são fundamentais na optimização de recursos como:

- A introdução de um dispositivo integrado de controlo de acessos, que permitirá agilizar os registos de assiduidade, os serviços de papelaria e refeitório e suprimir definitivamente a existência de numerário do interior das escolas, com todas as vantagens que lhe estão associadas, de que se salienta o reforço da supervisão parental das actividades escolares;
- A implementação de um sistema de videovigilância que permitirá reforçar a segurança de pessoas e bens no espaço escolar;

Para este fim o Agrupamento tem que reservar uma parte considerável dos seus recursos financeiros para **comprar um servidor** onde irá alojar os serviços de secretaria e para **adquirir o software necessário à compatibilização dos programas existentes** cujas funcionalidades se pretende alargar.

No que respeita os recursos financeiros, o Agrupamento deve procurar tirar partido da oferta formativa que tem, para a associar a projectos de poupança de energia e de utilização de energias renováveis articulando, deste modo, as necessidades de contenção orçamental e de redução das despesas de funcionamento, com a desejável complementaridade e enriquecimento das aprendizagens dos alunos e o reforço da dimensão cívica na formação escolar. Se, por um lado, eles aprendem e desenvolvem os seus conhecimentos contribuindo, na prática, para as

frequentes reparações que é preciso realizar na escola, por outro, sentem-se co-responsáveis pela durabilidade do trabalho feito e impõem uma atitude de preservação das instalações sobre os demais colegas da escola. As questões recentemente colocadas relativamente à deficiente iluminação exterior da escola-sede, cujo funcionamento decorre das 8.30h às 24.00h, já foram colmatadas graças à pronta receptividade do director de curso e dos alunos do curso de Electricista de Instalações que fizeram a substituição dos focos exteriores existentes por outros mais potentes e económicos, tendo ficado assegurados mais pontos de luz. Prevê-se ainda:

- A instalação de sensores e dispositivos economizadores na EB2,3 e na escola secundária para aumentar a eficiência energética e reduzir os gastos com a electricidade;
- O estudo da instalação de painéis foto voltaicos, não apenas com o pretexto da redução das despesas com gás e electricidade, mas também com a perspectiva de criar uma fonte geradora de recursos financeiros.

Sem esquecer que um agrupamento é um pequeno mundo de equipamentos específicos para actividades diversificadas, é preciso conferir importância ao cargo de director de instalações, pela sua acção determinante na preservação e actualização dos materiais didácticos disponíveis. Assim projecta-se para o próximo quadriénio:

- A continuação da actualização do Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE) a cargo dos serviços administrativos e directores de instalações;
- A actualização dos inventários no final de cada ano lectivo;
- A criação de uma base de dados comum que possa servir o propósito disponibilizar a todos os estabelecimentos de ensino os materiais existentes no agrupamento;
- A apresentação no início de cada ano lectivo de uma proposta fundamentada de aquisição de material que assegure a actualização dos materiais pedagógico-didácticos a utilizar na aula;

Recursos financeiros

Ao longo de 2010 o Agrupamento angariou cerca de 77 mil euros de receitas próprias verificando-se que o bufete, o aluguer de salas e do refeitório são fontes de receita expressivas. Prevendo um agravamento da situação financeira a nível nacional é sensato perspectivar uma gestão equilibrada do Orçamento Geral do Estado e do Orçamento com Compensação em Receita assente, predominantemente, na racionalização dos gastos com despesas de funcionamento (por substituição de equipamentos por outros mais económicos como atrás foi

referido) e no combate ao desperdício, mais do que na expectativa de aumentar receitas. Tal se explica pelo facto de as famílias e a comunidade em geral se ressentirem, tal como o Agrupamento, das actuais circunstâncias económicas nacionais. As verbas serão aplicadas de acordo com as linhas orientadoras estabelecidas pelo Conselho Geral Transitório, com especial atenção à dimensão social criada pelas situações de desemprego e de baixa de salários.

Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa

Relativamente à participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa o Agrupamento conta com o interesse genuíno dos docentes em estreitar o contacto com as famílias dos alunos o que constitui, sem dúvida, um ponto forte na prestação do serviço de direcção de turma que é prestado pelos educadores de infância, pelos professores titulares de turma, pelos directores de turma e directores de curso. Nesta medida, há que incentivar a continuidade deste processo através:

- Da participação do director nas reuniões do início do ano lectivo que juntam encarregados de educação e autarquia para organizar a Componente de Apoio à Família;
- Da função mediadora do professor titular de turma/director de turma entre a escola e a família que, para o efeito, divulga o contacto dos representantes dos pais, convoca-os para as reuniões e se disponibiliza a flexibilizar o horário de atendimento;
- Sabendo que a comunicação e a informação jogam um papel cada vez mais decisivo na ligação entre a escola e a família e cientes de que nem todas as famílias têm acesso fácil à internet nas suas casas, é importante familiarizá-los com as novas fontes de informação para o que serão disponibilizados vários computadores em pontos públicos como locais de espera dos encarregados de educação, serviços administrativos e CNO para que os nossos visitantes possam consultar a página da escola enquanto esperam;

As alterações ao regime jurídico de autonomia, administração e gestão das escolas públicas que se formalizaram com a publicação do Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, assumiram, entre outras, dimensões políticas e culturais. Nas duas últimas décadas temos vindo a assistir a uma progressiva distribuição de atribuições, competências e recursos do nível central para o regional e mesmo local na área da educação que, tributárias de políticas públicas de descentralização e modernização, fizeram da escala local, um contexto relevante para a acção educacional. Referimos, a título de exemplo, as medidas educativas que trouxeram para o discurso corrente expressões como a “escola a tempo inteiro”, e que implicam a interacção entre

autarquias, associações de pais e instituições particulares de solidariedade social; a criação da Iniciativa Novas Oportunidades que tem mobilizado localmente empresas, escolas, juntas de freguesia e outros, incitando-os ao estabelecimento de protocolos de cooperação e de parcerias com o intuito de melhorar os índices de qualificação profissional da população portuguesa e o reforço da coesão social; o programa Escola Segura que, numa colaboração entre os Ministérios da Educação e da Administração Interna, visa diagnosticar, prevenir e intervir nos problemas de segurança nas escolas e áreas envolventes, recorrendo a uma territorialização local do programa pela promoção e desenvolvimento de parcerias entre as escolas e as forças de segurança locais; o regime de aplicação da educação sexual nas escolas que visa a melhoria dos relacionamentos afectivo-sexuais dos jovens e a mobilização da acção conjunta dos professores, dos encarregados de educação e dos centros de saúde locais; o recém-publicado Estatuto do Aluno que prevê o envolvimento estreito entre as escolas, os encarregados de educação e as comissões de protecção de crianças e jovens na resolução dos problemas de absentismo e de indisciplina.

Outros exemplos poderiam ser enunciados para mostrar que, nos últimos anos, têm emergido no contexto educativo local vários tipos de actores como directores de escolas, autarcas, associações de solidariedade social, empresas locais, colectividades de cultura e recreio, conselhos municipais de educação, comissões de protecção de crianças e jovens, centros de formação, que passaram a ter de estabelecer dispositivos de cooperação consoante a convergência de interesses e a necessidade de coesão local para concretizar determinados aspectos das políticas educativas.

Neste espaço a provisão local da educação é uma responsabilidade partilhada por vários actores e entidades locais e, por isso, se fala muitas vezes da passagem de uma lógica política estatal para uma lógica política comunitária e da mudança de uma cultura de isolamento para uma cultura de parceria. Neste sentido, o director do Agrupamento, enquanto primeiro rosto da escola, tem que reconhecer e incrementar os contactos e as parcerias com o exterior para credibilizar e consolidar a qualidade do trabalho desenvolvido no agrupamento.

Objectivo : Promover um lógica política comunitária e uma cultura de parceria

- Promover periodicamente reuniões de auscultação com as associações de pais
- Reforçar as parcerias com as entidades locais já existentes
- Consolidar o envolvimento da autarquia na rede de oferta educativa e formativa do Agrupamento
- Acolher projectos, contributos e responder às solicitações dos parceiros

qualidade, promotores do sucesso escolar”. É claramente expressa neste diploma a intenção de que todos os alunos frequentem espaços dotados de refeitório, de biblioteca e de sala de informática, espaços adequados para o ensino do inglês, da música e da prática desportiva.

No caso do nosso Agrupamento, a organização e o planeamento do serviço educativo têm que ter em conta as diferenças nos acessos a equipamentos de qualidade, sobretudo no que respeita os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1º ciclo situados fora da vila. Constituem-se potencialidades neste campo:

- o envolvimento da autarquia e dos seus serviços técnicos na disponibilização de meios informáticos que permitam aos alunos o contacto com as novas tecnologias incluindo o acesso facilitado à internet;
- A experiência positiva registada aquando da implementação do projecto “Ciência a Brincar” que levou alguns professores de Físico-Química e Ciências Naturais a realizar actividades laboratoriais em escolas do 1º ciclo.
- A parceria com a Biblioteca Municipal na dinamização de projectos como “30 dias, 30 livros” que tem permitido aos alunos que frequentam as escolas fora da vila o acesso ao acervo desta biblioteca e, conseqüentemente, a minimização das diferenças entre estudantes da vila e de fora.

Constituem-se como ameaças neste campo:

- a difícil capacidade de resposta dos serviços técnicos informáticos da autarquia em manter os equipamentos munidos de sistemas anti-vírus eficazes e em fazer actualizações periódicas do software de modo a permitir uma permanente utilização dos recursos distribuídos;
- As restrições financeiras actuais que inviabilizam o transporte dos alunos às bibliotecas do agrupamento ou municipal para que, além da familiarização com os livros, se consiga a aprendizagem social da permanência num espaço de serviço público, com regras próprias de utilização, que também é importante conferir aos alunos.

Assim, algumas das estratégias de promoção da equidade passarão:

- pela distribuição de computadores disponíveis na escola-sede, para aumentar os pontos de acesso à internet e assim reduzir as assimetrias dos que estudam na vila e fora dela;
- a sensibilização da equipa PTE para uma colaboração com a autarquia no sentido de colmatar a vigilância sobre o estado de utilização dos equipamentos;
- Reactivação de projectos de natureza laboratorial que desenvolvam nos alunos do 1º ciclo o gosto pela actividade experimental e pela investigação na área das ciências;

- O reforço da parceria com a Biblioteca Municipal na manutenção do projecto acima referido e a rentabilização das visitas de estudo dentro do concelho no sentido de incluir no seu itinerário a visita às bibliotecas do Agrupamento ou à Municipal.

Com uma tónica diferente mas associada à actual situação financeira e social do país é importante desenvolver através dos educadores, dos professores titulares de turma e dos directores de turma, uma sensibilidade acrescida na detecção de situações de carência económica, sobretudo a nível alimentar. De facto, se tivermos em conta que não há trabalho que renda quando se tem o estômago vazio, que cerca de um terço dos alunos do Agrupamento beneficiam de auxílios económicos no âmbito da Acção Social Escolar e que, muito provavelmente, as situações de carência tenderão a aumentar e agudizar-se é importante:

- Sinalizar as situações que se apresentem como preocupantes;
- Prover suplementos alimentares a meio da manhã e da tarde para os alunos que deles necessitem (na EB 2,3 já há três alunos a usufruírem desta medida de apoio);
- Reforçar nos bufetes os programas “Semana do Leite”, “Semana do logurte”, “Semana da Fruta” e outras, praticando preços mais baixos ou oferecendo produtos na compra de outros;
- Mobilizar a área da Formação Cívica, os projectos da Educação para a Saúde e dar continuidade aos concursos promovidos pela ASE (como a ementa semanal da turma) para mostrar as vantagens da frequência dos refeitórios escolares como forma de fazer uma refeição completa, equilibrada e económica;
- Perspectivar uma eventual colaboração com a autarquia de modo minimizar situações de carência durante as interrupções lectivas.

3.2. Prestação do serviço educativo

3.2.1. A importância pedagógica da articulação e da sequencialidade

Pensar a permanência na escola para um período de 12 anos significa perspectivar um trabalho sequencial com forte uma articulação entre ciclos e níveis de ensino dando corpo a um projecto integrado de crescimento e desenvolvimento físico, intelectual, psicológico e social ao longo desse período.

No momento em que a avaliação na educação pré-escolar passou a ser trimestral e que se experimentam novos programas de Matemática e Língua Portuguesa no 1º e 2º ciclos é fundamental criar canais de comunicação entre ciclos e dar visibilidade às vantagens da reflexão conjunta e do trabalho colaborativo. No momento já existe esse reconhecimento da parte do corpo docente pelo que podemos apontar:

PONTOS FORTES

- A realização de reuniões interdepartamentais entre o pré-escolar e o 1º ciclo de periodicidade trimestral que visam melhorar o conhecimento mútuo do trabalho realizado em cada departamento e conferir consistência e continuidade ao trabalho desenvolvido.
- As reuniões entre professores do 1º e 2º ciclos nas áreas da Língua Portuguesa e Matemática para concertar a operacionalização dos novos programas.
- A elevada estruturação do trabalho realizado no âmbito dos conselhos de turma e do departamento do 1º ciclo planeado com rigor e detalhe pelos respectivos coordenadores em articulação com a direcção.



ESTRATÉGIAS POTENCIADORAS DA MELHORIA

- Manter as reuniões interdepartamentais entre pré-escolar e 1º ciclo e entre 1º e 2º ciclos;
- Dar visibilidade às vantagens do trabalho cooperativo e criar espaços e tempos para que esses momentos de trabalho cooperativo ocorram com frequência. A prática já existente na escola secundária de atribuir uma tarde livre a todos os professores do mesmo departamento é para generalizar, tanto quanto possível, aos professores da EB2,3.
- Apostar na formação interna intra e inter-ciclos nessas tardes livres comuns e aproveitar para promover a troca de materiais didácticos, discutir metodologias e trocar instrumentos de avaliação;
- Incentivar o trabalho colaborativo entre os coordenadores dos directores de turma e o coordenador do 1º ciclo;
- Manter a elevada estruturação do trabalho a desenvolver nos conselhos de turma e departamento do 1º ciclo.

3.2.2. O acompanhamento da prática lectiva em sala de aula

O acompanhamento da prática lectiva em sala de aula não é feito de forma directa mas é concretizado, indirectamente, através das frequentes reuniões de departamento curricular onde se afere o cumprimento das planificações, se discutem os critérios de avaliação e se analisa o sucesso escolar obtido. Uma das vantagens da generalização da metodologia do Plano de Acção da Matemática a outras disciplinas é a naturalização do trabalho cooperativo entre docentes, assim como a naturalização das assessorias pedagógicas realizadas que criam momentos de interação entre docentes que antes ocorriam de forma descontextualizada. A abertura do espaço da sala de aula a outros professores do mesmo grupo de recrutamento em situação de assessoria é uma oportunidade para momentos de partilha de experiências e oportunidade para uma prática pedagógica que se quer reflexiva. O contacto com educadores de infância e professores do 1º e do 2º ciclos ao longo deste ano mostrou haver uma predisposição significativa para o debate de questões essenciais na docência como os aspectos relacionados com o confronto de legitimidades entre a escola e a família. Até onde pode e deve ir o professor na partilha de informação com os encarregados de educação de modo a encarar o trabalho domiciliário dos alunos como etapa de consolidação as aprendizagens realizadas na aula,

discutir critérios de avaliação e apostar no rigor e na transparência junto dos encarregados de educação foram oportunidades aproveitadas, nalguns departamentos, para aperfeiçoar critérios e instrumentos de avaliação. Sendo um processo de grande tecnicidade é possível seleccionar os elementos pertinentes que podem e devem ser dados a conhecer aos encarregados de educação para lhes conferir o poder de ajudar a incrementar o sucesso escolar dos seus educandos, quer repartindo com eles responsabilidades na condução do processo de aprendizagem, quer na prevenção do insucesso. Neste campo, a escola básica nº 2 encerra um enorme potencial pois tem alguns docentes, no meu entender, muito motivados e interessados e tem um projecto em curso “Turma Mais” que está a ser uma fonte de novas experiências e de pistas de questionamento da actividade docente. Este ano foi extremamente gratificante assistir à parceria que se estabeleceu entre coordenadores de departamento que, em reuniões muito frequentes na EB2,3 concertavam a estrutura das reuniões dos respectivos departamentos

PONTOS FORTES

- Predisposição dos coordenadores de departamento para o trabalho conjunto;
- Significativa estruturação das reuniões de departamento (realização de planificações conjuntas, uniformização de testes diagnóstico por ano de escolaridade e discussão de critérios de avaliação);
- Abertura do corpo docente para discutir questões sensíveis da docência;
- Existência de projectos em curso que suscitam o questionamento de aspectos da docência e naturalizam a entrada dos professores na sala de aula dos seus pares.

ESTRATÉGIAS POTENCIADORAS DA MELHORIA

- Incentivar o trabalho colaborativo inter-coordenadores de departamento curricular;
- Melhorar a análise dos resultados da avaliação diagnóstica para que ela se assuma como uma importante fonte de dados no planeamento estratégico da actividade lectiva, em articulação com a avaliação formativa (IGE, 2008).
- Monitorizar a aplicação, por todos os docentes, dos critérios de avaliação estabelecidos pelo Conselho pedagógico (IGE, 2009).
- Disseminar as formas de trabalho cooperativo utilizadas no Plano de Acção da Matemática a outras disciplinas com idênticos problemas de insucesso como a Físico-Química e o Inglês.

3.2.3. Diferenciação e apoios

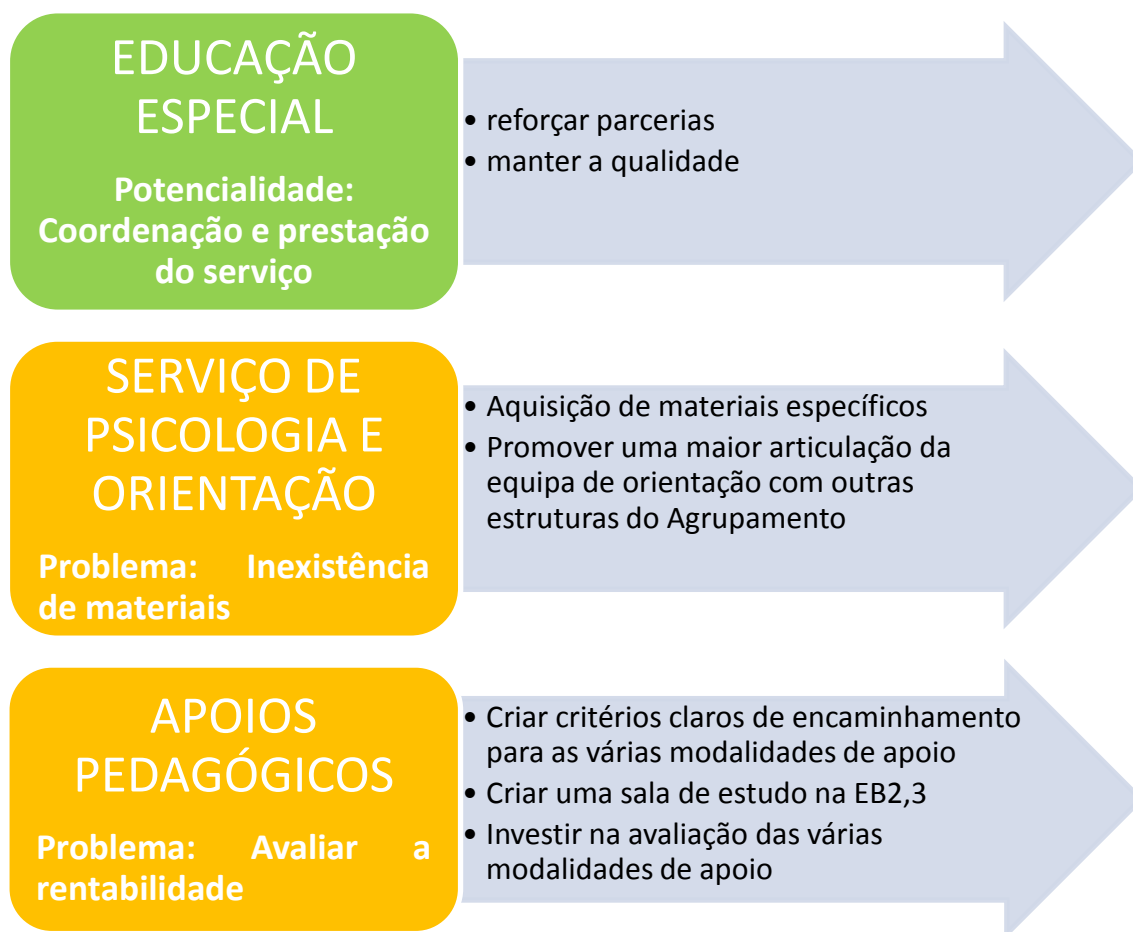
Não dissociada desta questão está a questão dos apoios educativos. Este ano são apoiadas 79 crianças e jovens no âmbito da Educação Especial²: 16 na área da Intervenção Precoce, 5 da educação pré-escolar, 18 no 1º ciclo, 19 no 2º ciclo, 19 no 3º ciclo e 2 no ensino secundário. Nos 63 alunos apoiados no âmbito da Educação Especial, 3 frequentam a Unidade de Apoio à Multideficiência e 3 a Unidade de Ensino Estruturado. Apostar na manutenção das duas Unidades (Multideficiência e Ensino Estruturado) é fundamental pela mais-valia que representa, quer em termos de financiamento para aquisição de recursos materiais para os alunos ao abrigo do Decreto-Lei nº3/2008, de 7 de Janeiro, quer em termos de recursos humanos. Se temos terapeuta da fala é graças às Unidades e é, por esta razão, que temos alunos que, não estando integrados na Educação Especial, beneficiam do apoio de terapia da fala (fundamentalmente do pré-escolar e do 1.º ciclo). O trabalho desenvolvido conta com a parceria de várias entidades exteriores ao Agrupamento das quais se destacam o Centro de Recursos Integrados da Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra (APCC) e a Casa de Saúde Rainha Santa Isabel. A parceria com a APCC permite aos alunos com NEE poderem beneficiar de diferentes terapias (hipoterapia, snoezelen, ludoteca, piscina, fisioterapia, actividades de despiste vocacional, avaliação/accompanhamento psicológico ...) algumas mesmo no Agrupamento. A equipa de professores da educação especial é coordenada por uma docente do quadro do agrupamento altamente qualificada nesta área, que procura desenvolver um trabalho exigente, de permanente reflexão e articulação entre os parceiros envolvidos incluindo, claro está, as famílias e os terapeutas e psicólogos do CRI com quem está protocolada colaboração. Os processos de referenciação são cuidadosamente analisados e as decisões participadas pelo Serviço de Psicologia da escola e demais técnicos, a que se associa, frequentemente, o centro de Saúde local. A necessidade de pensar nos Planos Individuais de Transição cria a oportunidade para trabalhar na sensibilização/parcerias com o tecido empresarial de Condeixa e, talvez, implicar o Conselho Municipal de Educação nas questões de oferta de trabalho para jovens com deficiência. Importa ainda continuar a apostar na implementação de actividades que proporcionam aos alunos com NEE de carácter mais grave experiências de aprendizagem enriquecedoras no domínio artístico, desportivo, cultural, social. Penso que é preciso continuar a apostar na formação de professores, principalmente do ensino regular e dos assistentes operacionais. É notório que, em termos de aceitação do "diferente" e do trabalho que deve ser

² Os dados reportam-se a 6 de Abril de 2011.

feito pelos professores se pode melhorar bastante, mas claro que isto só se consegue com uma dedicação extrema que a formação, só por si, não confere. Creio que o Agrupamento tem trabalhado muito bem neste âmbito, pelo que o desafio para os próximos quatro anos passa, sem dúvida, por consolidar a qualidade do serviço/trabalho oferecido até aqui.

No âmbito dos Serviços de Psicologia e orientação foi constatada a inexistência de testes no agrupamento para aplicar aos alunos que para este serviço são encaminhados, o que constitui um situação problemática dado o número de alunos a que importa dar resposta. Neste momento, já foi contemplado no projecto de orçamento para o presente ano lectivo a aquisição senão total, pelo menos parcial, deste tipo de materiais, proposta que integrou as linhas orientadoras para o orçamento de 2011 que o Conselho Geral Transitório ratificou. O próprio encaminhamento vocacional tem que ser alvo de trabalho por parte de uma equipa que inclua a direcção, os SPO, mas também docentes ligados às coordenações de direcção de turma e aos percursos formativos alternativos. Esta equipa, recentemente criada, carece de uma dinamização que abranja todo o agrupamento para levar a cabo actividades várias que, por um lado, permitam opções vocacionais esclarecidas e, por outro, contribuam para a fixação da população escolar do concelho.

Relativamente às modalidades de apoio mais habituais como é o caso das aulas de recuperação, nem sempre é possível afirmar com segurança que são rentáveis. As propostas, por vezes carecem de objectividade quanto às dificuldades detectadas e quanto ao tempo previsto para recuperação e, em consequência, são uma porta de entrada e raramente de saída por superação. Tal facto leva a que alguns alunos as desvalorizem, chegando mesmo a ser excluídos por falta de assiduidade. Neste sentido é preciso dinamizar formas alternativas como, por exemplo, a sala de estudo que é preciso alargar à EB2,3 ou o serviço de tutoria pois, muitos défices de aprendizagem resultam não de dificuldades cognitivas mas de falta de trabalho organizado e sistemático. E neste aspecto a supervisão parental do estudo domiciliário é fundamental para inverter esta tendência.



3.2.4. Do ensinar a muitos como se fossem um só ao ensinar a todos como sendo cada um

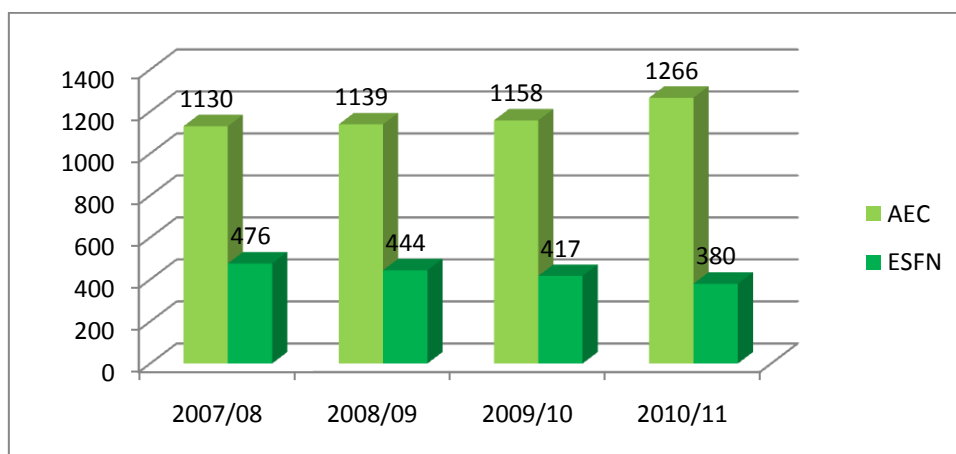
A enunciação deste parágrafo a partir de Barroso (2001) enfatiza a necessidade da prestação do serviço educativo do Agrupamento ter forçosamente que contemplar a diversidade da oferta educativa e formativa. Se a localização geográfica pode ser encarada como uma potencialidade, nomeadamente, pelo acesso facilitado à cidade de Coimbra, conhecida como a *cidade do conhecimento*, o facto é que muitos dos casais jovens quando têm filhos levam-nos para frequentar estabelecimentos de ensino próximos do seu local de trabalho, factor que explica que o recente crescimento populacional do concelho não se reflecta, ainda, no aumento da população escolar.

Por outro lado, a repartição dos alunos que ingressam no 7º ano entre a escola básica nº 2 e a escola secundária do agrupamento é, todos os anos, um motivo de descontentamento para os encarregados de educação, que não vêem qualquer justificação plausível para que os seus filhos

tenham que mudar de escola, de professores, de colegas, enfim, de ambiente escolar, se a escola que frequentam oferece 3º ciclo. Anualmente, em Agosto e Setembro, a escola secundária é inundada com pedidos de regresso à EB2,3 que, se não são atendidos, frequentemente se transformam em transferências para o colégio de Cernache ou escolas de Coimbra. Acrescente-se que os critérios de repartição nem sempre primaram pela objectividade, o que tem reforçado o descontentamento dos pais e dos professores quando analisam os resultados do sucesso escolar e, em particular da avaliação externa, no final do 3º ciclo. Se a isto associarmos o facto de que a abertura de cursos de educação e formação, se por um lado confere à escola-sede o reconhecimento e a honra de ser chamada “pública” por estar ao serviço “de todos” e “para todos”, por outro lado abriu as portas a problemas sociais, económicos e culturais que transcendem claramente os seus muros e para os quais dificilmente encontra resposta, percebemos que a primeira reacção à mudança da EB2,3 para a escola secundária é, num primeiro momento, de rejeição.

Finalmente, é inegável reconhecer que, ao chegar ao final do 3º ciclo, os alunos têm uma idade e uma autodeterminação suficientes que lhes permite confrontar os pais com a saída da escola para Coimbra, quer por opções vocacionais, quer por expectativas variadas depositadas nas escolas da cidade. É assim que constatamos uma perda gradual de alunos à medida que vão avançando na escolaridade e que surge neste projecto um objectivo prioritário: **a fixação da população escolar do concelho.**

Ilustração 2: Evolução do número de alunos a estudar no concelho nos últimos 4 anos³

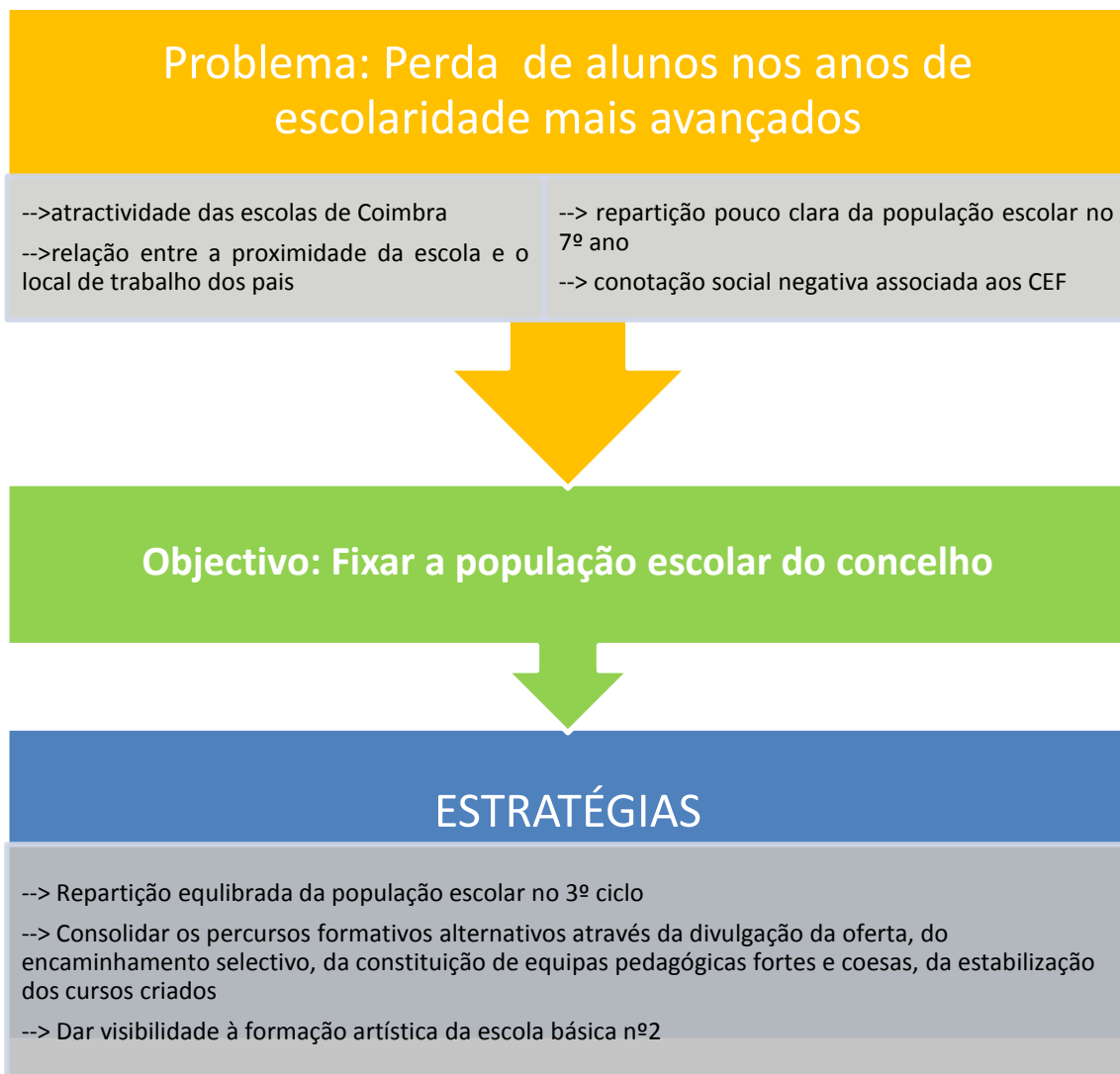


³ Dados referentes à população escolar no final do ano lectivo 2007/08, 2008/09, 2009/10 e ao final do 1º período de 2010/11. Consulta a web01.misi.edu.pt em 11-04-2011.

Para isso várias estratégias têm que ser concertadas:

- Uma repartição equilibrada da população escolar no 3º ciclo que não seja fracturante nem fonte de insatisfação para pais e professores. A este respeito pensamos que a permanência da totalidade dos alunos do 7º e do 8º ano na escola básica nº 2 e a vinda dos alunos dos 9º ano para a escola secundária pode ser vantajosa para estes dois estabelecimentos de ensino. Permite-se a continuidade dos alunos em projectos iniciados no 2º ciclo como a frequência da Banda Musical ou da Fanfarra, actividades cujo mérito tem sido reconhecido dentro e fora do Agrupamento; não se coloca o problema da continuidade pedagógica pois os professores não pertencem a dois quadros diferentes mas antes ao mesmo quadro de Agrupamento; Incentiva-se a permanência dos alunos do 9º ano na escola que frequentam para continuarem no ensino secundário; rentabilizam-se recursos humanos e materiais nos períodos de realização de exames nacionais que, assim, ficam concentrados numa única escola; e, acima de tudo, tranquilizam-se os pais, que não vêm com bons olhos que os seus filhos de 12 anos vejam juntar-se aos “matulões” da escola secundária.
- uma **consolidação de percursos formativos alternativos**, idealizados para uma permanência de 12 anos na escola. Uma comunidade escolar com uma identidade e perfil únicos é uma comunidade onde a inclusão e a diversidade possam ser um factor de coesão e não de desmembramento. A escola terá que fazer dos seus cursos de educação e formação, cursos profissionais e outros percursos formativos por que venha a optar, uma marca distintiva de afirmação pela qualidade e não uma fonte de instabilidade e descrédito. A diversificação da oferta educativa não é, em si, uma meta ou finalidade. A adequação dessa diversificação às necessidades e interesses da comunidade local é a meta e a consolidação de percursos alternativos é uma estratégia para a definição do perfil de escola. Em termos de oferta educativa, este trabalho passará por:
 - ☞ Dinamizar actividades de divulgação da oferta educativa envolvendo e privilegiando o discurso na pessoa dos alunos que frequentaram os nossos cursos (quer para os seus colegas, quer para a comunidade escolar) em sessões de informação ao longo do ano, em relatos pós-estágio profissional, na feira anual da vila ou outros;
 - ☞ Um envolvimento particular dos Serviços de Psicologia e Orientação na divulgação da oferta da escola mas, acima de tudo, na criteriosa orientação/selecção de alunos para as alternativas ao ensino regular;

- ☞ A constituição de equipas pedagógicas fortes e coesas no sentido de perfilharam noções comuns de disciplina em ambiente de trabalho, de modo a prevenir e minimizar o desgaste psicológico que se tem verificado nos últimos anos;
- ☞ A aposta em dois ou três cursos CEF de equivalência ao 3º ciclo e de três cursos profissionais, a funcionar em regime de alternância, nos quais a escola se vá progressivamente especializando por melhoria das condições físicas e dos equipamentos necessários, por forma a consolidar a qualidade científica e profissional dos formandos;
- Dar **visibilidade à formação artística oferecida pela EB2,3**, assegurar condições de continuidade no 3º ciclo e concretizar essa visibilidade nos outros estabelecimentos de ensino do concelho para que se estimule nas faixas etárias mais baixas o gosto pelas artes quer na expressão musical, quer na expressão plástica.

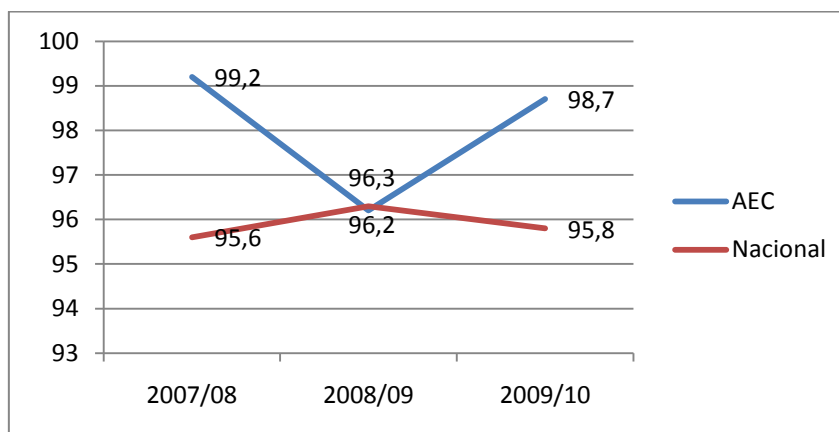


3.3.Resultados

3.3.1. Sucesso académico

O Agrupamento organiza trimestralmente um conjunto significativo de dados sobre os resultados escolares que abrange todos os níveis de ensino desde o pré-escolar até à educação de adultos e sobre as modalidades de apoio disponibilizadas como incremento do sucesso. Está estruturado segundo indicadores usados pela Inspeção-Geral da Educação (taxas de sucesso pleno e sucesso deficitário, taxas de transição e conclusão, qualidade das aprendizagens realizadas, taxas de abandono, comparações com anos anteriores e referentes nacionais) e procura ir ao encontro da linguagem técnica usada para avaliar as escolas neste campo. Este é um documento participado na sua elaboração e amplamente divulgado para discussão na comunidade escolar e informação junto dos pais e comunidade em geral através da página da escola. Constitui-se, portanto, como instrumento de trabalho para o Conselho Pedagógico que, a partir dele, emite recomendações, e para os departamentos curriculares que, a partir dele, reformulam planificações, estratégias de avaliação e metas a atingir. Consideramos que **tal documento é um ponto forte no conjunto dos dispositivos de auto-conhecimento** desta estrutura organizacional.

Ilustração 3: Taxas de conclusão do 1º ciclo nos últimos três anos



A partir dos gráficos apresentados⁴ acima e abaixo conclui-se que o desempenho académico dos alunos do agrupamento supera, em termos globais, os referentes nacionais obtidos para o 4º e o 6 anos de escolaridade. **O objectivo para os próximos quatro anos é**

⁴ Fonte: MISI (em 11-04-2011)

consolidar esta tendência e atingir uma taxa de repetência não superior, respectivamente a 2% e a 5% para os 4º e 6º anos, de modo a corresponder às metas Nacionais estabelecidas no âmbito do programa *Estratégia Educação 2015*.

Ilustração 4: Taxas de conclusão do 2º ciclo nos últimos três anos

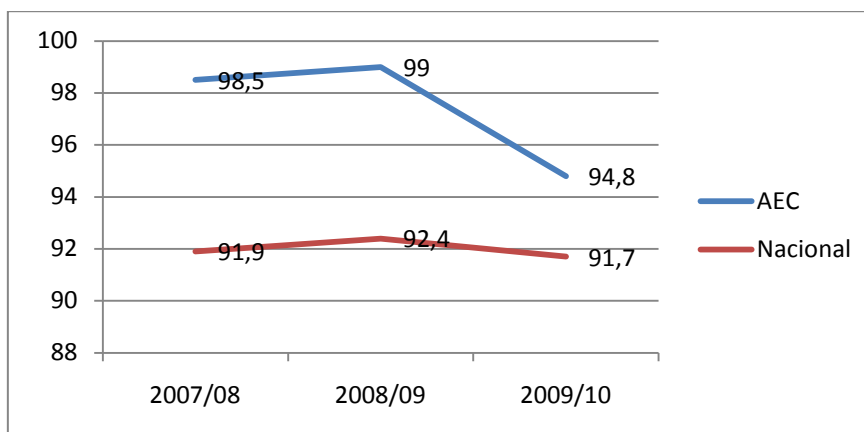
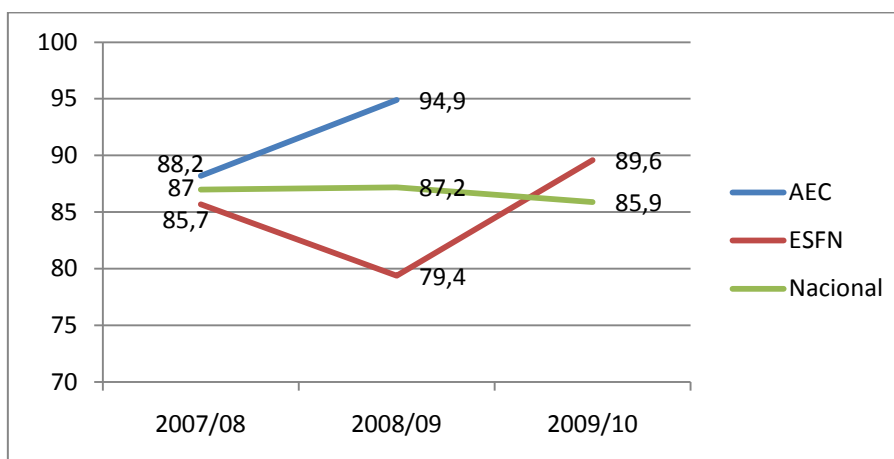


Ilustração 5: Taxas de conclusão do 3º ciclo nos últimos 3 anos

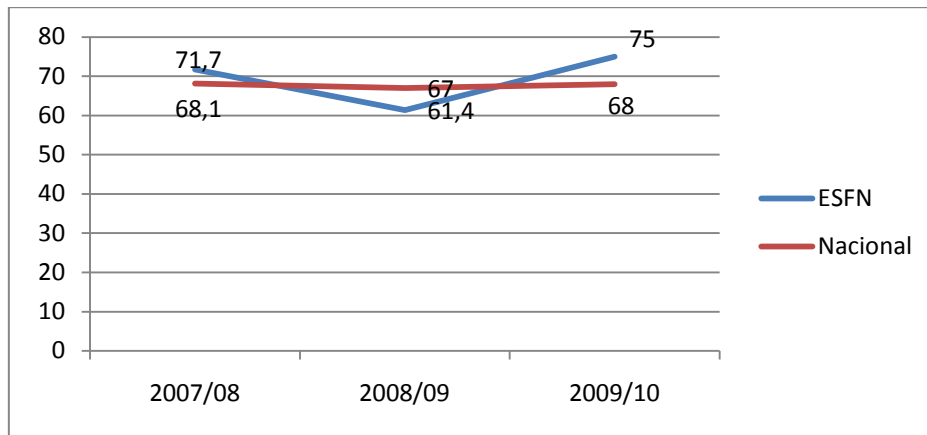


A questão do desequilíbrio na repartição da população escolar que frequenta o 3º ciclo no concelho é particularmente notória na ilustração 5. A surpreendente prestação dos alunos da escola-sede neste último ano resulta do facto de todas as turmas de 7º ano terem vindo para a escola secundária há dois anos atrás, motivo pelo qual apenas nesta escola foram realizados exames nacionais de 9º ano.

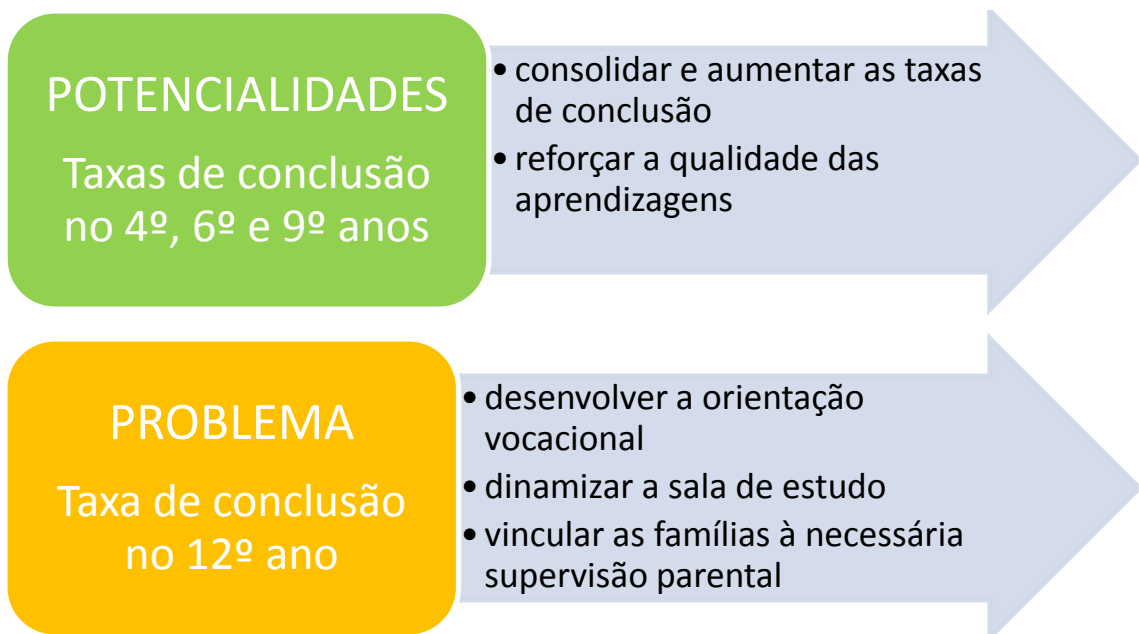
No caso do ensino secundário, o reduzido número de alunos da escola não confere a confiança desejável à tendência global registada de desempenho académico superior ao

referente nacional. Com efeito, a escassez de alunos torna as taxas especialmente sensíveis às flutuações dos desempenhos pelo que se antevê difícil a consecução da meta de 88% de sucesso em 2015.

Ilustração 6: Taxas de conclusão do ensino secundário



Estando no momento, o Agrupamento, numa posição confortável em relação aos resultados, é importante não esquecer que esta pode ser uma oportunidade para investir na qualidade das aprendizagens e na detecção de potenciais alvos de planos de desenvolvimento ao nível do ensino básico. Importa, não só atingir metas, mas também reconhecer os alunos que podem ir mais além do que a maioria e oferecer-lhes “um par de asas” pois só temos a ganhar com essa atitude. A questão da vulnerabilidade das taxas no ensino secundário pode ser minimizada por uma orientação vocacional articulada e consistente que potencie escolhas esclarecidas e seguras.



3.3.2. Desenvolvimento cívico

Relativamente ao comportamento, há uma consciência generalizada no corpo docente de que as aprendizagens de qualidade se desenvolvem em ambientes de trabalho ordeiros e disciplinados e, como tal, os incidentes disciplinares têm vindo a diminuir ano após ano. O Agrupamento monitoriza as situações de indisciplina e está atento aos problemas sociais que não escamoteia e para os quais criou um gabinete de mediação de conflitos e mobilizou parceiros da comunidade exterior como o Centro de Saúde Local e o IDT. A realização de **reuniões de conselho de turma** para concertação de estratégias de actuação e a **mobilização da área de Formação Cívica** têm igualmente contribuído para minimizar a indisciplina no agrupamento.

No âmbito da participação dos alunos na vida escolar são realizadas **assembleias de delegados** de turma, prática que se estendeu do anterior agrupamento para a escola secundária, em que se criam oportunidades de inventariar problemas e anseios da comunidade discente e há um esforço significativo de **envolvimento dos alunos na dinamização de actividades** intra-escola (festas de Natal, feira de outros tempos, dia do patrono, dia da criança, dia da família) e de ligação com a comunidade exterior. Tal facto é mais visível com os alunos mais velhos, através da área de Projecto e de actividades específicas de certos cursos profissionais. A existência de uma **associação de estudantes** na escola secundária que, este ano, passou a incluir elementos da EB2,3 é também um factor de realce, pois tem sido sinónimo de intervenção junto da população escolar, com várias iniciativas de carácter desportivo e lúdico que contribuem para um saudável ambiente escolar.

A qualidade das aprendizagens e das condutas é reconhecida e fomentada dentro do Agrupamento pela atribuição anual dos prémios no âmbito dos **Quadros de Valor e de Mérito**. A própria autarquia tem colaborado com incentivos neste sentido através de projectos vários como o Festival da Juventude.

POTENCIALIDADE

Desenvolvimento cívico dos alunos

- uniformização de estratégias em conselho de turma
- mobilização da Formação Cívica
- realização de assembleias de delegados
- apoio à Associação de Estudantes
- Envolvimento dos alunos na divulgação do trabalho realizado no Agrupamento
- Reconhecimento institucional dos bons desempenhos

3.4.Liderança

A recente reestruturação das unidades de gestão que culminou na criação dos grandes agrupamentos, fez com que, em cada concelho, se criasse um grande agrupamento e, como tal se concentrasse no órgão unipessoal do director a condução estratégica da educação a nível do concelho. Todavia a imagem de liderança perfilhada neste projecto dificilmente se identifica com a concentração de poderes e a investigação realizada no campo das escolas eficazes tem mostrado que “há um crescente reconhecimento de que a liderança escolar não se limita aos directores, mas que se encontra dispersa e distribuída por outros membros nas organizações eficazes” (Bush, 2003:116). Isto significa que a imagem que queremos construir da escola, nos próximos quatro anos, tem que ser perfilhada pelo maior número possível de elementos da comunidade escolar, o que obrigará o futuro director a envolver e responsabilizar aqueles que escolher para subdirector, adjuntos e representantes das estruturas intermédias, em questões gerais de concepção, planeamento e execução das políticas educativas (como por exemplo, a gestão pedagógica, o planeamento da oferta educativa e formativa, a supervisão dos horários e da constituição das turmas o estabelecimento de parcerias e protocolos) numa lógica estratégica de liderança partilhada (Sammons, 1995). Pode parecer contraditório propor uma liderança partilhada quando o novo modelo de gestão aponta no sentido do aparecimento de lideranças

fortes centradas na figura do director. Todavia, é meu entender que a força da liderança do director é tanto maior quanto maior for a identificação que, sobre os objectivos e a visão de escola, tiverem aqueles que o director nomear para coordenar os órgãos de gestão intermédia. Para materializar esta intenção no seio da organização é necessário:

- incentivar os futuros coordenadores de departamento e outras estruturas e a equipa do director a fazer formação especializada nas áreas da supervisão pedagógica, na administração e gestão educacional, em desenvolvimento curricular ou outra, de modo a fortalecer e credibilizar as suas funções junto dos outros docentes, pois só o conhecimento científico se afigura com base sólida para avaliar as soluções para os problemas educacionais (Bush, 2002);
- realizar reuniões periódicas com os vários representantes das estruturas intermédias de modo a não perder de vista a comunhão dos objectivos educacionais, a inerente consistência com as práticas escolares, a monitorização dessas práticas, a colegialidade e a colaboração.

Objectivo: Visão e objectivos educacionais partilhados

- ☞ **União em torno de metas estabelecidas**
- ☞ **Consistência com as práticas**
- ☞ **Colegialidade e colaboração**

Por outro lado, tendo sempre em mente que a nova realidade exige que se pense a entrada na escola por volta dos três anos idade, se perspetive uma permanência mínima de 12 anos, e se prepare a saída aos 18 anos para o mercado do trabalho ou para o ensino superior, é forçoso contar com a parceria incontornável da autarquia. Tal decorre das competências educacionais atribuídas à administração local na concepção e planeamento do sistema educativo (coordenação do conselho municipal de educação, elaboração da carta educativa, parecer sobre a constituição de agrupamentos, integração do órgão de direcção escolar) na construção e gestão de equipamentos e serviços (construção, apetrechamento e manutenção do jardins de infância e escolas do 1º ciclo, gestão de refeitórios e de pessoal não docente) e nos apoios a alunos e estabelecimentos (transportes escolares, comparticipação na acção social escolar e apoio em actividades complementares de acção educativa no pré-escolar e no 1º ciclo). Se é forçoso contar com a autarquia desde que as crianças entram na escola, não é menos

importante contar com as entidades locais para a colaboração nos inúmeros projectos em curso: Centro de Saúde, Museu Monográfico, GNR, juntas de freguesia, Santa Casa da Misericórdia, Casa de Saúde Rainha Santa Isabel e o tecido empresarial local. Todas estas entidades contribuem para o sucesso educativo dos nossos alunos/formandos/adultos quando se disponibilizam para promover palestras, receber visitas de estudo, acolher alunos na formação em contexto de trabalho, para certificar competências ou procurar qualificação profissional. Torna-se, portanto, imprescindível **reforçar uma imagem positiva do Agrupamento** junto da comunidade local para o que se deve:

- estreitar a relação de trabalho com a autarquia e as entidades locais;
- abrir as portas do agrupamento à comunidade para que ela possa conhecer e valorizar o trabalho que nele é desenvolvido;
- enraizar os alunos à comunidade de pertença reforçando a dimensão cívica e comunitária da escola.

Liderar significa incentivar novas experiências, acalentar iniciativas, dar espaço ao empreendedorismo e à inovação, procurar meios de simplificar ensino e a aprendizagem. Neste campo, as novas tecnologias colocadas ao dispor das escolas no âmbito do Plano Tecnológico para a Educação podem dar um fôlego substancial à **criatividade e inovação** pelo que se torna fundamental a estabilização de uma equipa PTE que apontará o trabalho no sentido de:

- Pôr um catálogo único das quatro bibliotecas do Agrupamento e da Biblioteca Municipal online e assim, facilitar o empréstimo inter-bibliotecas;
- Introduzir a possibilidade de impressão a partir de casa;;
- Permitir a comunicação entre as escolas do agrupamento via skype (sem custos);
- Criar a possibilidade de matriculas e renovação de matrículas online;
- Garantir a continuidade na manutenção e promoção do sítio do Agrupamento;
- Incrementar as funcionalidades do sítio;
- Promover o e-mail do domínio aecondeixa.pt como forma privilegiada de comunicação entre os professores do agrupamento;
- Utilizar as ferramentas do Google nomeadamente o calendário.
- Fundir as bases de dados do GaTo (ESFN + EB2,3)

- Disponibilizar aos funcionários a consulta de informação variada (horários, directores de turma, autorizações de saída) electronicamente com consequente optimização de recursos físicos (papel, tempo, energia);
- Envolver a Equipa PTE na realização de formação interna tendo em vista a optimização de recursos;
- Desenvolver uma plataforma de *e-learning* como forma de recuperar horas de formação para os cursos de educação e formação e cursos profissionais.

Algumas das estratégias atrás enunciadas têm subjacente dinamizar canais de comunicação entre os estabelecimentos de ensino do Agrupamento, para que todos se conheçam melhor. Nestes 6 meses de Comissão Administrativa Provisória foi possível visitar todos os estabelecimentos de ensino e educação do Agrupamento (alguns mais do que uma vez!) e foi notório o agrado com que os visitados me acolheram pois, penso, ter-se-ão sentido reconhecidos e valorizados no papel de partes integrantes de um corpo disperso por um concelho. Creio que uma das características fundamentais de liderança do futuro director terá de passar por essa cultura de **proximidade relacional**, como forma de melhor conhecer a realidade para, sobre ela, actuar. Para que esta proximidade se concretize é importante:

- Sistematizar visitas periódicas a todos os estabelecimentos de educação e ensino do Agrupamento
- Estar presente nos momentos festivos de cada estabelecimento.

Finalmente, liderar implica criar condições para que o **Agrupamento encontre o seu perfil próprio**, construa a sua identidade. Entre outras coisas, a criação de um perfil próprio envolve também a realização de rituais que vão sendo apropriados, ano após ano, pela instituição escolar, criando um historial específico, uma tradição escolar, de modo que ela “dificilmente possa passar sem eles”. Por isto entenda-se:

- a realização anual de eventos (abertura solene das aulas com a entrega dos diplomas de valor e de mérito do ano anterior, as festas de Natal, a feira de outros tempos, o cortejo de Carnaval, as comemorações do Dia da Família ou do Dia da Criança, o dia do patrono,...);
- o incentivo à criação de grupos de carácter desportivo ou artístico (promoção do Desporto Escolar, da banda e da fanfarra da EB2,3, de um eventual grupo de teatro, dinamização da rádio, acolhimento das propostas que venham a ser feitas pela Associação de Estudantes);

- a edição anual de um anuário como registo escrito de uma memória colectiva que se vai construindo progressivamente.

Objectivo: Desenvolver uma liderança decidida e propositada

- ☞ Projectar uma imagem positiva do Agrupamento na comunidade envolvente
- ☞ Criar oportunidades para a criatividade e a inovação
- ☞ Ajudar a construir o perfil único do Agrupamento

3.5.Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

Fruto da recente fusão, as equipas de avaliação interna que havia nas duas unidades de gestão anteriores não produziram qualquer tipo de trabalho de auto-avaliação no presente ano lectivo. No entanto, toda a literatura sobre as organizações escolares e a própria legislação sobre a avaliação das escolas (Lei nº31/2002, de 20 de Dezembro) mostra que é imprescindível a escola conhecer-se para saber em que aspectos está a fornecer um serviço público de qualidade ou não. Uma última prioridade na enunciação mas não na execução será **consolidar e ampliar um dispositivo de auto-avaliação** que permita o desenvolvimento organizacional numa perspectiva reflexiva de Agrupamento que conhece bem os seus recursos, que questiona a sua utilização, que se vai progressivamente capacitando a responder aos desafios que lhe vão sendo colocados, no dizer de Bolívar (2001) uma “escola aprendente”. Para tal, é importante:

- alargar de forma gradual e programada o leque de participantes na auto-avaliação aos pais, alunos e pessoal não docente;
- integrar elementos dos vários estabelecimentos de ensino que, com o conhecimento específico da sua área de influência poderão enriquecer o trabalho a efectuar;
- alargar o objecto de avaliação a mais dos que os resultados escolares e fixá-lo no início de cada ano lectivo para que a equipa possa construir um dispositivo coerente de produção de instrumentos de avaliação, sua aplicação, tratamento da informação recolhida e conversão dessa informação num plano de melhoria a concretizar no ano seguinte;
- execução de planos de melhoria dirigidos cirurgicamente a determinados aspectos do funcionamento e organização escolares e reavaliação dos progressos registados de modo a

capacitar o Agrupamento para responder a desafios progressivamente maiores que lhe sejam colocados.

Objectivo: Reactivar a equipa de auto-avaliação do Agrupamento













- ☞ Diversificar a proveniência dos elementos da equipa
- ☞ Fixar e planear anualmente o objecto de avaliação
- ☞ Conceber, executar e avaliar planos de melhoria

DOMÍNIOS	OBJECTIVOS	ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO	2011/12			2012/13			2013/14			2014/15			
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	
RESULTADOS	Melhorar o sucesso académico	Supervisão trimestral dos resultados escolares alcançados em Conselho Pedagógico por referência aos indicadores do programa Educação 2015													
		Monitorização de resultados ao nível dos departamentos curriculares													
		Consolidação e aumento das taxas de conclusão de final de ciclo													
		Investimento na qualidade das aprendizagens													
		Desenvolvimento articulado da orientação vocacional													
		Dinamização das salas de estudo													
		Sensibilizar as famílias para a imprescindível supervisão parental													
	Promover a cidadania	Realização de conselhos de turma para uniformização de estratégias de actuação													
		Planificação em conselho de turma das actividades a realizar em Formação Cívica													
		Realização de assembleias de delegados													
		Apoio à Associação de Estudantes													
		Envolvimento dos alunos na divulgação da actividade do Agrupamento													
		Reconhecimento institucional dos bons desempenhos													

DOMÍNIOS	OBJECTIVOS	ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO	2011/12			2012/13			2013/14			2014/15			
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	
LIDERANÇA	Partilhar a visão e os objectivos educacionais	Incentivo à formação especializada para a equipa do director e para os coordenadores													
		Realização de reuniões periódicas com os líderes de topo e intermédios com vista a: <ul style="list-style-type: none"> • União em torno de metas; • Consistência com as práticas; • Colegialidade e colaboração. 													
		Projectão da imagem do Agrupamento no exterior: <ul style="list-style-type: none"> • Estreitar o trabalho com a autarquia e entidades locais • Divulgar o trabalho desenvolvido • Enraizar os alunos à comunidade de pertença 													
		Dinamização de experiências criativas e inovadoras com o apoio da equipa PTE													
		Criação do perfil único do Agrupamento: <ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização de rituais • Dinamização de grupos de carácter desportivo e artístico • Elaboração do anuário 													

DOMÍNIOS	OBJECTIVOS	ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO	2011/12			2012/13			2013/14			2014/15		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
CAPACIDADE DE AUTO-REGULAÇÃO E MELHORIA	Consolidar e ampliar um dispositivo de auto-avaliação	Criação de uma equipa de auto-avaliação representativa da comunidade escolar												
		Fixação anual do objecto de avaliação												
		Planificação de etapas processuais												
		Construção dos instrumentos de avaliação a aplicar												
		Tratamento e divulgação da informação recolhida												
		Concepção, execução e avaliação de planos de melhoria												

5. REFERÊNCIAS

-  Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova (2011). Resultados do sucesso escolar alcançado no 1º período.
-  Barroso, J. (1992). Fazer da escola um projecto. Inovação e Projecto Educativo de Escola. Canário, R. (org.) Lisboa: Educa.
-  Barroso, J. (2001). O século da escola: do mito da reforma à reforma de um mito. In Ambrósio et al.. O século da escola. Entre a utopia e a burocracia. Porto: Asa.
-  Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. Contexto Educativo - Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías, Año III, nº 18.
-  Bush, T. (2003). Gestão e liderança educacionais: perspectivas inglesa e internacionais. In ae, nº3, 111-120. Lisboa: Fórum Português de Administração Educacional.
-  Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova (2007). Carta educativa. Coimbra: Pensar Território, lda.
-  Fundação Manuel Leão, (2008). Relatório do programa AVES – Maio de 2008.
-  Inspeção-Geral da Educação, (2007). Avaliação Externa das Escolas. Relatório de escola. Escola Secundária Fernando Namora.
-  Inspeção-Geral da Educação, (2008). Actividade 1.2 – Resultados escolares e estratégias de melhoria no ensino básico. Relatório síntese. Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova.
-  Inspeção-Geral da Educação, (2009). Actividade 1.2 – Resultados escolares e estratégias de melhoria no ensino básico. Relatório síntese. Escola Secundária Fernando Namora
-  Inspeção-Geral da Educação, (2010). Avaliação Externa das Escolas. Relatório de escola. Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova.
-  Sammons, P. et al. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. London: Institute of Education for the Ofsted.