

ANEXO I

AÇÃO ESTRATÉGICA

EIXO 1 – AUTONOMIA E QUALIDADE DO SERVIÇO

Objetivo Estratégico – Estabelecer uma identidade própria da organização

Objetivos operacionais	Ações/Estratégias	Calendarização				Recursos Humanos/Materiais
		2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	
Atualizar os documentos estruturantes do AEC em consonância com o projeto de intervenção do diretor	- Construção partilhada do novo Projeto Educativo.	X				- Conselho Pedagógico
	- Atualização e simplificação de outros documentos orientadores do AEC.	X	X	X	X	- Estruturas intermédias
	- Implementação de um novo Plano de Melhoria para o biénio 2020-2022.	X				- Pessoal docente e não docente
	- Monitorizar a execução dos documentos estruturantes (<i>benchmarking</i>).	X	X	X	X	- Associações de Pais -Associação de Estudantes -Equipa de monitorização

Fomentar políticas de gestão estratégica administrativa, patrimonial e financeira	- Criação de modelos de gestão administrativa e de controlo orçamental eficazes e transparentes.	X				- Direção
	- Atualização do inventário, cadastro e arquivo.	X	X	X	X	- Coordenador Técnico
	- Apresentação anual do balanço social do AEC.	X	X	X	X	- Funcionários responsáveis pelo setor
	- Introdução do modelo CAF ou do modelo EFQM (após realização de consulta interna).	X	X			- Orçamento do Estado
	- Gestão eficiente dos orçamentos geridos pela escola	X	X	X	X	- Verbas atribuídas pelo Município.
	- Elaboração anual do organograma da estrutura interna de cada setor	X	X	X	X	- Orçamento com compensação em receita.

-Indicador das ações: grau de cumprimento dos documentos estruturantes

EIXO 1 – AUTONOMIA E QUALIDADE DO SERVIÇO

Objetivo estratégico – Reforçar a qualidade do serviço

Objetivos operacionais	Ações/Estratégias	Calendarização				Recursos Humanos/Materiais
		2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	
Melhorar a funcionalidade dos serviços de administração escolar	- Desconcentração em termos de espaço de trabalho:	X				- Direção - Coordenador Técnico -Assistentes Técnicos
	- Criação de um polo dos serviços de administração escolar na EB2 mais funcional e que dê resposta às necessidades dos docentes e não docentes dessa escola e por proximidade aos da EB1 (escola azul)	X				
	- Reorganização das áreas funcionais com a criação de pequenas equipas.	X				
	-Simplificação no atendimento: Criação de um balcão único de atendimento.	X				

Melhorar os processos de comunicação e informação	- Divulgação da informação relevante por todas as escolas.	X	X	X	X	- Direção
	- Elaboração de minuta com as deliberações do Conselho Pedagógico.	X	X	X	X	- Presidente do Conselho Geral
	- Criação de uma equipa de trabalho, responsável pela comunicação e imagem.	X				- Docentes de informática
	- Atualização permanente do portal do AEC.	X	X	X	X	- SPO
	- Criação de um balcão virtual de acesso aos serviços de administração escolar.	X				- Coordenadores dos cursos profissionais.
	- Criação de um circuito digital partilhado entre a direção e os serviços administrativos.	X	X	X	X	- Rede digital do agrupamento
	- Divulgação pela informação regional das iniciativas e atividades do Agrupamento mais relevantes.	X	X	X	X	- Rádio escolar
	- Criação de um sistema eficaz de divulgação da oferta formativa,	X	X	X	X	

	profissional e das atividades de enriquecimento curricular e extracurricular.					
	- Reforço do uso das plataformas digitais	X	X	X	X	
	- Divulgação de informação pela rádio escolar	X	X	X	X	

Gerir os recursos de forma eficiente eficaz	- Articulação com o Município a gestão dos edifícios escolares ao nível: * eficiência energética * sistema de aquecimento * equipamentos * manutenção	X	X	X	X	- Orçamento de Estado para o Agrupamento - Orçamento da CMC para a área da educação
	- Realização de protocolos de aluguer com entidades públicas ou privadas relativamente à cedência de espaços.	X	X	X	X	- Orçamento com compensação em receita
	- Monitorização da gestão de consumíveis (nomeadamente o gasto de papel), água, eletricidade e sistemas de aquecimento.	X	X	X	X	- Autarquia - Ministério da Educação e Ciência
	- Elaboração de um plano de eficiência e sustentabilidade energética, que permita a substituição gradual de lâmpadas, melhorar o sistema de aquecimento e isole as janelas.	X	X	X	X	- Agrupamento

Reorganizar e requalificar os espaços de trabalho e de lazer	- Sensibilização para a limpeza e asseio dos espaços escolares.	X	X	X	X	- Docentes
	- Reorganização dos espaços de trabalho e de lazer de acordo com a funcionalidade.	X	X	X	X	- Assistentes operacionais
	- Decoração dos espaços com recurso a trabalhos realizados pelos alunos.	X	X	X	X	- Trabalhos realizados pelos alunos
	- Estabelecimento de parcerias com a APPACDM e União de Freguesias de Condeixa relativas ao embelezamento dos espaços exteriores das escolas básicas n 1, 2 e 3 e ESFN.	X	X	X	X	- Parcerias: * APPACDM * União de Freguesias de Condeixa
	- Criação de espaços apropriados ao desenvolvimento de atividades de enriquecimento curricular e para as atividades extracurriculares.	X	X	X	X	* Instituições * Empresas
	- Fazer da Rádio Escolar um canal lúdico e informativo para os alunos	X	X	X	X	-Direção

<p>Ajustar a oferta formativa à realidade do Concelho</p>	<p>- Criação de novas ofertas curriculares/formativas articuladas com as necessidades da região e de acordo com as preferências dos alunos. Proposta de criação do curso de Pintura Cerâmica e de Jardinagem</p> <p>- Coadjuvação de educação física no 1.º ciclo</p> <p>- Reformulação das AECs – criação de oficinas: por exemplo: desporto, artes performativas</p> <p>- Manutenção de disciplinas na área da cidadania e educação artística no 2.º e 3.º ciclo.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>- Recursos do Agrupamento e do MEC</p> <p>- Empresas</p> <p>- Câmara Municipal</p>
<p>Melhorar a oferta de atividades de enriquecimento curricular e extracurricular</p>	<p>- Criação de ateliers: pintura, música, cerâmica ...</p> <p>- Criação de academias: música; desporto; dança; teatro ...</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>- Docentes</p> <p>- Coletividades</p> <p>- Autarquias</p> <p>- Outras parcerias</p>

	- Criação de novos clubes: Clube da História; Clube Ciência Viva; Clube da leitura ...	X	X	X	X	
Promover a formação e valorização profissional do pessoal docente e não docente	- Reorganizar a equipa de formação	X				<ul style="list-style-type: none"> - Equipa de formação - Direção - Centro de Formação - MEC - Autarquia - Parcerias
	- Identificação anual das prioridades de formação e elaboração do plano	X	X	X	X	
	- Organização de jornadas pedagógicas-profissionais uma vez por ano (Jornadas Fernando Namora), para pessoal docente e para pessoal não docente.	X	X	X	X	
	- Valorização da formação interna e dos formadores internos	X	X	X	X	
	- Adequar as competências e os saberes do pessoal não docente a uma correta execução das suas funções.	X				
- Monitorizar a qualidade e o cumprimento do desempenho de forma dialogante	X	X	X	X		

	- Realizar ações de formação no âmbito do suporte básico de vida e gestão de conflitos.	X	X	X	X	
Promover a satisfação e o bem-estar no trabalho	- Fomentar o convívio entre o pessoal docente, não docente e discente	X	X	X	X	- Direção
	- Corresponsabilizar o pessoal docente e não docente na elaboração e execução dos planos de ação.	X	X	X	X	- Chefias intermédias
	- Reunião semanal com os coordenadores operacionais e o coordenador técnico.	X	X	X	X	- Associação de Estudantes
	- Ajustar o horário de trabalho às pretensões e anseios dos funcionários.	X	X	X	X	- Associações de pais
	- Criar o dia do funcionário	X				
- Homenagear no “Dia do Patrono” os funcionários e docentes que durante esse ano letivo se aposentaram	X	X	X	X		

	- Avaliação do desempenho com base nos princípios da transparência, rigor e justiça	X	X	X	X	
Reforçar a participação dos pais e alunos na vida do AEC	- Estabelecimento de reuniões mensais com as direções de associações de pais e com a Associação de estudantes	X	X	X	X	- SPO - Docentes - Encarregados de Educação
	- Partilhar com os representantes dos pais e dos alunos a construção/reformulação dos documentos estruturantes do Agrupamento.	X	X	X	X	
	- Realizar ações lúdico formativas com as associações de pais e associação de alunos.	X	X	X	X	
Reduzir a indisciplina	- Potenciar a ação preventiva dos gabinetes de apoio, DT, SPO e serviço social	X	X	X	X	- SPO - Direção - Docentes - Município - CPCJ - Encarregados de Educação
	- Criação de uma equipa transversal (Escola, Município e CPCJ) que possibilite apoio adicional ao aluno indisciplinado e respetiva família.	X				

	- Criação de um código de conduta	X				
Fomentar a vigilância, segurança e o zelo nos espaços escolares	- Promoção de ações de formação na área da segurança e saúde no trabalho	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Direção - Funcionários - Clube de Proteção Civil - Encarregados de Educação
	- parcerias com a GNR, Bombeiros, Proteção Civil e Autoridade para as Condições do Trabalho.	X				
	- Nomeação de uma equipa responsável pela segurança e elaboração de um plano de ação	X				
	- Criação de um clube de Proteção Civil que pode ser transversal aos vários ciclos de ensino.	X				
	- Fomentar o envolvimento dos pais nas ações sobre segurança e vigilância que a escola promova.	X	X	X	X	
- Manter o controlo rigoroso de entrada e saída das escolas.	X	X	X	X		
Promover as boas práticas ambientais	- Divulgar as boas práticas ambientais internas-	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Jornal da Escola - Rádio escolar

	- Criar o prémio “O amigo do ambiente” para a turma que trimestralmente mais de destaque.	X					- Meios de informação local - Boletim Municipal - Entidades ambientais
--	---	---	--	--	--	--	--

Indicadores das ações: - grau de eficácia dos circuitos de informação e comunicação; capacidade de mobilização de recursos da comunidade educativa; grau de envolvimento e participação na vida da escola e assunção de responsabilidades; grau de satisfação e motivação da comunidade educativa; cumprimento de regras e disciplina.

EIXO 1 – AUTONOMIA E QUALIDADE DO SERVIÇO

-Objetivo Estratégico – Promover uma cultura organizacional de autonomia

Objetivos operacionais	Ações/Estratégias	Calendarização				Recursos Humanos/Materiais
		2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	
- Incrementar hábitos de trabalho colaborativo entre e inter ciclos e cultivar a supervisão	- Reforço do trabalho colaborativo entre pares.	X	X	X	X	- Direção - Coordenadores de Departamento - Diretores de Turma

<p>pedagógica, estabelecendo práticas de monitorização regular</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação da supervisão colaborativa numa ótica de reforço das boas práticas. - Planificação assente nos grupos disciplinares. - Reforço do papel dos Conselhos de turma nas planificações de médio e longo prazo. - Monitorização do trabalho desenvolvido pelas estruturas de supervisão pedagógica. 	<p>X X X X</p>	<p>X X X</p>	<p>X X X</p>	<p>X X X</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Professores titulares - Educadoras titulares de Grupo
<p>- Conceder maior autonomia às estruturas intermédias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço das lideranças intermédias - Reforço do papel do diretor de turma - Valorização da Autonomia das estruturas intermédias - Elaboração do plano de atividades do departamento 	<p>X X X X</p>	<p>X X X X</p>	<p>X X X X</p>	<p>X X X X</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direção - Estruturas intermédias

- Cultivar um bom clima de relações interpessoais	- Promoção de convívios e atividades culturais	X	X	X	X	- Direção
	- Promoção da corresponsabilidade entre os pares.	X	X	X	X	- Associações de pais
	- Promoção do diálogo, da cooperação, da amizade e do respeito.	X	X	X	X	- Docentes - Não docentes - Alunos

Indicadores das ações: Grau de valorização das estruturas intermédias; Grau de satisfação dos profissionais da educação.

EIXO 2 – ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA/EDUCATIVA E ORIENTAÇÃO PARA O SUCESSO E INCLUSÃO

Objetivo estratégico- Prestar um serviço educativo de excelência

Objetivo operacional	Ações/Estratégias	Calendarização				Recursos Humanos/Materiais
		2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	
- Melhorar os resultados escolares	- Definição das referências para os resultados escolares.	X				- Docentes - Técnicos: * Terapeuta da fala * Psicólogos * Técnico de Serviço social - EMAEI - Crédito horário
	- Potenciar as oficinas de aprendizagem (ex. “Turma mais”).	X	X			
	- Implementação das ações e dos meios solicitados pelas tomadas de decisão da EMAEI	X	X			
	- Substituição gradual da OPTE por tutorias e atividades de enriquecimento curricular	X	X	X	X	
	- Desenvolvimento de um plano de apoios e tutorias autoregulatórias.	X	X	X	X	
- Simplificar os processos de avaliação	- Diversificação dos processos de avaliação.	X	X	X	X	- Departamentos - Conselhos de Turma - C.P.
	- Promoção da avaliação formativa	X	X	X	X	

<p>- Partilhar as boas práticas pedagógicas e as práticas inovadoras</p>	<p>- Reafirmação da ação das bibliotecas escolares na prestação do serviço educativo</p> <p>- Divulgação das boas práticas pelos canais de comunicação e informação interna.</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p>X</p>	<p></p> <p>X</p>	<p></p> <p>X</p>	<p>- Professores bibliotecários</p> <p>- Docentes e não docentes</p> <p>- Direção</p>
<p>- Valorizar a escola inclusiva</p>	<p>- Sensibilização da comunidade educativa para os valores de dignidade, respeito, equidade, e diversidade na igualdade.</p> <p>- Apoio tutorial para os alunos monitorizados pela EMAEI</p> <p>- Realização de atividades e projetos de apoio à inclusão com instituições locais e regionais.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>- Docentes</p> <p>- Câmara Municipal</p> <p>- CRI-APCC</p> <p>- MEC</p>
<p>- Reforçar o mérito e a excelência</p>	<p>- Reforçar o quadro de mérito e de valor e acrescentar o quadro de cidadania.</p> <p>- Criação de incentivos ao mérito</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p>X</p>	<p></p> <p>X</p>	<p></p> <p>X</p>	<p>- Direção</p> <p>- Pais/encarregados de educação</p> <p>- Parcerias</p>

	- Criação de um observatório de monitorização do percurso escolar dos alunos após final do ensino secundário.	X				
--	---	---	--	--	--	--

- Indicadores das ações: monitorização interna do desenvolvimento do currículo e da avaliação dos alunos; grau de eficácia das medidas de apoio educativo; evolução dos resultados da avaliação interna e externa; evolução da qualidade do sucesso; abandono e desistência; grau de valorização das estruturas intermédias.

EIXO 2 – ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA/EDUCATIVA E ORIENTAÇÃO PARA O SUCESSO E INCLUSÃO

Objetivo estratégico – Formar cidadãos conscientes e participativos na sociedade

Objetivo Operacional	Ações/Estratégias	Calendarização				Recursos Humanos/Materiais
		2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	
Valorizar a cidadania ativa	- Criação de uma bolsa de monitores da biblioteca escolar.	X	X	X	X	- Alunos - Professores bibliotecários - Direção
	- Realização pontual de assembleias de alunos para discussão de temas importantes.	X	X	X	X	

	- Participação na eleição dos órgãos representativos	X	X	X	X	
	- Fomento da participação no projeto “Orçamento Participativo”	X	X	X	X	
	- Participação dos alunos na construção dos documentos estruturantes do AEC.	X	X	X	X	
Enraizar os valores matriciais do agrupamento	- Envolver a Associação de Estudantes na defesa dos valores matriciais do AEC.	X	X	X	X	- Direção
	- Realização de ações de formação sobre gestão de conflitos.	X	X			- Associação de estudantes
	- Reforço do desenvolvimento dos projetos transversais nas áreas lúdicas, científicas e de cidadania	X	X	X	X	- Estruturas intermédias
	- Realização de ações de <i>mindfulness</i> em turmas com maior índice de indisciplina	X	X	X	X	- Parcerias

<p>Aumentar a corresponsabilidade das famílias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de ações de educação parental. - Apoio a projetos ou atividades que reforcem a relação escola – família. - Realização mensal de reuniões entre a direção e as associações de pais. 	<p>X X X</p>	<p>X X X</p>	<p>X X X</p>	<p>X X X</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CIM- Educação - Parcerias - Encarregados de Educação - Câmara Municipal
<p>Desenvolver o serviço social da Escola</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço do horário de trabalho da técnica de serviço social. - Articulação entre a rede social do município e a técnica de serviço social da escola. - Reforço da ação dos serviços de Psicologia e Orientação escolar 	<p>X X X</p>	<p>X X X</p>	<p> X</p>	<p> X</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assistente social - Serviços sociais do município - Psicólogos escolares

Indicadores das ações: grau de envolvimento dos encarregados de educação na vida da escola; impacto da escolaridade no percurso formativo do aluno e da sua integração na sociedade.

EIXO 3 – IDENTIDADE LOCAL E GLOBAL

Objetivo estratégico – Promover parcerias e atividades diversificadas com instituições locais, nacionais e europeias que promovam a identidade do Agrupamento

Objetivo operacional	Ações/Estratégias	Calendarização				Recursos Humanos/Materiais
		2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	
- Reforçar a ligação à comunidade	- Participação em atividades organizadas por outras entidades do município;	X	X	X	X	- Entidades - Associações - Autarquias -Empresas
	- Realização de Workshops, palestras ou atividades em parceria com outras entidades, públicas ou privadas.	X	X	X	X	
Promover a identidade do Agrupamento	- Fomentar a geminação do AEC com as escolas das cidades geminadas;	X	X	X	X	
	- Estabelecimento de parcerias com escolas nacionais;	X	X	X	X	
	- Criar o Hino do Agrupamento	X	X			
	- Investimento na imagem do agrupamento enquanto espaço agradável, disciplinado e seguro;	X	X			

	- Criação do Fórum Educação	X	X			
	- Desenvolver e promover a cultura de escola	X	X	X	X	

Indicador das ações: Contributo da escola para o desenvolvimento da região onde se insere.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta

Barroso, J. (1996). O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. Porto: Porto Editora

Barroso, J. (2011). Direção de escolas e regulação de políticas: em busca do unicórnio, In Neto *et. al.* A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Chiavenato, I. (2003) *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier

Firmino, M. B. (2009) *Gestão das organizações. Conceitos e tendências atuais*. Lisboa: Escolar Editora

Mendonça, D. J. M. (2013). A influência da liderança no contexto escolar. Um estudo etnográfico na organização educativa. *Dissertação de mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional*. Departamento de Ciências da Educação. Universidade da Madeira

Legislação

Decreto-lei nº 54/2018 de 06 de julho ,

Decreto-lei nº 55/2019 de 06 de julho

Decreto-lei nº 137/ 2012 de 02 de julho

Documentos internos do Agrupamento

Projeto Educativo – Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova – 2015/20019

Plano de Ação Estratégica 2016/2018

Plano de Melhoria 2018/2020

Contrato de Autonomia – Agrupamento de Escolas de Condeixa a Nova

Relatório da Avaliação Externa -IGEC (2016/2017

Plano de Acompanhamento da Ação Educativa – IGEC – 2017/2018

Plano anual de atividades -2019-2020

Relatório sucesso 2019 e 2019-2020 (1º período)

Regulamento Interno

Lista de acrónimos

- **AEC**- Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova
- **AECs** – Atividades de Enriquecimento Curricular
- **APPACDM** – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental
- **CAF** – Common Assessment Framework
- **CP** – Conselho Pedagógico
- **CPCJ** – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens
- **CRI-APCC** – Centro de Recursos para a Inclusão – Associação de Paralesia cerebral de Coimbra
- **DT** – Diretor de Turma
- **EB N.º 1** – Escola Básica nº 1
- **EB N.º 2** – Escola Básica nº 2
- **EB N.º 3** – Escola Básica nº 3
- **EFQM** – European Foundation Quality Management
- **EMAEI** – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Escola Inclusiva
- **ESFN** – Escola Secundária Fernando Namora

- **IGEC** – Inspeção Geral da Educação e Ciência
- **GNR** – Guarda Nacional Republicana
- **MEC** – Ministério da Educação e Ciência
- **OPTE** – Ocupação Plena dos Tempos Escolares
- **SPO** – Serviços de Psicologia e Orientação
- **SWOT** – Strength, Weakness, Opportunity, Threats