

Agrupamento de Escolas



Projeto de Intervenção

Mandato

2013/14 a 2016/17

Maria Adélia Fontes Cadete Esteves

“Não são aqueles que se mantêm à distância, de braços cruzados, que conquistarão um novo mundo, mas sim aqueles que estão na arena .”

Nelson Mandela

Índice

1. Introdução.....	3
2. Missão do Agrupamento.....	4
3. Caracterização do Agrupamento.....	4
4. Análise SWOT.....	5
5. Problemas	7
6. Linhas de Orientação da ação.....	8
7. Explicitação do plano estratégico.....	8
8. Programação das atividades a realizar.....	19
9. Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard	23
10. Conclusão.....	25

1. Introdução

Considerando que escola e cidadania são indissociáveis, concretizar o direito à educação constitui-se, na essência, na criação de cidadãos capacitados para fazerem face às imprevisibilidades do futuro, num mundo em que se exige a necessária plasticidade, para enfrentar mudanças contínuas.

Assim, torna-se vital que a escola desenvolva a criatividade, bem como capacidades e competências promotoras de sujeitos capazes de cooperarem e tomarem iniciativas empreendedoras.

A escola é, de facto, o “lugar” da pergunta, essa ferramenta estrutural e estruturante, que nos acompanha no decurso da nossa existência, que nos mobiliza para o conhecimento e nos lança no mundo.

No entanto, a escola é também o espaço para aprendermos com os acontecimentos, onde aprendemos a conhecer-nos e a (re)conhecermos o outro.

Assim sendo, o espaço mental dos alunos não pode apenas ser invadido pela pressão/exigência do estudo, porque hipervalorizar esta dimensão fragiliza a criança, o jovem.

A escola deixou de ser o ponto único de acesso ao conhecimento, sendo que a informação está amplamente disponível.

A celeridade vertiginosa que caracteriza o mundo contemporâneo, o impacto da cascata de informações a que estamos permanentemente sujeitos, as solicitações que continuamente nos convocam, impõem uma redefinição do papel da escola.

Sofia de Mello Breyner afirmava ”sabemos mais do que percebemos”. Por isso, numa sociedade habituada a consumir coisas e saberes, cabe, agora, à escola, ajudar a elaborar sobre o conhecimento, a refletir sobre a experiência, percecionando o aluno como a síntese de comportamentos, pensamentos e sentimentos, corroborando da sua formação e estruturação.

O que devemos almejar é a complitude do ser humano.

Ciente de que a escola sofre a inevitável erosão, gerada pelas dificuldades permanentes e crescentes que nos constroem, acredito, porém, que, se é verdade que a escola somos nós e as nossas circunstâncias; ainda assim, o poder do estímulo e o valor da confiança revelam-se cruciais.

E, se é o ideal, qual força ascensional, que nos mobiliza, a partir da circunstância específica em que nos encontramos, acredito na criatividade de um professorado que, sem ideias preconcebidas, estáticas e fechadas, é capaz de avançar e inovar.

“Uma escola com futuro é feita por adultos responsáveis, qualificados e que aceitam eles próprios melhorar a cada dia a sua competência enquanto educadores. Uma escola com futuro não teme o escrutínio nem a avaliação. Simplesmente porque quer ter dentro dos seus muros os melhores profissionais. Porque sabe que aos cidadãos de amanhã temos a obrigação de oferecer a melhor educação possível.”

Daniel Rijo

Deve ser esta a ousadia que nos move!

2. Missão do Agrupamento

Dotar as crianças e os jovens, em sinergia com a comunidade, de saberes e competências, valorizando o conhecimento, a importância da aprendizagem ao longo da vida, a autonomia, o sentido de responsabilidade, o espírito criativo e empreendedor e a dimensão colaborativa, promotores de uma cidadania ativa e responsável.

3. Caracterização do Agrupamento

3.1- Estabelecimentos de Educação e Ensino

O Agrupamento de Escolas Sá da Bandeira integra estabelecimentos de ensino desde o Pré-Escolar ao Secundário, num total de 17 estabelecimentos, a saber:

Jardins de Infância de Alcanhões, Moçarria e Várzea;

Escolas Básicas de 1º Ciclo com Jardim de Infância de Abitureiras, Azoia de Baixo, Portela das Padeiras, Póvoa de Santarém, Romeira e Vale de Figueira;

Escolas Básicas do 1º Ciclo de Alcanhões, Moçarria, Ribeira de Santarém, S. Bento e Várzea

Centro Escolar Salgueiro Maia

Escola EB2,3 D. João II

Escola Secundária de Sá da Bandeira

3.2- Localização geográfica

No que respeita à localização geográfica dos estabelecimentos de educação e de ensino que integram o agrupamento, os mesmos estão dispersos por 10 freguesias: Abitureiras, Alcanhões, Azoia de Baixo, Moçarria, Póvoa de Santarém, Ribeira de Santarém, Romeira, S. Salvador, Vale de Figueira e Várzea

É de referir, no entanto, que os estabelecimentos de educação e de ensino que acolhem maior número de alunos - a Escola Secundária de Sá da Bandeira - escola sede - , a Escola EB2,3 D. João II, o Centro Escolar Salgueiro Maia e a Escola de B. Bento, se localizam na freguesia de S. Salvador.

3.2- Número de alunos

Relativamente ao número de alunos, a sua distribuição é a seguinte, de acordo com os níveis de ensino, que a seguir se indicam:

Pré-escolar - 282

1º Ciclo - 743

2º Ciclo - 363

3º Ciclo- 623

3.4-Oferta formativa

Procurando ajustar-se à realidade envolvente e à complexidade e exigências do mundo contemporâneo, o Agrupamento tem apostado na diversidade de oferta formativa. Assim, para além dos cursos do Ensino Regular, o Agrupamento proporciona ainda cursos de dupla certificação – CEF e Cursos Profissionais.

3.5- Características socioeconómicas do concelho

O agrupamento espelha uma diversidade socioeconómica, decorrente da dispersão geográfica dos vários estabelecimentos de ensino.

Assim sendo, coexistem, neste Agrupamento, alunos provenientes de freguesias rurais e urbanas, sendo que o setor primário e secundário prevalecem nas zonas rurais e o setor terciário domina a realidade urbana, facto que se reflete na condição socioeconómica das famílias.

Esta diversidade de proveniências gera distintas cosmovisões, sem que, no entanto, as expectativas face à escola e ao futuro sejam diretamente proporcionais à proveniência dos alunos.

4. Análise SWOT

Conciliando a informação decorrente dos processos de autoavaliação e de avaliação externa, efetuados na Escola Sá da Bandeira e no Agrupamento de Escolas D. João II e com base no meu conhecimento que detenho do atual agrupamento, no terreno, entendo centrar a análise SWOT nos aspetos mais significativos, porque de maior impacto na vida da comunidade escolar.

Assim, indicam-se os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Pontos Fortes

- Novas instalações e equipamentos na Escola Secundária de Sá da Bandeira.
- Centro Escolar Salgueiro Maia inaugurado em 2010/11, com instalações de raiz e equipamentos novos.
- Quadro de pessoal docente estável.
- Acervo da Biblioteca da Escola sede e a dinâmica de divulgação das atividades da mesma.
- Ensino Especializado da música.
- Nível de equipamento informático em todas as escolas do Agrupamento.
- Organização e funcionamento do Agrupamento.

Pontos Fracos

- Mecanismos de informação/comunicação/divulgação entre os diferentes atores educativos.
- Articulação e uniformização dos procedimentos e práticas dos docentes face à indisciplina.
- Articulação interdisciplinar.
- Articulação entre os diferentes níveis de escolaridade, nomeadamente na sequencialidade dos conteúdos curriculares e critérios gerais de avaliação.
- Supervisão da prática educativa.
- Inexistência de uma estratégia eficaz que mobilize os Pais/Encarregados de Educação, no sentido de participarem mais ativamente na vida da do Agrupamento.

Oportunidades

- Parcerias com a Autarquia, serviços locais, regionais e empresas da zona.
- Articulação com a CPCJ.
- Diversificação da oferta formativa em várias modalidades.

Ameaças

- Conjuntura socioeconómica e seu reflexo nos comportamentos e expectativas dos alunos e famílias.
- Normativos de organização escolar.
- Decréscimo do número de funcionários Assistentes Operacionais.
- Orçamentos atribuídos ao agrupamento
- Dispersão dos espaços escolares do 1º ciclo e do pré-escolar

5. Problemas

Os problemas enunciados emergem da análise SWOT, com especial incidência nos pontos fracos, pelo que importa estabelecer uma correspondência entre ambos.

Pontos Fracos	Problemas
Mecanismos de informação/ comunicação/ divulgação entre os diferentes atores educativos	<ul style="list-style-type: none">- Utilização das TIC para uma comunicação com a comunidade mais célere e eficaz- Divulgação do PE e das suas estratégias/planos- Site do Agrupamento
Articulação e uniformização dos procedimentos e práticas dos docentes face à indisciplina.	<ul style="list-style-type: none">- Uniformização de atitudes e comportamentos
Articulação interdisciplinar	Articulação entre os coordenadores de departamento e as restantes estruturas de orientação educativa para adoção de metodologias específicas de cada departamento/disciplina
Articulação entre os diferentes níveis de escolaridade, nomeadamente na sequencialidade dos conteúdos curriculares e critérios gerais de avaliação	<ul style="list-style-type: none">- Articulação dos conteúdos programáticos nas diferentes disciplinas e ciclos- Aferição dos instrumentos de avaliação
Supervisão da prática educativa	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolvimento de atividades pedagógicas entre pares- Intervenção mais ativa dos coordenadores no desenvolvimento das dinâmicas colaborativas. Desenvolvimento de metodologias diferenciadas promotoras do sucesso escolar
Inexistência de uma estratégia eficaz que mobilize os Pais/Encarregados de Educação, no sentido de participarem mais ativamente na vida da do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none">- Envolvimento dos pais /EE na vida da escola

6. Linhas de Orientação da ação

Concebendo a missão delineada como o horizonte de espera que norteará a minha ação, os eixos estratégicos apresentados, constituindo-se como áreas de atuação prioritária, visam, numa perspectiva holística, potenciar os pontos fortes, superar problemas detetados, minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades.

Eixos Estratégicos

1. Sucesso Educativo e Gestão da atividade pedagógica
2. Organização e Gestão Escolar
3. Qualidade do serviço prestado

Estes eixos estratégicos, em sintonia com o Projeto Educativo da escola-sede, enquadram-se nos pressupostos inerentes ao Projeto “Escolas de Futuro”, da Associação EPIS (Empresários pela Inclusão Social) e enfatizam a linha de coerência que pretendo imprimir ao meu projeto de intervenção, numa ótica de interdependência que visa, em última instância cumprir a missão de uma escola do Sec. XXI – preparar para a vida.

7. Explicitação do Plano Estratégico

Partindo dos Eixos Estratégicos definidos, procedeu-se ao estabelecimento de um conjunto de Objetivos Estratégicos, os quais, por sua vez, se desdobram num conjunto de ações específicas a desenvolver - Objetivos Operacionais.

Objetivos Estratégicos – fim que se quer atingir para poder alcançar a missão da instituição. Por norma, são amplos, não específicos, de âmbitos distintos embora todos relacionados com o Eixo correspondente.

Objetivos Operacionais – atuações gerais, orientadas para alcançar o objetivo estratégico respetivo.

Ações – atividades conducentes à concretização dos objetivos operacionais.

Apresentam-se, para cada um dos Eixos Estratégicos definidos, os respetivos Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais.

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Sucesso Educativo e Gestão da Atividade Pedagógica	Otimizar a articulação inter e intradepartamental	- Promover a gestão articulada do currículo. - Estabelecer redes de trabalho colaborativo. - Implementar práticas de monitorização, por parte do Coordenador de Departamento.

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Sucesso Educativo e Gestão da Atividade Pedagógica	Promover a Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar as competências pessoais e sociais dos alunos, investindo na prevenção. - Estimular o compromisso com a comunidade, valorizando as aptidões dos alunos “desenquadrados” - Capacitar para a integração na escola e na comunidade
	Mobilizar os Pais e Encarregados de Educação	<ul style="list-style-type: none"> - Promover relações de proximidade com os pais e encarregados de educação - Corresponsabilizar os Pais e Encarregados de Educação no processo educativo dos seus educandos
	Reforçar o papel do Coordenador de departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar a Supervisão da atividade pedagógica - Superar fatores de desvio, relativos ao ritmo pedagógico e cumprimento dos programas
Organização e Gestão Escolar	Valorizar a Comunicação como fator agregador do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a diversidade de meios de comunicação na divulgação das atividades constantes do PAA A - Promover a utilização das TIC, utilizando a plataforma Moodle e a plataforma Weduc
	Fomentar a formação	<ul style="list-style-type: none"> - Facultar formação ao pessoal docente - Facultar formação ao pessoal não docente - Facultar formação às lideranças intermédias
	Otimizar os recursos financeiros e materiais do agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar para o controlo de gastos com a água, luz e gás - Gerar fontes de financiamento - Reduzir os custos em fotocópias por aluno

Eixos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Qualidade do serviço prestado	Implementar um sistema de gestão de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar a plataforma “sumários eletrônicos” a todas as escolas do agrupamento - Criar um portfolio digital para os Serviços Administrativos
	Implementar um sistema de gestão da qualidade do agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar os documentos orientados para a Qualidade e Melhoria Contínua a integrar a Carta de Qualidade do Agrupamento - Implementar os processos para a qualidade e melhoria contínua - Sustentar práticas de auto-avaliação do Agrupamento

Eixo estratégico 1 : Sucesso Educativo e Gestão da Atividade Pedagógica

Objetivo Estratégico 1.1: Otimizar a articulação inter e intradepartamental

Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Ações
Promover a gestão articulada do currículo	Nº de departamentos envolvidos	6	Constituição de equipas pluriciclo
	Nº de reuniões de articulação vertical das equipas pluriciclo, por ano letivo	3	Instituição de processos de coordenação entre ciclos e disciplinas
	Nº de Ciclos envolvidos	4	Definição de um programa-base (referencial) por ciclo/ departamento
	Nº de reuniões de docentes que lecionam a disciplina, por ano letivo	3	Promoção de um padrão pedagógico único para cada ano de escolaridade/ disciplina
Estabelecer redes de trabalho colaborativo	Nº de reuniões de partilha de materiais/instrumentos pedagógicos	Uma por mês	Definição de tempo comum entre os elementos de cada grupo de recrutamento
Implementar práticas de monitorização, por parte do Coordenador de Departamento	Nº de reuniões por ano letivo	Uma no início do ano letivo	Promoção de reuniões visando a aferição dos instrumentos de avaliação
	Nº de vezes que os documentos de acompanhamento são aplicados durante o ano letivo	3	Promoção da implementação de documentos de registo, relativos ao cumprimento dos programas

Objetivo Estratégico 1.2: Promover a disciplina

Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Ações
Melhorar as competências pessoais e sociais dos alunos, investindo na prevenção	% de alunos alvo de participações disciplinares	Inferior a 5%	Implementação do Projeto “Saber Estar, aprender a SER...” Definição clara das regras, tipificação de comportamentos e definição de mecanismos de atuação
Estimular o compromisso com a comunidade, valorizando as aptidões dos alunos “desenquadrados”	% de alunos “desenquadrados” envolvidos em ações de voluntariado	25%	Implementação de ações de Voluntariado Criação de um regulamento do voluntariado
Capacitar para a integração na escola e na comunidade	% de alunos envolvidos no projeto de mentorias e bem sucedidos % de alunos envolvidos no projeto de tutorias e bem sucedidos	90% 90%	Implementação do projeto de Mentorias, na Escola 2,3 D. João II Uniformização dos pressupostos que presidem ao projeto de tutorias, nas Escolas D. João II e Sá da Bandeira

Objetivo Estratégico 1.3: Mobilizar os Pais e Encarregados de Educação

Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Ações
Promover relações de proximidade com os pais e encarregados de educação	% de turmas envolvidas em cada ano letivo	15%	Promoção de ações /debates/Palestras..dinamizadas por Pais e Encarregados de Educação
Corresponsabilizar os Pais e Encarregados de Educação no processo educativo dos seus educandos	% de Encarregados de Educação registados na plataforma	70%	Disponibilização da Plataforma Weduc

Objetivo Estratégico 1.4: Reforçar o papel do Coordenador de departamento

Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Ações
Incrementar a Supervisão da atividade pedagógica	Nº de momentos consignados à supervisão da prática pedagógica do departamento em cada período letivo	2	Promoção da implementação de documentos de acompanhamento da prática pedagógica
Superar fatores de desvio, relativos ao ritmo pedagógico e cumprimento dos programas	% de situações superadas	90%	Implementação de Planos de Ação de Melhoria por disciplina.

Eixo estratégico 2 : Organização e Gestão Escolar

Objetivo Estratégico 2.1: Valorizar a Comunicação como fator agregador do Agrupamento

Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Ações
Promover a diversidade de meios de comunicação na divulgação das atividades constantes do PAA A	Nº de meios implementados Nº de newsletters publicadas em cada ano letivo	Em 2013/14 - 3 Em 2014/15 - 4 Em 2015/16 - 5 Em 2016/17 - 5 10	Promover a constituição de uma equipa responsável pela implementação dos vários meios de comunicação: Rádio on-line TV Escola/agrupamento Newsleter Página do Agrupamento Facebook Promover a constituição do clube de Multimédia.
Promover a utilização das TIC, utilizando a plataforma Moodle e a plataforma Weduc.	% de turmas em que todos os professores usam as plataformas	Em 2013/14-30% Em 2014/15- 60% Em 2015/16- 80% Em 2016/17-100%	Implementação de uma plataforma moodle única para o agrupamento Criação de acessos em cada plataforma

Objetivo Estratégico 2.2: Fomentar a formação

Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Ações
Facultar formação ao pessoal docente	% de docentes abrangidos, em média, por ano letivo com ações de formação creditada	25%	Elaboração do plano de formação Promoção de formação interna Constituição de uma bolsa de formadores internos
Facultar formação ao pessoal não docente	% de funcionários abrangidos, em média, por ano letivo com ações de formação	25%	Elaboração do plano de formação Promoção de sessões internas com ou sem a parceria da CMS
Facultar formação às lideranças intermédias	Nº de ações por ano letivo	1	Promoção de palestras/Workshops

Objetivo Estratégico 2.3: Otimizar os recursos financeiros e materiais do Agrupamento

Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Ações
Sensibilizar para o controlo de gastos com a água, luz e gás	Nº de ações de sensibilização em cada ano letivo	2	Reuniões com os delegados de turma e Associação de estudantes Elaboração do Ecocódigo do Agrupamento.
Gerar fontes de financiamento	Nº de alugueres em cada ano letivo	4	Elaboração de um regulamento de cedência e aluguer de espaços
Reduzir os custos em fotocópias por aluno	Despesa efetuada/nº de alunos	5%	Disponibilização da plataforma Weduc Envio da correspondência por e-mail para alunos e encarregados de educação

Eixo estratégico 3 : Qualidade do serviço prestado

Objetivo Estratégico 3.1: Implementar um sistema de gestão de informação

Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Ações
Implementar a plataforma “sumários eletrónicos” a todas as escolas do agrupamento	Nº de ciclos de ensino envolvidos	2013/14 -3 2014/15- 5	Facultar formação aos docentes envolvidos Disponibilizar, on line, aos pais e encarregados de educação a informação sobre faltas e testes marcados
Criar um portfolio digital para os Serviços Administrativos	% de documentos disponibilizados on line	2014/15 – 50% 2015/16 – 80% 2016/17 – 100%	Disponibilização dos documentos de utilização recorrente, online, na página do Agrupamento Constituir uma equipa responsável pela elaboração dos documentos e atualização do dossier

Objetivo Estratégico 3.2: Implementar um sistema de gestão da qualidade

Objetivo Operacional	Indicador	Meta	Ações
Elaborar os documentos orientados para a Qualidade e Melhoria Contínua a integrar a Carta de Qualidade do Agrupamento	% de setores com documentos elaborados	Em 2013/14 – 60% Em 2014/15- 80% Em 2015/16- 100%	Promoção da constituição da Equipa responsável pela Elaboração da Carta de qualidade Definição de tempos comuns entre os membros da equipa
Implementar os processos para a qualidade e melhoria contínua	% de processos implementados nos serviços administrativos % de processos implementados a nível do SASE % de processos implementados na Biblioteca % de processos implementados a nível dos serviços de Psicologia e Orientação % de processos implementados a nível dos Departamentos	Em 2013/14 – 100% Em 2014/15 – 100% Em 2015/16 – 100% Em 2016/17- 100%	Sessões de esclarecimento/informação para o pessoal não docente envolvido em cada processo. Lançamento de questionários de satisfação Adaptação dos processos. Reuniões com a equipa responsável pela elaboração e da Carta de Qualidade e implementação dos processos.
Sustentar práticas de auto-avaliação do Agrupamento	Nº de processos globais de autoavaliação efetuados	1 processo de 2 em 2 anos	Promoção da constituição da equipa que integra o Observatório da Qualidade Definição do cronograma de ações a desenvolver

8. Programação das atividades

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Atividades	Implementação das atividades			
			2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
Otimizar a articulação inter e intradepartamental	Promover a gestão articulada do currículo	Constituição de equipas pluriciclo	X	X	X	X
		Instituição de processos de coordenação entre ciclos e disciplinas	X	X	X	X
		Definição de um programa-base (referencial) por ciclo/ departamento	X			
		Promoção de um padrão pedagógico único para cada ano de escolaridade/ disciplina	X			
	Estabelecer redes de trabalho colaborativo	Definição de tempo comum entre os elementos de cada grupo de recrutamento	X	X	X	X
	Implementar práticas de monitorização, por parte do Coordenador de Departamento	Promoção de reuniões visando a aferição dos instrumentos de avaliação	X	X	X	X
		Promoção da implementação de documentos de registo, relativos ao cumprimento dos programas	X	X	X	X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Atividades	Implementação das atividades			
			2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
Promover a disciplina	Melhorar as competências pessoais e sociais dos alunos, investindo na prevenção	Implementação do Projeto “Saber Estar, aprender a SER...”	X			
		Definição clara das regras, tipificação de comportamentos e definição de mecanismos de atuação	X			
	Estimular o compromisso com a comunidade, valorizando as aptidões dos alunos “desenquadrados”	Implementação de ações de Voluntariado	X	X	X	X
		Criação de um regulamento do voluntariado	X			
	Capacitar para a integração na escola e na comunidade	Implementação do projeto de Mentorias, na Escola 2,3 D. João II	X		X	
		Uniformização dos pressupostos que presidem ao projeto de tutorias, nas Escolas D. João II e Sá da Bandeira	X			
Mobilizar os Pais e Encarregados de Educação	Promover relações de proximidade com os pais e encarregados de educação	Promoção de ações /debates/Palestras..dinamizadas por Pais e Encarregados de Educação	X	X	X	X
	Corresponsabilizar os Pais e Encarregados de Educação no processo educativo dos seus educandos	Disponibilização da Plataforma Weduc	X	X	X	X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Atividades	Implementação das atividades			
			2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
Reforçar o papel do Coordenador de departamento	Incrementar a Supervisão da atividade pedagógica	Promoção da implementação de documentos de acompanhamento da prática pedagógica	X	X	X	X
	Superar fatores de desvio, relativos ao ritmo pedagógico e cumprimento dos programas	Implementação de Planos de Ação de Melhoria por disciplina.	X	X	X	X
Valorizar a Comunicação como fator agregador do Agrupamento	Promover a diversidade de meios de comunicação na divulgação das atividades constantes do PAA A	Promover a constituição de uma equipa responsável pela implementação dos vários meios de comunicação: Rádio online; Newsleter; TV Escola/ agrupamento; Página do Agrupamento; Facebook	X	X	X	X
		Promover a constituição do clube de Multimédia.	X	X	X	X
	Promover a utilização das TIC, utilizando a plataforma Moodle e a plataforma Weduc.	Implementação de uma plataforma moodle única para o agrupamento	X			
		Criação de acessos em cada plataforma	X	X	X	X
Fomentar a formação	Facultar formação ao pessoal docente	Elaboração do plano de formação	X		X	
		Promoção de formação interna	X	X	X	X
		Constituição de uma bolsa de formadores internos	X		X	
	Facultar formação ao pessoal não docente	Elaboração do plano de formação	X		X	
		Promoção de sessões internas com ou sem a parceria da CMS	X	X	X	X
	Facultar formação às lideranças intermédias	Promoção de palestras/Workshops	X	X	X	X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Atividades	Implementação das atividades			
			2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
Otimizar os recursos financeiros e materiais do Agrupamento	Sensibilizar para o controlo de gastos com a água, luz e gás	Reuniões com os delegados de turma e Associação de estudantes	X	X	X	X
		Elaboração do Ecocódigo do Agrupamento.	X			
	Gerar fontes de financiamento	Elaboração de um regulamento de cedência e aluguer de espaços	X			
	Reduzir os custos em fotocópias por aluno	Disponibilização da plataforma Weduc	X	X	X	X
		Envio da correspondência por e-mail para alunos e encarregados de educação	X	X	X	X
Implementar um sistema de gestão de informação	Implementar a plataforma “sumários eletrónicos” a todas as escolas do agrupamento	Facultar formação aos docentes envolvidos	X	X		
		Disponibilização, online, aos pais e encarregados de educação a informação sobre faltas e testes marcados	X	X	X	X
	Criar um portefólio digital para os serviços Administrativos	Disponibilização dos documentos de utilização recorrente, online, na página do Agrupamento		X	X	X
		Constituir uma equipa responsável pela elaboração dos documentos e atualização do dossier	X	X	X	X

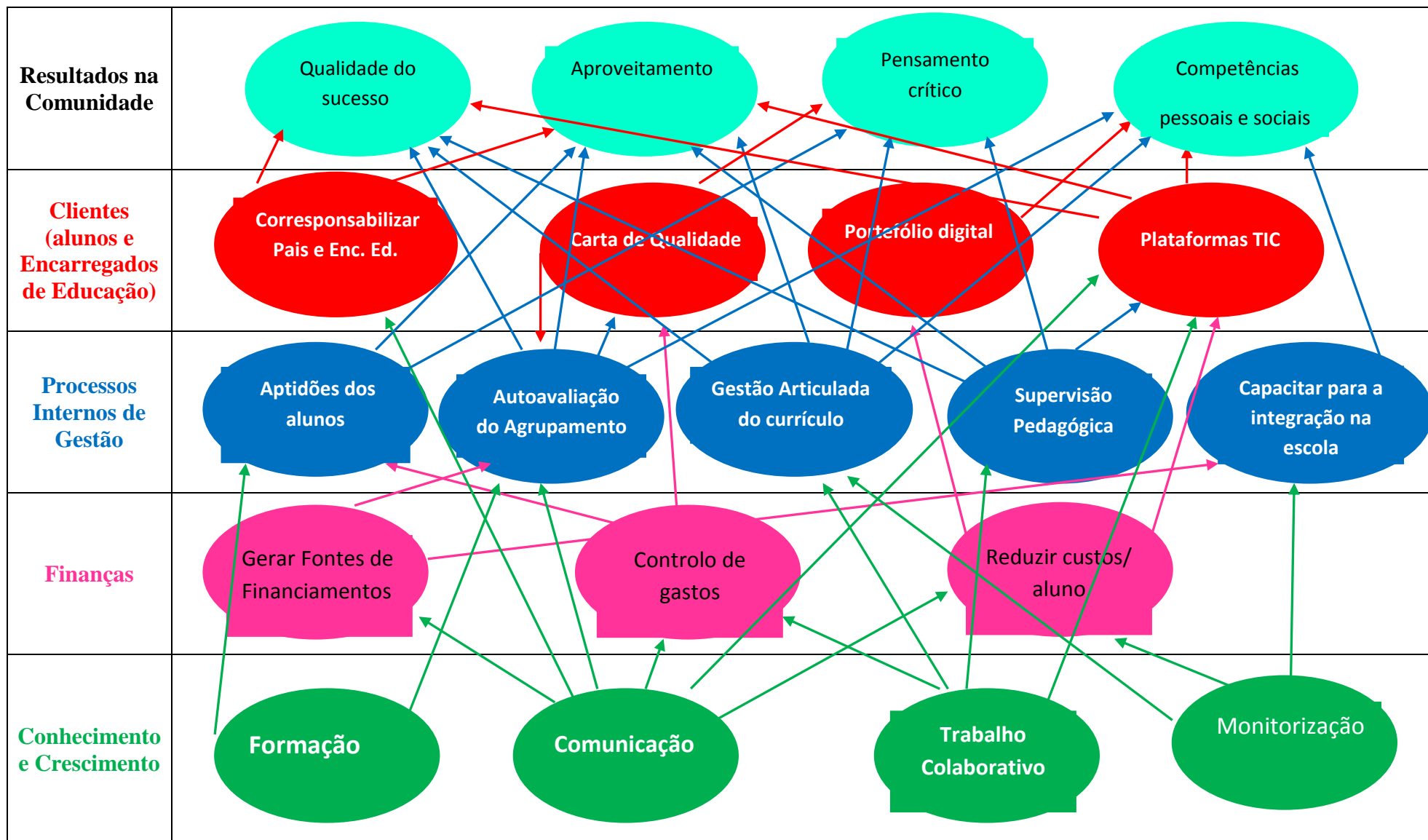
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Atividades	Implementação das atividades			
			2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
Implementar um sistema de gestão da qualidade	Elaborar os documentos orientados para a Qualidade e Melhoria Contínua a integrar a Carta de Qualidade do Agrupamento	Promoção da constituição da Equipa responsável pela Elaboração da Carta de Qualidade	X	X	X	X
		Definição de tempos comuns entre os membros da equipa	X	X	X	X
	Implementar os processos para a qualidade e melhoria contínua	Sessões de esclarecimento/informação para o pessoal não docente envolvido em cada processo.	X	X	X	X
		Lançamento de questionários de satisfação		X		X
		Adaptação dos processos.		X		X
		Reuniões com a equipa responsável pela elaboração e da Carta de Qualidade e implementação dos processos.	X	X	X	X
	Sustentar práticas de autoavaliação do agrupamento	Promoção da constituição da equipa que integra o Observatório da Qualidade	X	X	X	X
		Definição do cronograma de ações a desenvolver	X			

9. Mapa Estratégico - Balanced Scorecard

O mapa estratégico consiste num instrumento de gestão que visa dar forma, narrar, visualizar e comunicar a estratégia.

Adaptando o modelo à Instituição escolar, entendo dever considerar cinco domínios:

- Conhecimento e Crescimento , o qual nos indica como continuar a inovar e a criar valor para instituição;
- Finanças, o qual nos indica que valor económico podemos gerar;
- Processos internos de gestão , o qual nos indica onde podemos ser excelentes;
- Clientes (alunos e Encarregados de Educação), o qual nos indica o valor que devemos gerar para os nossos clientes.
- Resultados na Comunidade, o qual nos indica como nos veem os nossos Stakeholders.



10. Conclusão

Elegendo o primado da coesão, por via do reforço dos vínculos entre os vários estabelecimentos de ensino que constituem o Agrupamento, o presente projeto procura operacionalizar estratégias, conducentes à construção de uma identidade comum, privilegiando a negociação e o compromisso, para a consecução dos objetivos delineados.

Para capacitar para o Sec XXI, urge encontrar o equilíbrio possível, avançando em direção ao que desejamos, partindo do ponto em que nos encontramos, com a imprescindível disponibilidade para abraçar qualquer repto e recetivos às ajudas, que sempre devemos pedir e aceitar.

É este o caminho a trilhar: ir conhecendo, aprendendo a harmonizar o sentido do concreto, do ideal e do real, para chegarmos mais longe.

Procurar criar e manter a visão de conjunto, sem descuidarmos os detalhes e as idiossincrasias de cada escola, privilegiando sempre a dimensão humana, intelectual e afetiva, reforçará, junto da comunidade, a imagem de um agrupamento que se reconhece na sua essência, capaz de delinear o futuro, não negligenciando, no entanto, a notoriedade do passado.

À construção desta identidade comum não pode ser alheia a cultura da civilidade, do esforço, da persistência e da exigência, na ótica de uma cultura de participação, inclusiva, capaz de valorizar o contributo de todos e de cada um.

Centrando-se este projeto de intervenção em áreas que considero prioritárias, importa salientar que a implementação do Projeto Educativo do Agrupamento, enquanto instrumento de gestão estratégica, propiciará a maximização destas áreas, incidindo igualmente noutras áreas que a comunidade considere relevantes e capazes de conferirem sentido à missão.

Santarém, 22 de abril de 2013