

# PROJETO DE INTERVENÇÃO NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO FUNDÃO

TRANSPARÊNCIA

COMPETÊNCIA

ACCOUNTABILITY

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS, MISSÃO, METAS E LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO

PLANO ESTRATÉGICO PARA O MANDATO 2018 - 2022

# PROJETO DE INTERVENÇÃO NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO FUNDÃO

TRANSPARÊNCIA

COMPETÊNCIA

ACCOUNTABILITY

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

MISSÃO

METAS

LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO



PLANO ESTRATÉGICO PARA O MANDATO  
2018 - 2022

*Estêvão Gouveia Lopes*  
(Candidato ao cargo de Diretor)

MARÇO/2018

## ÍNDICE

...

1	introdução .....
2	breve caracterização do agrupamento.....
3	identificação de problemas .....
4	a missão do agrupamento .....
5	visão .....
6	metas .....
7	linhas orientadoras da ação .....
8	plano estratégico para o mandato 2018 – 2022 .....
8.1	atividade letiva .....
8.2	diversificação de ofertas educativas .....
8.3	envolvimento das famílias.....
8.4	abertura ao exterior .....
8.5	comunicação e imagem.....
8.6	autonomia.....
8.7	serviços apoio à atividade letiva.....
8.8	avaliação interna .....
8.9	clima de agrupamento .....





# 1 INTRODUÇÃO

---

O Projeto que se vai apresentar visa estabelecer as linhas gerais que se pretendem desenvolver no Agrupamento de Escolas do Fundão nos próximos quatro anos letivos. Ao identificarmos os problemas, a missão, as metas, as linhas orientadoras e o projeto de intervenção, pretendemos dar a conhecer aos elementos do Conselho Geral, e a toda a comunidade escolar, a nossa visão para o agrupamento e como nos propomos concretizá-la.

O conhecimento que temos do agrupamento, assim como a experiência de gestão de catorze anos, permitem-nos apresentar ao Conselho Geral um projeto alicerçado no conhecimento dos problemas e potencialidades do agrupamento, adaptado ao contexto em que nos inserimos.

O presente projeto de intervenção, contemplado no processo de candidatura ao lugar de Diretor, assenta numa análise realista da conjuntura atual, que visa simultaneamente compreender a conjuntura externa e ter uma intervenção ativa que permita influenciar o desenvolvimento das condições externas, de forma a permitir a afirmação do agrupamento como uma unidade de ensino de referência regional nas suas várias modalidades de ensino e formação.

É igualmente um projeto que vai tentar ser conciso, claro e realista, sem grandes considerações teóricas ou previsões de cenários que contemplem uma melhoria significativa das condições externas. Os desafios futuros são precisamente o contrário, ou seja, melhorar a qualidade do ensino ministrado no agrupamento com recursos cada vez mais escassos, o que só é possível com uma prática baseada na experiência, alicerçada numa forte formação teórica, e um conhecimento da realidade envolvente. Consequentemente o presente projeto não terá referências a qualquer autor, uma vez que o único autor é o atual candidato.

## 2 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas do Fundão foi constituído em junho de 2012, agregando a Escola Secundária com 3º CEB do Fundão com o Agrupamento de Escolas João Franco. Integra alunos desde o pré-escolar ao 12º ano, tendo várias modalidades de formação que passam maioritariamente pelo ensino regular, mas que diversifica as suas ofertas pelo Ensino Articulado da Música, por Cursos de Educação e Formação e por Cursos Profissionais. Além destas modalidades de formação, o agrupamento desenvolve ainda a formação de adultos através do seu Centro Qualifica. Os alunos no final do ano letivo 2016 / 2017 estavam distribuídos da seguinte forma:

### Número de Alunos no ensino diurno no ano 2016/2017 (valores MISI)

<i>Níveis de ensino</i>	<i>Pré-escolar</i>	<i>1º Ciclo</i>	<i>2º Ciclo</i>	<i>3º Ciclo Regular</i>	<i>CEF Tipo 3</i>	<i>Secundário Regular</i>	<i>Profissionais</i>	<i>Total</i>
<i>Alunos</i>	35	257	240	351	15	398	212	1508

O número de alunos tem vindo a diminuir ao longo dos últimos anos, embora de forma muito ligeira, havendo alguma estabilidade à volta dos 1.500 alunos, tendo em conta o conjunto de alunos do pré-escolar, 1º, 2º e 3º Ciclos do ensino básico e secundário. A estes alunos é necessário acrescentar a formação realizada no Centro Qualifica.

Já os recursos humanos têm sofrido alguma oscilação, motivada principalmente pela contratação de novos professores para projetos e substituições de professores que se encontram doentes. Esta situação, com reflexos na assiduidade, levou mesmo a uma discussão sobre o que fazer com as horas de substituição de docentes.

### Número de colaboradores no ano 2016/2017 (valores MISI)

<i>Colaboradores</i>	<i>Professores</i>	<i>Psicólogos</i>	<i>Assistentes Técnicos</i>	<i>Assistentes Operacionais</i>	<i>Total</i>
<i>Número</i>	196	2	13	49	260



Analisando o rácio professor aluno, encontramos um rácio global de 7,7 alunos para cada professor, o que está abaixo do nível nacional. Podemos assim concluir que cada Professor tem menos alunos do que a média nacional, embora essa situação varie bastante com o grupo disciplinar, nível de ensino ou mesmo localização geográfica das turmas. Também relativamente ao rácio pessoal não docente aluno encontramos um rácio de 23,6 alunos por colaborador não docente o que é também inferior à média nacional.

O trabalho desenvolvido por todos os colaboradores, com os alunos, tem permitido alcançar taxas de sucesso superiores à média nacional e taxas de abandono escolar inferiores à média nacional.

### Taxas de sucesso no ano 2016/2017 (valores MISI)

	Ensino Básico	Ensino Secundário
Nacional	93,7%	83,9%
Agrupamento	94,2%	91,2%

Apesar de continuarmos com valores superiores à média, não devemos deixar de refletir sobre o facto de a média a nível nacional ter aumentado e a nível da escola ter diminuído (caso do básico) ou evoluído lentamente. Quando comparamos com os valores de 2012/2013, fica mais evidente esta tendência.

### Taxas de sucesso no ano 2012/2013 (valores MISI)

	Ensino Básico	Ensino Secundário
Nacional	89,5%	81,6%
Agrupamento	95,8%	89,9%

Os valores de sucesso e diminuição do abandono tiveram uma melhoria significativa até 2012 e uma estabilização a partir daí.

A evolução positiva verificada alinha com a tendência nacional, embora seja de salientar que um agrupamento escolar numa região do interior, com um índice de desenvolvimento bastante inferior à média nacional, obtém resultados significativamente superiores à média nacional.



Queremos igualmente salientar que estes resultados internos têm sido confirmados quando sujeitos a avaliação externa, nomeadamente os exames nacionais. Nestes exames as escolas do agrupamento têm obtido sucessivamente dos melhores resultados da região, ficando igualmente colocadas nas primeiras 25% de escolas a nível nacional, no que diz respeito ao ensino secundário.

Interessa referir que a intervenção futura tem de ter em conta o ensino básico, onde existe alguma margem para melhorar os resultados existentes. Deverá existir igualmente uma especial atenção e sensibilidade à integração das duas culturas de escola ainda existentes. Essa atenção deverá considerar a ordenação de espaços e recursos dos estabelecimentos de ensino do complexo e suas especificidades.

O agrupamento possui um conjunto diversificado de instalações, a necessitarem uma intervenção já em fase de concurso, que se adequam às diferentes atividades curriculares e extracurriculares a desenvolver com os alunos. Relativamente às instalações existentes, poderemos, sinteticamente, caracterizá-las da seguinte forma:

#### **No complexo sede:**

##### **Serviços:**

Serviços Administrativos, Serviços de Ação Social Escolar, Bufetes, Bar Professores, Papelarias, Bibliotecas, Sala de Apoio Educativo, Refeitório, Gabinete de Psicologia e Orientação, Gabinete de Apoio Educativo, Gabinete de Promoção do Sucesso e Gestão Conflitos, Anfiteatro, Direção de Turma.

##### **Salas aula no complexo escolar:**

57 salas equipadas com computador e projetor de vídeo, 20 das quais com quadro interativo.

##### **Laboratórios:**

Biologia, Ciências da Natureza, Física, Química, Ciências Físico-Químicas, Eletricidade e Eletrónica.



### **Salas Específicas:**

Campos de Jogos, Pavilhão Gimnodesportivo, Contabilidade, Artes Visuais, Informática, Oficina de Eletricidade e Eletrónica, Expressões, Oficinas de Artes e Mecânica, Música, Educação Visual, Educação Tecnológica, Matemática, Multimédia.

### **Escolas do 1º Ciclo:**

7 Escolas (Alcaria, Fatela, Pêro Viseu (sala de apoio da Capinha), Salgueiro, Santa Teresinha, Valverde e João Franco).

### **Pré-escolar:**

4 Jardins de Infância (Capinha, Enxames, Fatela, Pêro Viseu)

A última avaliação externa, realizada no final do ano de 2011, salientou um conjunto alargado de pontos fortes nos três domínios analisados - RESULTADOS, PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO e LIDERANÇA E GESTÃO - de que resultou uma classificação final de MUITO BOM em todos eles.

Relativamente ao primeiro, realçaram-se positivamente: i) as taxas de transição; ii) o desempenho nos exames nacionais; iii) a diminuição das taxas de abandono; iv) os resultados sociais, com destaque para as ações de empreendedorismo, os projetos desenvolvidos, o bom ambiente em sala de aula e o acompanhamento do percurso dos alunos; v) o reconhecimento da instituição pela comunidade - alunos, colaboradores e encarregados de educação.

No que respeita ao segundo, destacaram-se: i) o planeamento efetuado; ii) a articulação curricular; iii) as práticas de ensino; iv) a monitorização e a avaliação do ensino e da aprendizagem.

Finalmente, a clareza de princípios e orientações, a capacidade de mobilização da comunidade educativa, a disponibilidade da direção e a capacidade de gestão de conflitos e de mobilização de meios materiais, humanos e financeiros, constituíram evidências inequívocas da qualidade da liderança. Salientou-se, ainda, neste terceiro domínio, a capacidade de gestão evidenciada: i) na organização dos horários; ii) na distribuição do



serviço docente e não docente; iii) no estabelecimento de circuitos formais de circulação da informação; iv) no trabalho de autoavaliação efetuado.

São pontos fortes, salientados por uma entidade externa, relativos à gestão do atual candidato a diretor, que garantiram um ensino de qualidade para os alunos e respetivas famílias e valorizaram o trabalho desenvolvido pelo então diretor, evidenciando a capacidade de gestão dos recursos humanos disponíveis, apesar da sua constante diminuição e dos problemas que as estruturas físicas colocavam.

Não podemos, ainda, deixar de referir a boa gestão dos recursos financeiros que registaram, em 2012, um saldo positivo superior a 450.000 euros, permitindo assim realizar os investimentos necessários à afirmação dos cursos de dupla certificação. Não é possível fazermos uma análise atual sobre este assunto, uma vez que o relatório de contas, que antes era divulgado a toda a escola, deixou de o ser desde 2013.



### 3 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

---

A partir da caracterização efetuada e do conhecimento da realidade envolvente, poderemos enunciar um conjunto de problemas que consideramos fundamentais, que já existiam anteriormente, se mantiveram, e que passamos a enunciar:

- a) Existência de diferentes culturas organizacionais e educacionais no Agrupamento João Franco e na Escola Secundária do Fundão, que necessitam de ser integradas.
- b) A rede escolar, nomeadamente no pré-escolar e 1º Ciclo.
- c) Os resultados nos exames do ensino básico.
- d) As taxas de sucesso pouco elevadas nalgumas disciplinas como a matemática e o inglês.
- e) O número de módulos em atraso dos alunos dos cursos profissionais.
- f) A necessidade de remodelação e manutenção das instalações.
- g) A necessidade de continuar a melhorar a imagem dos cursos profissionais junto de toda a comunidade escolar.
- h) A necessidade de aprofundar a articulação curricular entre Ciclos.
- i) Número crescente de alunos com Necessidades Educativas Especiais de caráter permanente e profundo, com idades cada vez mais elevadas em virtude das regras sobre a escolaridade obrigatória.
- j) A necessidade de maior envolvimento das famílias nas atividades do agrupamento.
- k) A necessidade de maior divulgação externa das atividades realizadas e da imagem do agrupamento.
- l) As acessibilidades a alunos portadores de deficiência.
- m) A reduzida autonomia do agrupamento na sua atividade pedagógica, de gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.
- n) A reduzida democraticidade na tomada de decisões.



- o) A insuficiente divulgação dos resultados e relatórios que são apenas do conhecimento de algumas estruturas.
- p) A reduzida partilha entre pares, em cada nível de ensino e em cada grupo disciplinar.
- q) A necessidade de melhorar a segurança no espaço do complexo escolar, nomeadamente o controlo das entradas e saídas.
- r) A gestão dos espaços no complexo escolar durante o longo período de obras previsto para o ano letivo 2018/2019.
- s) O relativo isolamento das escolas do 1º Ciclo e Pré Escolar localizadas fora da cidade do Fundão.

## 4 A MISSÃO DO AGRUPAMENTO

---

Entendemos que a missão deste agrupamento deve ser a seguinte:

“Dotar os cidadãos do concelho do Fundão de competências e conhecimentos necessários à sua integração plena numa sociedade em constante mudança.”

Apesar de termos alunos de outros concelhos, entendemos que a nossa missão se deve focar no concelho do Fundão, tendo em conta a dimensão do agrupamento e a imagem positiva que interessa consolidar.

Ao definirmos cidadãos estamos a falar de pessoas jovens e adultas, embora a ação se dirija fundamentalmente às crianças e jovens.

Temos igualmente em consideração a necessidade de dotar os nossos jovens de conhecimentos e competências que lhes permitam construir o seu próprio conhecimento, ou seja “aprender a aprender” e dessa forma adaptar-se às exigências de um mundo em profunda mudança. Consequentemente, consideramos fundamental a oferta de



experiências de aprendizagem diversificadas, em contexto formal e não formal, através da participação e desenvolvimento de projetos que permitam a aquisição de competências nas suas vertentes: empreendedora, ética, cultural/ artística, social, científica/ tecnológica, ambiental, saúde/ desportiva (...), valorizando-se o envolvimento da comunidade educativa. Desta forma, promover-se-á não só a valorização dos alunos mas também a dos agentes educativos, contribuindo para o desenvolvimento do coletivo, abrangendo a organização como um todo.

## 5 VISÃO

---

Afirmaremos a nossa visão, que consiste em ser o agrupamento com melhores resultados no concelho do Fundão e um dos três agrupamentos/escolas com melhores resultados a nível distrital. Dessa forma iremos sedimentar a afirmação do agrupamento como uma unidade educativa de sucesso no Concelho do Fundão e a nível Regional, quer no ensino regular, quer nas modalidades de dupla certificação. Esta visão será concretizada através duma gestão eficiente e de uma cultura baseada na qualidade do ensino/aprendizagem, na exigência e na qualidade do processo, monitorizado continuamente através da autoavaliação.

## 6 METAS

---

Na continuidade do que tem vindo a ser feito, mas tendo atenção ao contexto externo definimos as seguintes metas:

- 1) Manter o sucesso global em valores médios próximos dos 90%.
- 2) Manter as taxas de abandono em valores médios próximos de 1%.
- 3) Reduzir em 5% as taxas de insucesso das disciplinas com maior insucesso.
- 4) Manter as classificações em exame superiores à média nacional no ensino secundário.
- 5) Colocar as classificações em exame acima da média nacional no 1º, 2º e 3º Ciclo.
- 6) Reduzir em 5% o número de módulos em atraso nos cursos profissionais.
- 7) Reduzir em 5% as taxas de absentismo dos professores.
- 8) Manter a diversificação das ofertas formativas, situando o número de alunos dos cursos de dupla certificação entre os 30% e 40% do total de alunos do ensino diurno.
- 9) Motivar os Pais/ Encarregados de Educação, através dos Diretores de Turma, para que todas as turmas tenham pelo menos uma atividade dinamizada pelos, ou com, os encarregados de educação.
- 10) Criar um museu da escola onde se sistematize a apresentação do trabalho desenvolvido na organização desde a sua criação em 1965.
- 11) Integrar, com a participação de todos, o Agrupamento na dinâmica do disposto no Despacho n.º 6478/2017, ao nível dos princípios, visão, valores e competências-chave na Educação para o século XXI.
- 12) Consolidar a internacionalização do Agrupamento no âmbito da União Europeia, integrando anualmente os alunos dos cursos de prosseguimento de estudos e dos cursos profissionais em projetos Europeus, a saber, Erasmus+ e E-Twinning.

## 7 LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO

---

Pela análise efetuada anteriormente, mantemos como linhas de ação a orientação das atividades para a comunidade educativa, centrando-nos nos alunos e nas suas famílias como agentes fundamentais do processo de ensino/aprendizagem.

Norteados por esta orientação pretendemos igualmente que o agrupamento seja uma organização de ensino/aprendizagem diversificada (respondendo às necessidades dos vários públicos que a procuram) e participada (onde todos os agentes educativos e parceiros participem ativamente na construção do projeto educativo e do agrupamento). Com esta ação, pretende-se sedimentar a afirmação do agrupamento como uma organização de sucesso quer ao nível do Concelho do Fundão quer ao nível Regional. Sendo esta afirmação um facto no ensino regular, em especial no ensino secundário, pretendemos igualmente concretizá-la nas modalidades de dupla certificação.

Consideramos igualmente fundamental que a grande maioria dos colaboradores do agrupamento partilhem uma Cultura de Mudança que fomente a capacidade de antecipar as alterações de ordem social, educativa e económica; uma Cultura de Responsabilidade por Objetivos, que permita descentralizar os níveis de decisão, otimizando as formas de organização e o funcionamento das estruturas organizativas; uma cultura de partilha e de discussão aberta de ideias, num ambiente informal que permita a participação de todos; e uma Cultura Orientada para os Resultados, que se traduza num aumento das taxas de transição dos Alunos, numa diminuição das taxas de abandono e numa melhoria das taxas de sucesso nas várias disciplinas que compõem o currículo atual.

É nossa intenção promover um maior envolvimento da comunidade educativa, principalmente das famílias, reforçando e sistematizando a divulgação de atividades, apelando igualmente a uma maior participação das mesmas nas atividades e no processo ensino/aprendizagem.

Além do maior envolvimento das famílias é igualmente nossa intenção manter e aprofundar as parcerias com os nossos parceiros institucionais, empresas com as quais temos protocolos de desenvolvimento de estágios e de projetos, instituições sociais e universidades e institutos politécnicos com os quais temos uma relação de desenvolvimento de projetos.



A ação do agrupamento deve estar orientada para o aluno, de forma a sedimentar uma cultura que o considere o centro de toda a atividade desenvolvida pela organização. A valorização da eficiência, otimizando a relação custo/resultados e a maior abertura ao exterior, prestando maior atenção aos públicos externos e às mudanças do ambiente, devem ter em conta sempre o interesse dos alunos. Desse modo, a participação dos alunos em atividades deve ponderar sempre o valor acrescentado que pode trazer ao processo ensino/aprendizagem.

## 8 PLANO ESTRATÉGICO PARA O MANDATO 2018 – 2022

---

O plano estratégico a desenvolver nos próximos quatro anos tem como principal objetivo a afirmação do agrupamento como uma referência de ensino ao nível local e regional, quer no ensino regular, quer nos cursos de dupla certificação. Para concretizar estes objetivos temos que afirmar, com clareza, que todas as atividades são orientadas para os nossos alunos, que utilizamos com eficiência os recursos existentes, que conseguimos aumentar o envolvimento das famílias e que reforçamos a abertura ao exterior.

Quando afirmamos que todas as atividades devem ser orientadas para os nossos alunos, queremos deixar claro que consideramos importantes não só as que promovem as aprendizagens curriculares (desenvolvidas em ambientes formais), mas também as que contribuem para a formação integral dos cidadãos. Consequentemente, nos conselhos de turma e/ou conselho de escola deverão articular-se as intervenções e ter em consideração as vantagens que o aluno pode ter, pelo facto de participar nas inúmeras solicitações que são feitas ao agrupamento. Assim, devem ser priorizadas e selecionadas as atividades a desenvolver, privilegiando-se aquelas que forem propostas pelos nossos parceiros e as que tenham uma relação direta com os conteúdos curriculares do currículo formal. Dessa forma, conseguimos centrar a nossa ação na função primordial da nossa missão, antes identificada, não dispersando esforços, e meios.



Iremos apresentar o nosso plano estratégico em 9 áreas de intervenção que consideramos fundamentais, que englobam a nossa missão, mas também as atividades de apoio à concretização da mesma. Como não poderia deixar de ser, as áreas de intervenção incidem sobre os problemas identificados anteriormente, mas também sobre os pontos fortes evidenciados pela avaliação externa.

## 8.1 ATIVIDADE LETIVA

Neste aspeto, o nosso objetivo é ministrar um ensino de excelência que conjugue a qualidade do processo ensino aprendizagem com uma elevada taxa de transição, uma baixa taxa de abandono e resultados em exame acima da média nacional. Desse modo, para atingir estes objetivos iremos focar-nos nos seguintes aspetos:

Especial atenção ao 2º Ciclo e à articulação necessária que tem de ser feita com os restantes Ciclos, nomeadamente o 1º Ciclo e o 3º Ciclo. Em nosso entender, a melhoria de resultados no 2º Ciclo é possível desde que exista articulação e se construa um documento orientador que dê ênfase aos aspetos essenciais do currículo a desenvolver neste Ciclo de ensino. Para a construção deste documento deve ter-se em consideração as metas curriculares existentes e igualmente os problemas/lacunas que os Professores do 2º e 3º Ciclo detetam nos alunos. Com este esforço de articulação, aliado à formação de professores e aos apoios aos alunos nas áreas fundamentais, conseguiremos melhorar os resultados na generalidade das disciplinas.

A necessidade de articulação vertical é transversal entre Ciclos, devendo portanto ser realizada nos diferentes níveis de ensino. Além das metas curriculares, os Professores do 1º Ciclo devem ter um documento elaborado em conjunto com os Professores do 2º e 3º Ciclos que dê conta das principais dificuldades dos alunos e da necessidade de focar determinados aspetos considerados fundamentais para o percurso escolar futuro dos alunos a partir do pré-escolar. Ligada a esta articulação, a formação entre pares é fundamental.

Além da articulação vertical pretendemos aprofundar a articulação horizontal entre agrupamentos e no interior dos Conselhos de Turma ou Conselho de Escola, pois são os



elementos vitais da articulação pedagógica. As atividades letivas e não letivas devem ser planeadas e articuladas no Conselho de turma / Escola, assumindo o Diretor de Turma/ Prof Titular de Turma/ Educador Titular de Grupo o papel de coordenação e liderança fundamental.

Esta estratégia de articulação tem de estar ligada a um plano de apoios aos alunos, baseado fundamentalmente na intervenção das Bibliotecas Escolares/Centros de Recursos. Sendo estes os serviços que concentram os recursos materiais, e tendo à sua disposição um vasto conjunto de recursos humanos (Coordenadores, equipa de Professores afeta à dinamização, Assistentes Operacionais, Professores), deverão desenvolver, programar e monitorizar a eficácia do apoio aos alunos, assim como as atividades de substituição, caso a discussão actual no agrupamento conclua pela sua continuidade. Este é um dos aspetos onde deverá existir uma efetiva descentralização de competências do Diretor. Consideramos igualmente que deve ser realizada uma avaliação sobre a implementação do Plano de Ação Estratégica (PAE), com o objetivo de identificar elementos que permitam uma maior eficiência no apoio aos alunos.

Nesta intervenção, é necessário não esquecer o isolamento relativo dos estabelecimentos de ensino do 1º Ciclo e Pré-Escolar localizados fora da cidade do Fundão. Para diminuir esse isolamento relativo, deveremos efetuar visitas presenciais aos locais para falar com os Professores e ter a noção das dificuldades existentes e dos meios necessários para garantir uma melhoria das condições de ensino.

Sendo esta uma estratégia a desenvolver no ensino regular, interessa igualmente ter uma intervenção focalizada no ensino profissional que possa permitir diminuir o número de módulos em atraso dos alunos. A formação em metodologias em que os alunos assumem um papel ativo no processo ensino-aprendizagem poderá aumentar os níveis de motivação, levando ao desenvolvimento nos alunos de competências de oralidade e escrita, ligadas às competências profissionais promovendo as aprendizagens significativas pretendidas.

Também a assiduidade, nos cursos profissionais, é outro dos problemas identificados. Assim, iremos implementar o concurso da melhor turma do ensino profissional, valorizando não só os resultados académicos mas também a assiduidade na ponderação global. Com esta iniciativa pretendemos que o grupo turma aja sobre o indivíduo, no sentido de apelar à sua responsabilidade.





Outra medida a consolidar será a valorização individual dos alunos com melhores resultados. Pretende-se com esta medida aprofundar a cultura da qualidade e a recompensa do mérito. Serão premiados os três melhores alunos de cada Ciclo de ensino e de cada modalidade de formação.

Outro dos problemas a resolver, com consequências assinaláveis na actividade lectiva, é a gestão dos espaços letivos e salas de aula enquanto decorrerem as obras de intervenção no complexo escolar. Terá de haver uma especial atenção à estabilidade dos alunos, pelo que a organização dos horários deverá tentar manter o máximo de turmas num dos edifícios do complexo escolar. A deslocação para fora do complexo deverá ser ponderada como uma medida muito excepcional, considerando os problemas de instabilidade, transportes, alimentação, apoio educativo, entre outros.

## 8.2 DIVERSIFICAÇÃO DE OFERTAS EDUCATIVAS

Tendo consciência da realidade existente, em que a escola é uma “escola de massas” que recebe alunos com origens muito diversas. Tendo igualmente consciência que o agrupamento é o único estabelecimento público com ensino secundário, é nossa intenção diversificar as ofertas educativas, com o objetivo de dar resposta às diferentes solicitações e necessidades dos cidadãos do concelho do Fundão e por acréscimo da região. Dessa forma iremos propor em reunião de rede escolar a lecionação do pré-escolar, do 1º Ciclo, do 2º Ciclo regular, do 3º Ciclo regular, de cursos de educação e formação de nível 2, todas as áreas do ensino regular do ensino secundário e cursos profissionais, todos do ensino diurno destinados a crianças e jovens. Sendo também nossa preocupação os adultos, iremos manter o Centro Qualifica, que candidatámos em 2013.

Ao nível dos cursos profissionais, consideramos que deveremos desenvolver formação nas áreas em que temos tradição, qualidade e recursos, nomeadamente nas áreas tecnológicas (eletrónica, informática, tecnologia química, indústria alimentar) e na área social/artística (gestão, saúde, trabalho social, serviços jurídicos, artes). Entendemos



igualmente que a lecionação de todas as componentes de formação (sociocultural, científica e técnica) deve ser realizada com os recursos do agrupamento, embora nalgumas áreas específicas possamos partilhar equipamentos e instalações com entidades parceiras. Os laboratórios e salas específicas existentes, assim como o corpo de docentes altamente qualificado permitem um ensino de qualidade que vai afirmar-se como referência regional. Pretende-se que a cultura empreendedora do agrupamento seja uma marca também dos cursos profissionais.

Temos também especial atenção ao número crescente de alunos com Necessidades Educativas Especiais, de carácter permanente e profundo, que procuram o nosso agrupamento. Também para estes alunos vamos melhorar as condições que possam assegurar a frequência de todos os alunos.

### 8.3 ENVOLVIMENTO DAS FAMÍLIAS

Da experiência que temos tido, sentimos a necessidade de maior envolvimento das famílias nas atividades do agrupamento. Para atingir esse objetivo iremos centrar essa ação na turma e no Diretor de Turma, transferindo competências e responsabilidades para o Diretor de Turma.

Daremos algumas orientações, que todos os Diretores de Turma devem atender/considerar. Dessas orientações salientamos a inclusão, no Plano Anual de Atividades (PAA), de uma atividade por turma proposta pelos (ou com os) encarregados de educação. Esta iniciativa, aliada à responsabilização dos pais pela concretização das atividades, permitirá um maior envolvimento e conhecimento da realidade escolar.

Além destas orientações, iremos apelar aos Diretores de Turma para que desenvolvam e promovam atividades em que os pais possam ver o trabalho realizado pelos seus filhos e dessa forma valorizarem esse mesmo trabalho.

Nas situações mais problemáticas reforçaremos a articulação externa com a Segurança Social, a GNR (escola segura), o Centro de Saúde a Comissão de Proteção de



Crianças e Jovens, para que possa existir um acompanhamento mais próximo da família e minorar o efeito de alguns problemas estruturais de âmbito familiar.

É também nossa intenção estabelecer um maior contacto com a Associação de Pais e Pais /Encarregados de Educação representantes de cada turma, reunindo formalmente uma vez por trimestre. Nessa reunião, o Diretor do Agrupamento e os representantes dos Pais / Encarregados de Educação poderão discutir os problemas sentidos e as possíveis soluções para os mesmos. Pretendemos assim que os pais sejam elementos cada vez mais ativos e participantes na construção e desenvolvimento do Projeto Educativo do Agrupamento.

## 8.4 ABERTURA AO EXTERIOR

Sendo um dos pontos fortes do agrupamento, é nossa intenção manter e aprofundar as parcerias com os nossos parceiros institucionais, com as empresas com as quais temos protocolos de desenvolvimento de estágios e projetos, o IAFP, instituições sociais, universidades e institutos politécnicos com os quais temos uma relação de desenvolvimento de projetos. Esta abertura será igualmente importante para uma aprendizagem contínua a partir de bons exemplos implementados por outras instituições (*benchlearning*).

A relação com a Câmara Municipal é fundamental na articulação a concretizar para a melhoria do serviço educativo. Dessa forma, queremos manter essa relação e mesmo intensificá-la, sendo parceiros ativos no desenvolvimento do Projeto Educativo Local, na definição da rede escolar e na organização de atividades conjuntas.

Também com a Santa Casa da Misericórdia do Fundão pretendemos intensificar a relação existente ao nível dos estágios profissionais nas valências da 3ª idade (Lares, Centros de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário e Rede de Cuidados Continuados) e nas valências da infância (Creche / Jardim de Infância e A.T.L), assim como na relação com a Escola “Academia de Música e Dança da S.C.M.F”. As atividades conjuntas podem ser intensificadas criando sinergias que beneficiem ambas as instituições e principalmente os destinatários da nossa ação.



A Associação Comercial e Industrial do Concelho do Fundão é outro dos parceiros que tem colaborado connosco em múltiplos projetos, principalmente ao nível do empreendedorismo e da procura de empresas para a realização de estágios profissionais. É nossa intenção aprofundar as relações com a ACICF, articulando ações que possam identificar problemas sentidos pelas empresas da região, procurando em conjunto encontrar soluções para esses problemas utilizando recursos do agrupamento.

A área jurídica e a relação com o Tribunal do Fundão tem sido uma mais valia que tem permitido não só a realização de estágios profissionais, mas também uma abertura da justiça à sociedade civil, com efeitos positivos quer para a área da justiça, quer para a área educativa.

A GNR, através do núcleo Escola Segura, assim como o Centro de Saúde do Fundão são parceiros com os quais temos desenvolvido inúmeras atividades no âmbito da promoção da segurança e da saúde. Estas são duas áreas que, tendo em conta o contexto em que vivemos, interessa aprofundar com os nossos alunos. Assim, é para nós importante intensificar a colaboração e articulação com estas duas organizações.

No desenvolvimento de projetos e da formação em contexto de trabalho, dos cursos profissionais, temos como parceiros dezenas de empresas, juntas de freguesia, instituições de carácter social, unidades de saúde, sendo nosso objetivo estabelecer protocolos mais amplos que os relativos aos estágios, para que possamos também prestar serviços no âmbito da formação ou utilização de instalações e/ou recursos materiais. A relação com o Instituto de Emprego e Formação Profissional é igualmente importante para o desenvolvimento, em parceria, de alguns cursos profissionais, partilhando instalações e meios materiais, e para a orientação dos programas de emprego destinado aos jovens que concluem os cursos de dupla certificação.

Também com as instituições do ensino superior, nomeadamente a Universidade da Beira Interior, o Instituto Politécnico de Castelo Branco, o Instituto Politécnico da Guarda, o Instituto Politécnico de Bragança e a Universidade de Aveiro, temos desenvolvido vários projetos e estágios que têm permitido aos nossos alunos utilizar algum do material/equipamento existente no ensino superior. É nossa intenção intensificar essa relação e estabelecer protocolos dessa relação e aprofundar essas parcerias.

## 8.5 COMUNICAÇÃO E IMAGEM

Sendo um dos aspetos que consideramos importante para o agrupamento, temos também consciência que poderemos melhorar bastante nesta área.

Desse modo, com o objetivo de promover uma maior divulgação externa das atividades realizadas e da imagem positiva do agrupamento, propomo-nos nomear uma equipa responsável pela divulgação das atividades e estabelecer parcerias com empresas de Marketing, assim como com a Universidade da Beira Interior. É um facto que desenvolvemos muitas atividades, mas muitas delas não chegam a ser conhecidas pela comunidade, nem mesmo pelas famílias. Daí ter de existir uma atenção especial a este aspeto.

Para manter e melhorar a imagem do agrupamento propomo-nos desenvolver bienalmente uma atividade de grande dimensão onde serão divulgados, à comunidade, produtos/resultados de ações desenvolvidas pelos alunos (à semelhança da “Mostra de Ciência” ou do “Coração Franco”). Propomo-nos igualmente promover a realização de um vídeo promocional do agrupamento.

Aproveitando o facto da primeira escola criada ser uma escola industrial, podemos melhorar a imagem dos cursos profissionais junto de toda a comunidade escolar. Teremos que aliar a esta estratégia de comunicação a um maior apoio aos módulos em atraso, para aumentar a taxa de conclusão, assim como o apoio aos alunos que concluíram os cursos de nível IV e não estão empregados, nem ingressaram num curso superior. Este apoio será concretizado através de uma equipa que fará anualmente o contacto com todos os ex-alunos que terminaram o seu percurso formativo no agrupamento para saber qual a sua situação. Nos casos em que o ex-aluno não estiver ocupado, será convidado para algumas sessões com as psicólogas do agrupamento, onde serão apresentadas técnicas de procura ativa de emprego e fornecida informação em parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Desta forma queremos aumentar a divulgação da imagem positiva do agrupamento, enquanto organização educativa de referência com bons resultados no ensino regular, mas também criar uma imagem de referência relativa aos cursos profissionais desenvolvidos. Propomo-nos igualmente divulgar de forma sistemática os resultados obtidos na avaliação interna e externa, salientando esse ponto forte que nos diferencia a nível local e regional.



## 8.6 AUTONOMIA

No âmbito desta ação propomo-nos discutir o grau de autonomia que o agrupamento deve ter, envolvendo nessa discussão os colaboradores e pais a nível interno, mas também o Ministério da Educação e a Câmara Municipal do Fundão. A autonomia da escola, aliada à diversificação de ofertas, à dimensão do agrupamento e à imagem de qualidade permitirá enfrentar os desafios futuros. A parceria com a câmara municipal permitirá encontrar sinergias que irão melhorar o enquadramento de contratos futuros com o poder central.

Esta autonomia permitirá ao agrupamento gerir melhor as suas atividades e os seus recursos humanos, fornecendo assim um serviço educativo de melhor qualidade.

## 8.7 SERVIÇOS DE APOIO À ATIVIDADE LETIVA

Considerando a diminuição constante de colaboradores não docentes, mantendo-se o mesmo número de edifícios e instalações, é necessário melhorar a organização dos recursos humanos e o conseqüente aumento da produtividade. Propomo-nos redistribuir os recursos humanos existentes, aumentando a área de intervenção de cada um, diversificando a experiência nos vários postos de trabalho. Dessa forma, é possível responder mais eficazmente a eventuais falhas ou carências mais duradouras.

Com o objetivo de melhorar o processo ensino aprendizagem, pretendemos que o Serviço de Psicologia e Orientação intensifique a articulação com a Educação Especial no sentido de determinar com maior celeridade as dificuldades e interesses dos alunos. Pretendemos definir procedimentos que tornem os processos de referenciação de alunos com necessidades educativas especiais menos morosos, permitindo uma resposta adequada mais célere. Queremos igualmente desenvolver uma orientação mais centrada no aluno que evite algumas mudanças de curso existentes principalmente no décimo ano.



É ainda nossa intenção incentivar a aprendizagem entre pares, implementando algumas experiências que incentivem alunos de níveis mais avançados a apoiar o estudo de alunos de níveis mais baixos.

Também é nosso objetivo aumentar a segurança dos nossos alunos, melhorando o sistema de controlo eletrónico de entradas e saídas e diversificando as atividades que poderão frequentar nos tempos livres. Para esta organização são fundamentais as bibliotecas /Centros de Recursos. Com a melhoria de organização dos recursos humanos e serviços de apoio será também possível reforçar a vigilância externa e promover atividades de ocupação dos alunos em falhas ocasionais dos professores.

Pretendemos igualmente intervir na redução de custos dos principais agregados da despesa, nomeadamente os custos com eletricidade, gás, água e telecomunicações. Relativamente à eletricidade, pensamos levar a cabo uma política de diminuição do consumo, ponderando também a possibilidade de instalar painéis solares fotovoltaicos. Relativamente à água, iremos também analisar a possibilidade de instalação dum sistema de rega a partir do poço existente, que permitirá diminuir o consumo.

## 8.8 AVALIAÇÃO INTERNA

Para que tenhamos a noção do nosso desempenho, possamos prestar contas e corrigir a nossa ação, necessitamos de ter um processo de avaliação interna que monitorize os resultados, processos e meios que são utilizados na ação educativa. Desse modo, é nossa intenção continuar o processo de avaliação que tem vindo a ser utilizado, baseado na metodologia CAF (Common Assessment Framework), nomeadamente o modelo adaptado à educação.

Este processo de avaliação que avalia meios (liderança, pessoas, planeamento e estratégia, parcerias e recursos, e processos) e resultados (Resultados relativos às pessoas, resultados orientados para os clientes, impacto na sociedade e resultados de desempenho chave) produziu várias medidas de melhoria, que têm vindo a ser implementadas.



Implementaremos assim um processo sistemático de avaliação que permitirá monitorizar e valorizar as principais estruturas do agrupamento, prestando simultaneamente contas à comunidade, quando da apresentação dos resultados obtidos. Esta prestação de contas, as opiniões recolhidas e o conhecimento do que está a ser feito permitirá reorientar a nossa ação no sentido de uma melhoria constante.

## 8.9 CLIMA DE AGRUPAMENTO

Um dos aspetos que merece especial atenção é o clima de escola e o bem-estar dos alunos, colaboradores (docentes e não docentes) e demais elementos da comunidade educativa. Como já referimos anteriormente, a Secundária do Fundão e o Agrupamento de Escolas João Franco tinham duas culturas diferentes que até hoje não estão integradas.

É assim nossa intenção promover debates abertos que evidenciem os aspetos positivos de uma e outra cultura que tenham um efeito positivo na aprendizagem dos alunos e no clima de escola. Pretendemos criar um clima calmo e propício ao desenvolvimento do ensino e da aprendizagem, definindo estratégias que regulem o comportamento dos alunos e que motivem os professores e pessoal não docente.

Propomo-nos, desse modo, aumentar a democraticidade nos processos de decisão, nomeadamente na eleição das estruturas intermédias. Pretendemos igualmente continuar a insistir no cumprimento de regras pré-definidas em sala de aula e fora dela, na uniformização de procedimentos por parte dos professores, na valorização dos resultados e comportamento dos alunos, e na valorização da entreaajuda entre alunos.

É nossa intenção envolver os colaboradores docentes e não docentes na construção dos documentos estruturantes, de forma a senti-los como seus. Consequentemente temos a intenção de divulgar amplamente os documentos e relatórios de avaliação interna produzidos, alguns dos quais (por exemplo o relatório de atividades e contas) apenas são do conhecimento do Conselho Geral. Apesar da pouca autonomia, propomo-nos aprofundar mecanismos de reconhecimento, estímulo e valorização do trabalho desenvolvido pelos colaboradores. Consideramos também fundamental que as estruturas intermédias participem nas tomadas de decisão da direção e por sua vez explicitem as decisões tomadas pela direção a todos os implicados.





Queremos igualmente continuar a desenvolver algumas atividades que promovam relações informais, que por sua vez estimulem a motivação dos colaboradores. A promoção da partilha de conhecimentos entre pares é um dos elementos essenciais para a discussão aberta e a melhoria dos processos de toda a organização.

Iremos igualmente incentivar a dinamização de um Clube do Professor que possa aglutinar os elementos no ativo e aposentados, permitindo atividades conjuntas.

Em suma, este plano estabelece propostas de intervenção que se agrupam nas seguintes áreas chave:

- 1- Visão estratégica e missão**, que norteiam toda a atuação.
- 2- Avaliação e aperfeiçoamento dos inputs-chave**. Focaliza-se na gestão dos diferentes recursos disponíveis na escola.
- 3 - Avaliação e aperfeiçoamento dos processos-chave** (gestão dos processos).  
Para os objetivos atuais, nos processos-chave incluem-se pelo menos:
  - Estruturação/articulação do currículo e dos programas de ensino;
  - Orientação e aconselhamento;
  - Aprendizagem e ensino, incluindo o planeamento e a avaliação;
  - Proporcionar apoios para as necessidades de aprendizagem individual, incluindo as necessidades de educação especial;
  - Manutenção e desenvolvimento da cultura de escola, clima e relacionamentos;
  - Gestão das ligações com os pais e com a comunidade em geral.
- 4- Impacto nos resultados** que inclui medições do sucesso escolar e das qualificações dos alunos, mas também o acompanhamento do percurso após a escola e sobre outros aspetos das competências dos alunos, capacidades e atitudes para além das experiências académicas básicas. Nesta área chave também são relevantes as perceções dos parceiros chave, incluindo alunos, pais e colaboradores, por forma a garantir bons níveis de satisfação com vários aspetos da oferta do agrupamento.

Fundão, 29 de março de 2018

O candidato a Diretor

-----

(Estêvão Gouveia Lopes)