

# AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA



## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Nota Prévia .....  | 2  |
| 1. Motivações .....  | 2  |
| 2. Caracterização do Agrupamento .....                           | 3  |
| 3. Análise SWOT - Agrupamento de Escolas da Caparica (AEC) ..... | 6  |
| 4. Missão - Visão - Valores .....                                | 8  |
| 5. Eixos Estratégicos - Áreas de Intervenção .....               | 8  |
| 6. Quadro Estratégico .....                                      | 9  |
| 7. Cronograma das Ações .....                                    | 23 |
| 8. Monitorização e avaliação do projeto .....                    | 23 |
| 9. Considerações Finais .....                                    | 24 |

## Nota Prévia

Dando cumprimento às orientações do aviso N.º 7269/2016, de 8 junho do D.R. II Série de abertura do procedimento concursal para o cargo de diretor do Agrupamento de Escolas da Caparica e em cumprimento no dos artigos 21º e 22º do Decreto - Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto - Lei nº 137/2012, de 2 de julho, este documento constitui o projeto de intervenção de **Isabel Maria Ribeiro da Silva Santos**.

Apresenta-se a caracterização geral do Agrupamento e a análise SWOT com a identificação dos pontos fortes (Strengths), os pontos fracos (Weaknesses), as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats) a partir das quais, depois de registar uma prospetiva para a organização, foi desenhado o projeto de intervenção em que se definem as metas e o plano estratégico que se pretende desenvolver ao longo de quatro anos.

*“Não se pode falar de educação sem amor.”*

Paulo Freire

### 1. Motivações

A decisão de me candidatar ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas da Caparica partiu de uma reflexão pessoal sobre o trabalho que tenho vindo a desenvolver, do que projeto para o futuro do agrupamento e de uma decisão conjunta com a minha equipa de trabalho, de uma forte convicção, da vontade de dar continuidade a um projeto iniciado há três anos atrás e no sentido de garantir estabilidade a uma gestão partilhada entre lideranças; direção, coordenadores de escola, coordenadores de departamento disciplinar, delegados de disciplina, coordenadores de diretores de turma, coordenadores de assistentes técnicos e operacionais.

Apresento esta minha candidatura consciente do conhecimento que detenho do Agrupamento de Escolas da Caparica, da visão que para ele projeto, bem como dos onze anos de experiência em gestão escolar, quatro como vogal do Conselho Diretivo, dois como adjunta de Diretora, dois como subdiretora, dois como vice-presidente de CAP e um como Presidente de CAP.

Deste modo, a minha experiência profissional é vasta e abrangente tendo ocupado ao longo da minha carreira como professora, durante 34 anos, os lugares mais importantes ao nível da gestão intermédia e ao nível da gestão de topo de uma escola e de um agrupamento, o que me permite possuir um conhecimento vasto do funcionamento e da gestão pedagógica e administrativa.

Ao longo destes três anos competiu à Comissão Administrativa Provisória a efetiva fusão administrativa e financeira das duas instituições já existentes: Agrupamento Vertical de Escolas da Costa da Caparica e Escola Secundária do Monte de Caparica, proceder a uma eficiente gestão de recursos humanos, materiais e financeiros; adequar e alargar o Projeto TEIP às escolas do agrupamento, dando assim a todas as escolas a hipótese de usufruírem dos recursos materiais, humanos e das ações pedagógicas que o Plano Plurianual de Melhoria TEIP propicia.

É preciso pois enriquecer este processo de agregação de escolas e continuar a transpor com racionalidade, mas paralelamente com um sentido humanista e de grande equilíbrio os obstáculos que ainda poderão surgir. O processo de agregação de escolas implica reorganizar, compreender e aceitar as vivências e culturas organizacionais das várias unidades orgânicas e respeitar as pessoas e os espaços.

É preciso convergir nas diferenças e tornar esta agregação um projeto de todos, ultrapassando as divergências e potenciando a motivação dos docentes, dos assistentes operacionais e assistentes técnicos para criarmos em conjunto um agrupamento que seja uma referência de rigor, responsabilidade, exigência e solidariedade a nível das escolas do Concelho de Almada.

Trata-se de um projeto de mudança na continuidade e sempre na perspetiva de melhoria contínua.

Um projeto para um agrupamento que se quer de qualidade mediante um trabalho conjunto de todos os atores educativos e orientado para a satisfação dos nossos clientes - os nossos alunos e suas famílias.

## 2. Caracterização do Agrupamento



O Agrupamento de Escolas da Caparica (AEC) foi criado em 26 de abril de 2013 e é constituído por cinco escolas: três do pré-escolar e do 1º ciclo, Escola Básica do 1º Ciclo com Jardim de Infância da Costa da Caparica (EB1/JICC), Escola Básica José Cardoso Pires (EBJCP) e Escola Básica do 1º Ciclo com Jardim de Infância de Vila Nova de Caparica (EB1/JIVNC); Escola Básica da Costa de Caparica, com 2º e 3º Ciclos (EB2,3CC) e Escola Secundária com 3º ciclo do Monte de Caparica (ESMC), que é a sede do agrupamento. Nesta última funciona o Centro de Formação - CFAECA AlmadaForma.

As escolas do agrupamento localizam-se em duas freguesias do Concelho de Almada, distrito de Setúbal. A Escola Básica de Vila Nova da Caparica e a Escola Secundária estão situadas na União das Freguesias Caparica-Trafaria e as restantes escolas localizam-se na Freguesia da Costa da Caparica.

A Escola Secundária do Monte de Caparica integrou o projeto TEIP em 2006 e foi estendido às escolas do 1º Ciclo e Básica da Costa da Caparica, a partir da data de constituição do agrupamento, abril de 2013.

São cinco escolas com dimensões e características diferentes:

A **Escola Básica EB1/JI Vila Nova da Caparica (VN)** localiza-se em Vila Nova da Caparica, na freguesia União das Freguesias Caparica e Trafaria, foi inaugurada em 2003 e dista da escola sede do agrupamento, cerca de 4 km.

Esta escola tem três turmas do pré-escolar e oito turmas do 1º Ciclo. É uma escola nova e moderna, apresentando boas condições de trabalho, um espaço de recreio grande e agradável, com parque infantil e campo de jogos.

**Escola Básica José Cardoso Pires (JCP)** fica localizada em Santo António da Caparica, freguesia da Costa de Caparica e resultou da reconversão da antiga Escola nº 1 do Torrão, que foi demolida para dar lugar a uma escola moderna, com boas instalações, tendo sido inaugurada em 2009. Com uma área de terreno de 6190 m<sup>2</sup>, dista da escola sede cerca de 7 Km. Tem em funcionamento duas turmas do Pré-escolar e nove turmas do 1º Ciclo. O recreio é grande e agradável e os alunos dispõem de parque infantil e campo de jogos.

A **Escola EB1/JI n.º 2 da Costa da Caparica (CC)** é uma escola do Plano Centenário e a mais antiga do agrupamento, localizada no centro da Costa da Caparica, no Bairro dos Pescadores, com uma área de terreno de 4119 m<sup>2</sup>, dista da escola sede do agrupamento, cerca de 6 km. Tem em funcionamento duas turmas do Pré-escolar e onze do 1º Ciclo. Esta escola já foi alvo de vários arranjos, mas continua a necessitar de uma grande intervenção para renovação das instalações e espaço escolar. É a única escola do 1º ciclo, no agrupamento que não tem um parque infantil, e tem um recreio pouco tratado.

A **Escola Básica da Costa da Caparica (CC 2/3)**, fundada em 1991, com 25 anos de existência, localiza-se na Freguesia da Costa da Caparica e tem uma área de 26 325 m<sup>2</sup>, dista da escola sede cerca de 6 km. É uma escola com 2º e 3º ciclo do ensino regular e tem atualmente três Cursos vocacionais em funcionamento - Turismo e Bem-estar, Artes e Ofícios e Jardinagem e Espaços Verdes.

Neste momento a escola carece de obras na estrutura do edifício que apresenta uma degradação acentuada. Esta situação tem sido reportada à tutela, aguardando-se que sejam feitas obras de recuperação, que já foram prometidas.

É uma escola bem equipada ao nível informático e com uma área de recreio considerável.

Em virtude de um protocolo estabelecido com uma empresa, consegue usufruir de um campo de jogos de relva sintética o que é muito positivo para a prática da Educação Física. A escola funciona em regime de desdobramento e tem 792 alunos divididos por 37 turmas do 2º e 3º ciclo.

A **Escola Secundária do Monte de Caparica (ESMC)**, fundada em 1982 com 34 anos de existência, localiza-se na Vila do Monte de Caparica, na freguesia União das Freguesias Caparica e Trafaria e é uma escola com 3º ciclo e secundário, ensino regular e profissional e ensino noturno. A zona urbana envolvente é maioritariamente constituída por um núcleo habitacional antigo e zonas de construção mais moderna, bem como bairros sociais do PIA - Plano Integrado de Almada: Bairros Branco, Amarelo e Rosa.

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| Ensino Regular                        |   | Ensino Noturno   |
|---------------------------------------|---|--|
| Pré-escolar                           | CC, JCP e VN  | EFA B3   |
| 1º, 2º, 3º e 4º ano                   | CC, JCP e VN  | EFA Escolar - Secundário   |
| 5º e 6º ano                           | EBCC  | EFA Prof - Secundário - Eletrónica e Automação de Computadores /Ação Educativa |
| 7º, 8º e 9º ano                       | EBCC e ESMC   |  |
| 10º, 11º e 12º ano                    | ESMC  |  |
| <b>Ensino Vocacional, PIEF e CEF</b>  |   |  |
| 2º ciclo                              | PIEF - 2º CEB   |  |
| 3º ciclo                              | Jardinagem e espaços verdes (2º ano)  |  |
|                                       | CEF - Carpinteiro de limpos/mesa e bar/Operador Informático   |  |
|                                       | PIEF - 3º CEB   |  |
| <b>Ensino Profissional/Vocacional</b> |   |  |
| Secundário                            | Química Industrial / Comércio/Gestão e Programação e Sistemas<br>Informáticos/Instalações Elétricas/Restaurante e Bar/Apoio à Infância<br>Turismo/Juventude<br>Vocacional: Apoio à Infância/Instalações Elétricas |  |

Nesta escola está sediado o Centro de Formação de Professores de Associação de Escolas do Concelho de Almada (CFAECA) AlmadaForma, que faz formação para os docentes das escolas do concelho de Almada e de outras zonas do país. O CFAECA é um dos parceiros estratégicos mais importantes do Agrupamento ao nível do cumprimento do Plano de Formação do pessoal docente e não docente.

Neste momento aguarda-se o retomar das obras de modernização do parque Escolar tendo o seu início previsto para agosto de 2016.

A população escolar em todo o agrupamento é heterogénea, e a multiculturalidade é um dos elementos da sua identidade. O agrupamento é frequentado por um largo grupo de alunos nascidos em Portugal, mas provenientes de famílias de imigrantes dos PALOP e um número significativo de alunos estrangeiros de várias proveniências. O maior número de alunos estrangeiros é proveniente de Angola, Cabo Verde e Brasil

Os efeitos da crise têm se vindo a manifestar nas necessidades sentidas pelos agregados familiares dos alunos, que se têm agravado nos últimos anos. Alguns alunos têm interrompido precocemente o percurso escolar, por abandono ou por exclusão por faltas, para fazer face às dificuldades do agregado familiar, quer para ajudar nas tarefas domésticas, quer para ingressar no mercado de trabalho.

O agrupamento tem tentado minorar estes efeitos através da equipa MULTI (psicóloga, assistente social e mediadora de conflitos) e do Gabinete de Apoio ao aluno e às famílias (GA). Tem desenvolvido também ações de solidariedade, como: o “Cabaz de Natal”, Projeto Eco Sol, Banco Alimentar, reforço alimentar TEIP, Guarda-Roupa Escolar e recolha de manuais escolares, que têm apoiado muitos alunos e famílias, sobretudo em áreas que o ASE não contempla. Estas ações têm sido articuladas com os parceiros educativos: Associações de Pais e Encarregados de Educação, Santa Casa da Misericórdia de Almada e Banco Alimentar contra a Fome.

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

O quadro a seguir mostra a constituição da comunidade educativa do agrupamento:

|   | EB1/JI Vila Nova de Caparica | Escola Básica José Cardoso Pires | EB1 n.º 2 da Costa de Caparica | Escola Básica da Costa da Caparica | Escola Secundária do Monte de Caparica | Total do Agrupamento |
|---|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--|----------------------|
| Alunos  | 285                          | 263                              | 276                            | 796                                | 415                                    | 2031                 |
| Professores do quadro                                     | 12                           | 7                                | 13                             | 69                                 | 81                                     | 182                  |
| Professores QZP   | 2                            | 3                                | 5                              | 5                                  | 2                                      | 17                   |
| Professores contratados                                   | 1                            | 2                                | 3                              | 20                                 | 11                                     | 37                   |
| Técnicos superiores                                       |                              |                                  |                                |                                    | 4                                      | 4                    |
| Assistentes técnicos                                      |                              |                                  |                                | 2                                  | 10                                     | 12                   |
| Assistentes operacionais (Quadro)                         | 3                            | 4                                | 3                              | 17                                 | 19                                     | 46                   |
| Assistentes operacionais (Contrato a termo)               | 2                            | 2                                | 3                              | 2                                  | 1                                      | 10                   |
| Assistentes operacionais (Contrato de Emprego e Inserção) |                              |                                  |                                |                                    | 1                                      | 1                    |
| Assistentes operacionais (Regime de voluntariado)         |                              |                                  |                                |                                    | 1                                      | 1                    |

Em relação aos recursos humanos podemos considerar que o agrupamento tem um quadro estável ao nível do corpo docente, com cento e oitenta e dois professores do quadro, sete do quadro de zona pedagógica e cinquenta e dois professores contratados. O corpo docente possui grande experiência de ensino, mais de metade dos professores têm 20 ou mais anos de ensino.

O número de professores contratados tem, no entanto, vindo a aumentar em consequência da passagem à aposentação de muitos docentes.

O quadro do pessoal não docente também é estável, doze assistentes técnicos e quarenta e seis assistentes operacionais do quadro. O agrupamento dispõe ainda de três técnicas superiores: uma psicóloga do quadro e ainda uma assistente social e uma mediadora social, contratadas pelo projeto TEIP. As três técnicas superiores constituem a equipa MULTI que desenvolve trabalho colaborativo com os professores e direção, em todas as escolas do agrupamento.

Todas as escolas do agrupamento dispõem de refeitório concessionado, salas de informática, salas multiusos, bibliotecas com professora bibliotecária e uma assistente operacional de apoio à biblioteca nas Escolas Secundária e Básica 2/3 da Costa da Caparica, estas duas últimas escolas dispõem ainda de salas específicas e laboratórios.

Para a prática de Educação Física as escolas encontram-se equipadas com ginásios próprios à exceção da Escola Básica da Costa da Caparica que não tem ginásio e utiliza, para a atividade física, o Polidesportivo da Câmara Municipal de Almada.

Em relação aos espaços verdes e de recreio, todas as escolas têm um espaço considerável, ainda que a Escola Básica n.º 2 da Costa da Caparica, careça de uma intervenção maior a este nível.

Nas escolas Secundária e Básica da Costa da Caparica funcionam polos da Universidade Sénior de Almada e na Escola de Vila Nova da Caparica funciona o Clube de Peões da Caparica.

Neste momento e após a agregação, todas as escolas do agrupamento estão ligadas em rede e dispõem de internet fixa e wireless, o que permite o uso deste recurso como ferramenta pedagógica e administrativa, facilitando a comunicação no agrupamento.

A secretaria do agrupamento está centrada na escola sede, Escola Secundária do Monte de Caparica e existe uma secção da secretaria na Escola Básica da Costa da Caparica, com dois assistentes técnicos.

As escolas do agrupamento recebem alunos sobretudo das Freguesias da Costa da Caparica, e da União das Freguesias Caparica-Trafaria e Charneca da Caparica.

As profissões dos pais dos alunos são muito variáveis, predominando a área dos serviços, operários e operários especializados, trabalhadores não qualificados e um segmento de profissões de quadros de nível superior, no ensino, engenharias e quadros superiores da administração pública e empresas.

Em relação à Ação Social Escolar (ASE) verifica-se que 39% dos alunos do agrupamento tem apoio do ASE e que destes a maior percentagem corresponde a alunos do escalão A.

As escolas com maior percentagem de alunos apoiados pelo ASE são as da Costa da Caparica: Básica nº 2 e a Básica da Costa da Caparica, com valores acima dos 40%. É de notar que na Escola Básica n.º2 da Costa da Caparica 41% dos alunos apoiados são do escalão A.

Globalmente, podemos considerar que o ambiente escolar das diversas escolas do agrupamento é calmo e favorável às aprendizagens. No entanto, são de destacar algumas situações de indisciplina, absentismo e de comportamentos de risco que estão devidamente identificadas e que têm sido acompanhadas pela equipa MULTI e Gabinetes de Apoio ao Aluno (GAA). Estes gabinetes funcionam na Escola Básica da Costa da Caparica e na Escola Secundária, e têm uma equipa própria que acompanha os casos mais prementes. A mediadora de conflitos tem neste espaço um papel preponderante, mediando sobretudo situações de indisciplina e de comportamentos de risco.

O Agrupamento de Escolas da Caparica, com apenas três anos de existência, tem percorrido um caminho bastante positivo conducente a uma estabilidade e união de todas as escolas. A congregação de esforços de todos os que delas fazem parte tem permitido a consolidação e maturação de processos. Há, no entanto, outro tanto caminho pela frente, o caminho no sentido da melhoria permanente e sistemática rumo ao sucesso e bem-estar dos nossos alunos.

### 3. Análise SWOT - Agrupamento de Escolas da Caparica (AEC)

#### Origem Interna à Unidade Orgânica, UO

A Identificação dos Pontos Fortes e dos Pontos Fracos é importante para que a UO rentabilize o que tem de positivo e reduza os seus pontos fracos através da aplicação de um plano de melhoria.

#### Forças / Pontos Fortes

(atributos da UO que ajudam a alcançar os seus objetivos - tudo o que é de origem interna, ou seja, a UO tem o controlo e o poder de os mudar, e ajudam a UO a atingir as suas metas)

#### FORÇAS - (Strenghts)

- Diversidade de oferta educativa.
- Corpo docente estável e experiente.
- Projeto TEIP e perita externa.
- Programa Escolhas 6ª Geração - Projeto Terras D'Arte
- Projetos de solidariedade: ECOSOL, Banco Alimentar e Cabazes solidários.
- Projetos internacionais
- Desporto Escolar.
- Centro Desportivo - Náuticas e Atletismo.
- Atividades de apoio educativo.
- Escolas em rede/Rede *wireless* e internet.
- Página *web* do agrupamento / *e-mails* institucionais.
- Espírito de equipa dos colaboradores.
- Equipas MULTI, Educação Especial e Serviço de Psicologia e Orientação.
- Gabinetes de apoio ao aluno (GAA).
- Qualidade das instalações das Escolas EB1/JIVNC e EBJCP.
- Informatização de todas as escolas do Agrupamento
- Biblioteca em todas as escolas.

#### Fraquezas / Pontos Fracos

(atributos da UO que prejudicam o cumprimento dos seus objetivos - têm origem interna, ou seja, a UO tem o controlo e o poder de os mudar, mas dificultam a consecução das metas)

##### FRAQUEZAS / PROBLEMAS - (Weaknesses)

- Níveis de insucesso elevados em algumas disciplinas nomeadamente matemática, português e inglês.
- Elevado insucesso nos Cursos Profissionais.
- Alunos estrangeiros com baixo nível de proficiência na língua portuguesa.
- Situações de absentismo e abandono.
- Situações de indisciplina.
- População escolar com comportamentos de risco.
- População escolar maioritariamente proveniente de meio socioeconómico desfavorecido.
- Dificuldade na comunicação interna.
- Instalações provisórias na escola sede.
- Escolas a necessitarem de intervenção de obras (EB1/JICC e EB2/3CC).

#### Origem externa à UO

A análise externa permite a identificação do que pode constituir constrangimento (ameaça) à implementação de determinada estratégia e o que pode constituir um apoio (oportunidade) para alcançar os objetivos delineados pela UO.

#### Oportunidades

(condições ou possibilidades externas à UO que poderão favorecer o cumprimento dos seus objetivos - a UO não tem o controlo e não as pode mudar, mas deve rentabilizá-las para a consecução das suas metas. É uma oportunidade comum a todos e aconteceria mesmo se a UO não existisse)

##### OPORTUNIDADES (Opportunities)

- Centro de formação de professores (CFAECA).
- Multiculturalidade.
- Parcerias Ativas estabelecidas com várias instituições (ligadas ao ensino superior; à formação; à saúde; à administração local, entre outras).
- Reinício das obras da Parque Escolar na escola sede do agrupamento.

#### Ameaças / Constrangimentos

(condições ou possibilidades externas à UO que poderão ameaçar o cumprimento dos seus objetivos - a UO não tem o controlo e não as pode mudar. Caso a UO não as tenha em conta, dificultam a consecução das metas. É uma ameaça comum e aconteceria mesmo se a UO não existisse)

##### AMEAÇAS - (Threats)

- Demora na conclusão da obra da escola sede.
- Desemprego de longa duração e subemprego dos pais.
- Falta de acompanhamento e envolvimento de algumas famílias no processo educativo dos seus filhos/ educandos.
- Redução do número de alunos no secundário.
- Contextos familiares difíceis com várias problemáticas.

#### 4. Missão - Visão - Valores

Perante o diagnóstico apresentado, a minha experiência e o que conheço deste agrupamento e da sua realidade vou referir em seguida qual deve ser a missão, a visão e os valores que o devem reger.

A missão específica do Agrupamento de Escolas da Caparica está alinhada com os princípios orientadores e objetivos da escola pública consignados na lei, concretamente no decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo decreto-lei n.º 224/2009, de 11 de setembro e alterado pelo decreto-lei n.º 137/2012 de 2 de julho que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como na Lei de Bases do Sistema Educativo e Constituição da República Portuguesa.

A **Missão** do Agrupamento de Escolas da Caparica visa:

*Um agrupamento de referência a nível do Concelho, que prime pela excelência do serviço educativo prestado e pela diversidade da oferta formativa; que contribua através de um projeto educativo e de um ensino de qualidade para o sucesso integral dos alunos; que permita o sucesso escolar num ambiente responsável em cooperação com os pais e encarregados de educação.*

Os **Valores** que este agrupamento tem como guia da sua ação diária e que são os seguintes:

*A ética e a humanidade, a responsabilidade, a partilha, a equidade, a inclusão, a solidariedade, a integridade, a qualidade, a exigência, o rigor, a eficiência, a promoção e o reconhecimento do mérito e do valor.*

A Missão e os Valores projetam-se na **Visão** que deve ser consistente, motivadora, fonte de inspiração e estimulante. A visão é o futuro, o que se pretende que este agrupamento seja, pelo que deve ser clara e convincente. Realizável, tangível e verificável e um instrumento de comunicação apelativo para a comunidade e que pode ser descrita do seguinte modo:

*Ser um agrupamento de referência cultural, de sucesso e de excelência, com uma oferta educativa diversificada e integradora, tendo em conta os aspetos sociais, económicos e de multiculturalidade.*

#### 5. Eixos Estratégicos - Áreas de Intervenção

Ao apresentar este projeto de intervenção para o Agrupamento de Escolas da Caparica considero que devo ter em conta **três linhas de orientação**:

1. O facto de este mega agrupamento ter passado a pertencer ao programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), por integrar na sua constituição a Escola Secundária do Monte de Caparica que já estava nesse programa, permite equacionar as mais-valias do TEIP ao nível dos recursos humanos, pedagógicos e financeiros, vinculando o agrupamento ao cumprimento de metas definidas superiormente pela tutela.
2. Alinhar o Plano Plurianual de Melhoria TEIP com o futuro Projeto Educativo do Agrupamento - Projeto plurianual em contrato programa com a Direção Geral de Educação cujas principais ações a desenvolver visam o Apoio à melhoria das aprendizagens, a prevenção do abandono, absentismo e indisciplina e a relação Escola, Famílias, Comunidade e Parcerias.
3. Preparar o agrupamento para uma futura avaliação externa a fazer pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), numa lógica de prestação de contas e de responsabilidade.



Estas linhas de orientação estão na base do plano estratégico, que proponho no meu projeto de intervenção e que tem como finalidade a consolidação de uma cultura de agrupamento que agregue todas as escolas e una a comunidade escolar, promova a autoavaliação, a aprendizagem e a melhoria contínua, potenciando os resultados escolares.

Para conseguir implementar esta estratégia é necessário que os colaboradores, professores e funcionários se identifiquem e estejam envolvidos com os objetivos da instituição canalizando esforços para o sucesso dos alunos e para a criação de valor.

Considerarei deste modo três áreas de intervenção prioritárias:

1. Gestão Administrativa e Organizacional

2. Gestão Pedagógica

3. Imagem do Agrupamento: Interna e Externa

## 6. Quadro Estratégico

O desenho de um quadro estratégico para a Unidade Orgânica é uma ferramenta eficaz de gestão no que diz respeito a uma organização complexa como é atualmente a Escola, pois vai permitir identificar as grandes linhas de ação do agrupamento e estabelecer as respetivas metas e definir os indicadores que nos irão auxiliar a medir com alguma precisão, o grau de consecução dos objetivos apresentados.

O quadro estratégico que se apresenta identifica as ações de intervenção definidas para o quadriénio 2016/2020.

Para cada uma das áreas de intervenção são apresentados os objetivos gerais e específicos, as definições concretas das ações - orientações e os indicadores e metas que se pretendem atingir.

## 6.1 Gestão Administrativa e Organizacional

### OBJETIVOS GERAIS:

- Liderar e gerir de uma forma partilhada tendo em conta a melhoria de prestação do serviço educativo
- Melhorar a unidade organizacional e administrativa do agrupamento
- Criar documentos orientadores únicos
- Promover a distribuição equitativa e equilibrada de horários
- Elaborar um plano de formação de Pessoal Docente e Não Docente em função do Projeto Educativo
- Melhorar a rede de comunicação interna
- Incentivar o trabalho colaborativo
- Implementar e desenvolver a autoavaliação e melhoria do agrupamento

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | AÇÕES   | METAS/INDICADORES  |
|---|---|--|
| <p><b>1. Implementar dinâmicas orientadas para a melhoria da prestação do serviço educativo</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estabelecer normas comuns a todos os grupos disciplinares para que o nível de exigência interna permita aos alunos terem sucesso na avaliação externa.</li> <li>○ Promover o trabalho cooperativo entre os professores.</li> <li>○ Desenvolver e aprofundar a partilha de saberes entre docentes.</li> <li>○ Promover grupos de reflexão e partilha de saberes com prática de sala de aula e intercâmbios interciclos.</li> <li>○ Supervisionar e acompanhar a prática letiva.</li> <li>○ Elaborar critérios gerais de avaliação para as várias disciplinas.</li> <li>○ Divulgar os critérios de avaliação das várias disciplinas aos alunos e EE no início do ano letivo.</li> <li>○ Publicar os critérios de avaliação na página do agrupamento.</li> <li>○ Elaborar matrizes comuns para os testes de avaliação interna.</li> <li>○ Fazer a articulação curricular horizontal e vertical entre ciclos:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões no início do ano letivo e no final do 1º período e 2º período e final de ano.</li> <li>• Reuniões entre docentes do 1º ciclo e os docentes do 2º ciclo das áreas curriculares de ciências, matemática, HGP, português e expressões.</li> <li>• Reuniões entre docentes do 1º e 2º ciclo, 2º ciclo e 3º ciclo e 3º ciclo e secundário.</li> </ul> </li> <li>○ Atribuir no horário dos docentes horas para articulação e planificação conjunta por ciclo de ensino e disciplina.</li> <li>○ Fazer reuniões periódicas dos coordenadores de departamento/representantes de disciplina com professores das AEC.</li> </ul> | <p>Atas e relatórios<br/>                     N.º de reuniões realizadas</p> <p>Evidências documentais do trabalho realizado</p> <p>Evidências documentais do trabalho conjunto e das reuniões</p> <p>Verificação na página do agrupamento dos critérios de avaliação das várias disciplinas</p> |

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | AÇÕES   | METAS/INDICADORES  |
|---|---|--|
| 1. Implementar dinâmicas orientadas para a melhoria da prestação do serviço educativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementar medidas pedagógicas de apoio ao estudo e melhoria das aprendizagens, atribuindo aos docentes horas para apoios e salas de estudo e dinamizando as salas de estudo.</li> <li>○ Promover o ensino da língua inglesa nos 1º e 2º anos do 1º ciclo, de acordo com a disponibilidade de recursos humanos.</li> <li>○ Reforçar as equipas de apoio ao Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA) para maior controle da indisciplina e do absentismo e articular a sua ação com a equipa MULTI.</li> </ul>   |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Garantir a higiene e conservação das instalações implementando ações que levem à sua concretização.</li> <li>○ Assegurar serviços de bufete e refeitório com qualidade e de acordo com as normas HACCP/ISO 22000.</li> </ul>   | N.º de intervenções contratadas<br>N.º de reclamações realizadas<br>N.º de reclamações aceites com fundamento.<br>N.º de reclamações Inquéritos realizados |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assegurar a qualidade dos serviços operacionais implementando mecanismos de controlo interno e fazendo a divulgação junto dos assistentes operacionais dos procedimentos a ter em cada posto de trabalho.</li> <li>○ Assegurar a qualidade dos serviços administrativos implementando mecanismos de controlo interno e de modernização administrativa.</li> <li>○ Assegurar a atualização do cadastro patrimonial e acervo documental do agrupamento.</li> <li>○ Avaliar o grau de satisfação da comunidade em relação aos serviços.</li> </ul>                    | N.º de intervenções contratadas<br>N.º de reclamações realizadas<br>N.º de reclamações aceites com fundamento.<br>N.º de reclamações Inquéritos realizados |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assegurar a qualidade dos serviços de Ação Social Escolar garantindo eficiência e eficácia no apoio social às famílias beneficiadas.</li> </ul>  | N.º alunos beneficiados<br>% de alunos com ASE - Escalão A e B<br>N.º de alunos com o abono de família   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Melhorar os fluxos de informação               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a página do agrupamento atualizada</li> <li>• Manter os mails institucionais</li> <li>• Melhorar os circuitos internos de comunicação na página</li> <li>• Melhorar e incentivar o uso da plataforma incluída na página do agrupamento para reportar problemas disciplinares</li> <li>• Incentivar o uso da plataforma para relações de necessidades</li> </ul> </li> <li>○ Criar plataforma para elaborar relatórios de projetos e de visitas de estudo</li> </ul> | N.º de posts e entradas na página.<br><br>N.º de ações e divulgações   |

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | AÇÕES   | METAS/INDICADORES   |
|---|---|---|
| 1. Implementar dinâmicas orientadas para a melhoria da prestação do serviço educativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover a imagem institucional do agrupamento               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Participação em eventos e ações na comunidade</li> <li>● Divulgação da Oferta Formativa</li> <li>● Divulgação de eventos realizados no agrupamento</li> <li>● Reuniões com EE para apresentação do Agrupamento e Projeto Educativo no início de cada ano letivo</li> </ul> </li> </ul>   | N.º de intervenções contratualizadas e realizadas   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Garantir a manutenção de jardins e espaços envolventes das diversas escolas.</li> <li>○ Implementar os Planos de Segurança das várias Escolas com realização dos exercícios de evacuação.</li> <li>○ Estabelecer parcerias com a Proteção Civil e os Bombeiros para colaboração e formação para os Planos de Segurança Interna</li> <li>○ Elaborar Código de Conduta do Agrupamento.</li> <li>○ Fazer o Projeto Educativo do Agrupamento (PEA) envolvendo a comunidade.</li> <li>○ Promover a concepção do Plano de Desenvolvimento do Currículo (PDC) envolvendo os departamentos na sua conceção.</li> <li>○ Elaborar o Plano Anual de Atividades (PAA)</li> <li>○ Divulgar o novo Regulamento Interno de Agrupamento, elaborado pelo CGT</li> </ul> | <p>N.º de intervenções realizadas</p> <p>N.º de Documentos elaborados</p> <p>Dar a conhecer à comunidade escolar os principais pontos do RI, no início de 2016/2017</p> |
| 2. Implementar a Autoavaliação e melhoria do agrupamento                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover a autoavaliação do agrupamento</li> <li>○ Criar equipa de autoavaliação do agrupamento</li> <li>○ Divulgar e comunicar a autoavaliação envolvendo os vários setores da comunidade educativa</li> <li>○ Elaborar Plano de Melhoria</li> <li>○ Aplicar e monitorizar o Plano de Melhoria</li> <li>○ Implementar o Plano de Melhoria TEIP</li> <li>○ Acompanhar e monitorizar as ações do projeto TEIP e Plano de Melhoria TEIP.</li> <li>○ Trabalhar em articulação com a Direção Geral de Educação (DGE), coordenadora do projeto e perito externo as várias ações do Plano de Melhoria</li> </ul>   | <p>Relatório de autoavaliação</p> <p>Plano de melhoria</p> <p>Plano de melhoria TEIP</p>  |
| 3. Assegurar o serviço de constituição de turmas e elaboração de horários             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Constituir turmas que reflitam uma distribuição equitativa de todos os alunos</li> <li>○ Elaborar horários de docentes e alunos o mais justos e harmoniosos possível.</li> </ul>   | <p>Constituir turmas equilibradas de acordo com as orientações do Conselho Pedagógico e do CG</p> <p>Elaborar horários equilibrados sempre que possível ocupando a</p>  |

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | AÇÕES   | METAS/INDICADORES  |
|--|---|--|
| 4. Orientar as atividades das AEC em colaboração com as Associações de Pais  | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Colaborar na organização das Atividades de Enriquecimento curricular de modo a que lhes seja dado um cariz artístico e desportivo</li> <li>o Promover a articulação entre os professores das AEC e professores titulares de turma</li> <li>o Incentivar à dinamização da oferta das AAF e das CAF em todos os Jardins de Infância e escolas do 1º ciclo</li> </ul>                               | <p>mancha da manhã</p> <p>Definir anualmente em Conselho Pedagógico as linhas orientadoras para a oferta das AEC</p> <p>Nº de reuniões periódicas entre técnicos e professores das AEC com articulação dos departamentos curriculares</p> <p>Reunir com a CMA e as Associações para delinear linhas de atuação conjuntas no início e final de cada ciclo</p> |
| 5. Colaborar com a Câmara Municipal de Almada e Associações de Pais ou outras organizações na promoção das CAF (Complemento de Apoio às famílias)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Colaborar na organização das Atividades de Enriquecimento Curricular de modo a que lhes seja dado um cariz artístico e desportivo</li> <li>o Promover a articulação entre os professores das AEC e professores titulares de turma</li> <li>o Incentivar à dinamização da oferta das AAF e das CAF em todos os Jardins de Infância e escolas do 1.º ciclo</li> </ul>                              | <p>Definir anualmente em Conselho Pedagógico as linhas orientadoras para a oferta das AEC</p> <p>N.º de reuniões periódicas entre técnicos e professores das AEC com articulação dos departamentos curriculares</p> <p>Reunir com a CMA e as Associações para delinear linhas de atuação conjuntas no início e final de cada ciclo</p>                       |
| 6. Descentralizar competências em equipas multidisciplinares de docentes como objetivo de refletir e agir sobre as prioridades de trabalho sentidas no terreno | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Criar equipas de trabalho distribuindo competências por várias funcionalidades com acompanhamento disciplinar, tutorias, projetos de ações de melhoria das aprendizagens, apoios educativos, oferta formativa - cursos profissionais e CEF e avaliação interna</li> <li>o Desenvolver ações de promoção da articulação do currículo entre docentes de diferentes grupos disciplinares</li> </ul> | <p>N.º de equipas criadas</p> <p>Nomear coordenadores em 2016/2017 para quatro anos</p>  |

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | AÇÕES   | METAS/INDICADORES   |
|---|---|---|
| <b>7. Promover a articulação e supervisão pedagógica de modo a melhorar a sequencialidade das aprendizagens e a melhoria dos resultados académicos dos alunos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Construir planos de articulação vertical entre ciclos</li> <li>○ Articular e planificar, de forma colaborativa, no sentido de encontrar pontos a melhorar sobre a sequencialidade dos programas.</li> <li>○ Promover reuniões de articulação entre os docentes de Português e Matemática do 2º ciclo e os professores titulares do 1º ciclo para partilha e reflexão sobre os conteúdos dos programas, metodologias de aprendizagem e sequencialidade das mesmas.</li> <li>○ Desenvolver práticas de observação de aulas para partilha de boas práticas</li> </ul>   | <p>Apresentação de estudo da evolução estatística dos resultados académicos ao longo de 4 anos</p> <p>Nº de reuniões realizadas</p> <p>Fichas de observação de aula</p> <p>Materiais produzidos</p>   |
| <b>8. Promover a formação do pessoal docente e não docente do agrupamento</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Criar equipa para elaborar o Plano de Formação.</li> <li>○ Identificar junto dos recursos humanos dos vários sectores da instituição as áreas prioritárias para formação.</li> <li>○ Identificar áreas prioritárias e sensíveis e realizar a formação com base nos recursos humanos internos.</li> <li>○ Definir em termos de gestão estratégica, as áreas prioritárias para formação - Ações de capacitação no âmbito do Plano Plurianual TEIP - PPM.</li> <li>○ Criar uma bolsa de formadores internos.</li> <li>○ Elaborar o Plano de Formação do pessoal docente e não docente.</li> <li>○ Concretizar o Plano de Formação interno através da realização de ações de formação para o pessoal docente e não docente do Agrupamento.</li> <li>○ Colaborar com o CFECA com recurso a formadores internos na realização de ações de formação para os docentes do Concelho de Almada.</li> <li>○ Manter a parceria com o Centro de Formação de escolas do concelho de Almada.</li> <li>○ ISCTE - IUL - Instituto Universitário de Lisboa.</li> <li>○ JPM</li> <li>○ Sindicato dos Assistentes Técnicos e Operacionais.</li> <li>○ Eleger a Secção da Avaliação do Desempenho Docente (SADD).</li> <li>○ Fazer a avaliação do desempenho do pessoal docente.</li> <li>○ Articular com o CFECA a avaliação externa dos docentes.</li> <li>○ Criar as equipas de avaliação para o pessoal docente e não docente. Aplicar o sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) ao pessoal não docente através do Conselho Coordenador de Avaliação e com a Comissão Paritária.</li> <li>○ Utilizar e manter atualizada a plataforma Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública (GEADAP).</li> <li>○ Promover ações de sensibilização para a utilização da plataforma GEADAP.</li> <li>○ Promover ações de sensibilização às atualizações do SIADAP</li> </ul> | <p>Plano de Formação</p> <p>N.º de formadores internos</p> <p>N.º de ações desenvolvidas</p> <p>N.º de ações de formação para docentes e não docentes</p> <p>% de docentes e não docentes que realizaram formação</p> <p>N.º de não docentes avaliados</p> <p>% de desempenhos por menção qualitativa</p> <p>% de reclamações atendidas</p> |

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | AÇÕES  | METAS/INDICADORES  |
|---|--|--|
| <p><b>9. Gerir de forma eficaz os recursos financeiros e reduzir custos</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fazer a gestão eficaz dos recursos financeiros existentes.</li> <li>○ Implementar mecanismos de controlo de custos.</li> <li>○ Fazer a comunicação interna por meios electrónicos e página Web.</li> <li>○ Realizar concursos públicos de agregação de produtos: limpeza, higiene, papel, fotocópias, etc..</li> <li>○ Fazer a manutenção dos edifícios escolares da sua responsabilidade.</li> <li>○ Incentivar a informática como meio de comunicação entre alunos e professores.</li> <li>○ Renegociar, dentro das possibilidades, os contratos existentes para baixar custos.</li> <li>○ Apoiar alunos carenciados além ASE.</li> <li>○ Aplicar valores provenientes de projetos de solidariedade no auxílio económico aos alunos carenciados.</li> <li>○ Apoiar os projetos pedagógicos das diversas disciplinas e projetos.</li> <li>○ Atribuir verbas ao Plano de Formação interna em função da modernização administrativa e de acordo com as prioridades internas.</li> <li>○ Elaborar anualmente o Relatório de Gestão e Conta de Gerência do Agrupamento.</li> </ul> | <p>Orçamento de Estado e Orçamento Privativo</p> <p>% de redução de custos por áreas</p> <p>% de alunos apoiados</p> <p>% de alunos apoiados por áreas</p> <p>N.º total de projetos apoiados</p> <p>% de projetos apoiados por áreas</p> <p>N.º de ações financiadas</p> |
| <p><b>10. Aumentar as fontes de receita do agrupamento</b></p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alugar espaços escolares.</li> <li>○ Desenvolver projetos de solidariedade.</li> <li>○ Desenvolver parcerias com fins solidários.</li> </ul>  | <p>Valores recebidos nas várias áreas</p> <p>Realizar reuniões mensais de C. Adm. E elaborar atas detalhadas com registos dos fluxos financeiros e decisões importantes</p>  |
| <p><b>11. Realizar uma gestão financeira equilibrada e sustentável</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar e controlar a gestão do Orçamento (Orçamento de Estado e Orçamento Privativo), de acordo com as prioridades definidas em Conselho Geral Transitório ou Conselho Geral.</li> <li>○ Realizar controlo apertado das necessidades, cabimentos, despesas, investimentos e receitas, em sede de Conselho Administrativo.</li> <li>○ Promover a redução da despesa e angariação de receitas próprias, no sentido de colmatar os cortes financeiros.</li> <li>○ Prestar contas ao Conselho Geral</li> </ul>  | <p>Reduzir consumos em 10%</p> <p>Aumentar recurso a alugueres, candidaturas a projetos financeiros</p> <p>Elaborar relatório pormenorizado de Conta de Gerência.</p>  |

| 6.2 Gestão Pedagógica  |   |   |
|--|---|---|
| <b>OBJETIVOS GERAIS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar os resultados escolares e sociais e o reconhecimento da comunidade</li> <li>• Desenvolver uma cultura de avaliação de resultados</li> <li>• Alargar o espírito de equipa</li> <li>• Diminuir a indisciplina</li> <li>• Promover a equidade e a plena integração das crianças e jovens com necessidades educativas especiais</li> <li>• Proporcionar uma oferta formativa diversificada e uma orientação vocacional especializada</li> </ul> |   |   |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | AÇÕES   | METAS/INDICADORES   |
| <b>1. Aumentar as taxas de sucesso dos alunos</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover atividades que permitam a aquisição de métodos e técnicas de estudo, “aprender a aprender”- 1º e 2º ciclo.</li> <li>○ Apoiar os alunos nas aprendizagens: apoios educativos diferenciados, apoios a disciplinas com exames nacionais.</li> <li>○ Apoiar o estudo no ensino básico, 1º e 2º ciclos, através de horas específicas para o efeito e salas de estudo para o 3º ciclo e secundário, acompanhadas por professores.</li> <li>○ Apoiar os projetos que visem a melhoria dos resultados: Fénix, Leitores Persistentes, Atores Conscientes, Semear trabalho para colher Sucesso, Matemática 100 problemas (Ensino Básico); Mais Sucesso no Secundário com desdobramento nas disciplinas das áreas científicas com exame nacional e na formação geral Português e Inglês.</li> <li>○ Apoiar outros projetos e clubes que surjam e a comunidade escolar considere válidos e de interesse.</li> <li>○ Investir nos mini-cursos de competências matemáticas e clube de leitura para o 3º ciclo.</li> <li>○ Reforçar a valorização dos Cursos Profissionais com divulgação de trabalhos dos alunos e o desenvolvimento de uma <i>metodologia</i> específica para cada curso.</li> <li>○ Apoiar a recuperação de módulos e conclusão do curso aos alunos dos Cursos Profissionais.</li> <li>○ Identificar e intervir precocemente (pré-escolar) junto dos alunos com Necessidades Educativas Especiais (NEE), diagnosticando e encaminhando para a equipa de Necessidade Educativa Especial (NEE).</li> <li>○ Organizar e adequar os currículos dos alunos de Currículo Educativo Individual (CEI)</li> <li>○ Manter os clubes de Cerâmica, Cheiros e Sabores e outros para os alunos com CEI.</li> <li>○ Estabelecer parcerias com entidades para a componente laboral dos currículos CEI.</li> <li>○ Desenvolver atividades individualizadas com pedagogias diferenciadas que permitam a integração dos alunos estrangeiros ao nível do Português Língua Não Materna (PLNM).</li> <li>○ Promover aulas específicas de PLNM, para grupos de 10 ou mais alunos.</li> </ul> | <p>Média dos resultados internos e externos</p> <p>% de retenções e reprovações</p> <p>N.º de alunos que fazem o seu percurso escolar no tempo regulamentar.</p> <p>N.º de anos que os alunos demoram a fazer cada ciclo de ensino.</p> |

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | AÇÕES   | METAS/INDICADORES   |
|--|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Integrar os alunos estrangeiros, através de ações que realcem a riqueza da multiculturalidade.</li> <li>○ Implementar atividades utilizando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e que potenciem o sucesso</li> <li>○ Promover coadjuvações em várias disciplinas e sempre que o crédito horário o permita</li> </ul>  |   |
| <b>2. Promover os quadros de mérito e excelência de valor e desportivo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconhecer o mérito académico, o valor social e desportivo dos alunos</li> </ul>   | Integrar 10% dos alunos nestes quadros (2016 - 2017) e aumentar 1% por ano até 2020   |
| <b>3. Analisar os resultados escolares</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proceder à análise estatística de resultados em Conselho Pedagógico, departamentos curriculares/ áreas disciplinares:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- por disciplina e ano de escolaridade;</li> <li>- por turmas;</li> <li>- taxas de transição;</li> <li>- taxa coortal de alunos;</li> <li>- classificações internas e externas, face à média nacional e NUT.</li> </ul> </li> <li>○ Promover práticas reflexivas e consequente definição de estratégias de atuação nos grupos disciplinares.</li> </ul>   | <p>abranger 100% das turmas do agrupamento, por período e no final de ano</p> <p>abranger os anos de exame (9º, 11º e 12º anos)</p> <p>Fazer uma reunião por período letivo/departamento/ grupo disciplinar</p> |
| <b>4. Relevar o papel das Bibliotecas Escolares</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidar o papel das bibliotecas escolares fazendo com que sejam os motores de transformação nas competências de gestão da informação e da produção de conhecimento;</li> <li>○ Cumprir estritamente o Plano de Melhorias a vigor</li> </ul>   | <p>Monitorizar os Planos de Melhoria, em sede de CP</p> <p>Conceber e desenvolver Plano de Ação (2016/20)</p>   |
| <b>5. Reduzir o absentismo e abandono</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acompanhar através da equipa Multi e Diretores de Turma os alunos e famílias de modo a evitar o abandono escolar e absentismo.</li> <li>○ Articular ações com a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ).</li> <li>○ Monitorizar os casos de absentismo e abandono através da Coordenadora dos Diretores de Turma e Diretores de Turma.</li> <li>○ Reorientar o percurso escolar dos alunos.</li> <li>○ Utilizar estratégias que impliquem o aluno e o responsabilizem pela sua aprendizagem e assiduidade.</li> <li>○ Premiar o investimento e recuperação de alunos em situação de absentismo e abandono escolar.</li> </ul> | <p>Taxa de abandono escolar por ano de escolaridade.</p> <p>Taxa de absentismo por ano de escolaridade</p>  |

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | AÇÕES   | METAS/INDICADORES   |
|---|---|---|
| <p><b>6. Promover a disciplina</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir regras de comportamento claras e objetivas nos espaços escolares.</li> <li>○ Divulgar e explicar o Regulamento Interno.</li> <li>○ Desenvolver projeto de apoio a comportamentos positivos na escola, valorizando os alunos sem problemas disciplinares.</li> <li>○ Utilizar estratégias que impliquem o aluno e o responsabilizem pela sua aprendizagem e assiduidade.</li> <li>○ Promover um clima de escola e de sala de aula calmo e propício às aprendizagens e comportamentos positivos, com definição clara de regras de comportamento.</li> <li>○ Acompanhar os alunos com problemas disciplinares em programas específicos através do Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA) e equipa MULTI.</li> <li>○ Monitorizar casos de indisciplina através da Coordenadora dos Diretores de Turma e Diretores de Turma.</li> <li>○ Envolver as famílias/encarregados de educação na resolução dos problemas.</li> <li>○ Desenvolver junto das turmas programas de competências sociais em colaboração com a equipa Multi</li> <li>○ Manter parcerias com a Escola Segura e Gabinete de Segurança articulando com o Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA) e direção do agrupamento.</li> <li>○ Criar condições que possibilitem a realização de atividades lúdicas, de ocupação dos tempos livres, através de clubes e ludotecas, que envolvam os alunos em atividades extracurriculares e enriquecedoras da sua formação pessoal e social.</li> </ul> | <p>N.º de ocorrências disciplinares</p> <p>Nº de medidas corretivas</p> <p>Nº de medidas disciplinares sancionatórias</p> <p>N.º de intervenções da Escola Segura</p>   |
| <p><b>7. Incentivar metodologias ativas, experimentais e artísticas</b></p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planificar atividades experimentais e artísticas no 1º, 2º, 3º ciclo e secundário</li> <li>○ Implementar atividades experimentais e artísticas entre ciclos: 1º, 2º, 3º ciclo e secundário</li> </ul>  | <p>N.º de atividades experimentais e artísticas entre ciclos</p>  |
| <p><b>8. Envolver os alunos em projetos que lhes proporcione acréscimo de valor</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover ou aderir a projetos nas áreas científica, artística e desportiva a nível nacional e internacional: Projeto Canguru Matemático em todos os níveis de ensino; Desporto Escolar e outros projetos como: Olimpíadas da Física, Química e Matemática; Parlamento Jovem; Eco-Escolas; Plano de Ação Cultural - PAC da Câmara Municipal de Almada (CMA) e de empreendedorismo</li> <li>○ Promover projetos Internacionais como o Erasmus + ou outros.</li> <li>○ Promover ou aderir a projetos na área da cidadania e saúde.</li> <li>○ Desenvolver projetos de cidadania ativa envolvendo alunos e a comunidade.</li> <li>○ Dinamizar o Projeto de Saúde em meio escolar e Embaixadores da Saúde com o apoio da Unidade de Saúde Escolar através das Unidades de Saúde Familiar.</li> </ul>  | <p>N.º de projetos científicos, artísticos e desportivos desenvolvidos por estabelecimento de ensino</p> <p>N.º de projetos desenvolvidos por estabelecimento de ensino</p> <p>N.º de alunos e professores envolvidos em projetos</p> |

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | AÇÕES   | METAS/INDICADORES   |
|---|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover ou aderir a projetos de solidariedade e voluntariado.</li> <li>○ Implementar atividades utilizando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e que promovam a literacia digital</li> <li>○ Dinamizar as Ludotecas da ESMC e Básica 2/3</li> <li>⊕ Desenvolver atividades conjuntas que integrem os alunos no ciclo de ensino seguinte</li> <li>○ Fazer reuniões trimestrais da direção com os delegados e subdelegados de turma, para os ouvir sobre o funcionamento das escolas.</li> </ul>   | <p>Nº de atividades/projetos que utilizaram as TIC</p> <p>Nº de alunos, professores e turmas envolvidas</p>   |
| <p><b>9. Envolver os pais e encarregados de educação no processo educativo dos seus educandos</b></p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Despistar precocemente casos de perturbações de saúde infantil promovendo ações para identificação de casos de défice de atenção e concentração, comunicação, socialização, visão e audição.</li> <li>○ Articular com as famílias e encarregados de educação, equipa Multi e Unidades de Saúde Familiar.</li> <li>○ Prestar apoio de natureza psicológica e psicopedagógica, através da equipa Multi, a Alunos e Pais/Encarregados de Educação no contexto das atividades educativas.</li> <li>○ Promover ações relacionadas com a atividade parental e problemática da adolescência, droga, bulling, internet segura, etc.</li> <li>○ Desenvolver atividades que envolvam ativamente os Pais/Encarregados de Educação de forma a motivá-los para uma participação ativa e cooperante no processo educativo.</li> <li>○ Organizar no pré-escolar e 1º ciclo as Atividades de Animação e de Apoio à Família (AAAF) e Componente de Apoio à Família (CAF) e as Atividades de Enriquecimento do Currículo (AEC) no 1º ciclo com o apoio das Associações de Pais e Encarregados de Educação</li> </ul> | <p>Nº de casos identificados e acompanhados</p> <p>N.º de ações realizadas</p> <p>N.º de encarregados de educação envolvidos em cada ação</p> <p>N.º de alunos a frequentar as AAAF e CAF</p> <p>Nº de alunos a frequentar as AEC</p>                               |
| <p><b>10. Avaliar o reconhecimento da comunidade face aos resultados do agrupamento e abertura à comunidade</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconhecer perante a comunidade o valor e a excelência dos alunos através de cerimónias públicas.</li> <li>○ Dar prémios e reconhecer as turmas/alunos com melhor desempenho, o melhor aluno por disciplina, ano e curso.</li> <li>○ Promover concursos literários, científicos, desportivos, artísticos e de inovação com reconhecimento e prémios.</li> <li>○ Acompanhar internamente o percurso escolar dos alunos em termos académicos e profissionais após terem saído do agrupamento.</li> <li>○ Participar no projeto Observatório de Trajetos dos Estudantes do Ensino Secundário (OTES)</li> <li>○ Manter a parceria com o CRI - Centro de Recursos para a Inclusão (Externato ZAZZO) para integração dos alunos com NEE e o apoio de técnicos especializados.</li> </ul>   | <p>N.º de alunos no quadro de excelência</p> <p>N.º de alunos no quadro de valor</p> <p>N.º de alunos que se destacaram em áreas humanísticas, científicas, desportivas e artísticas</p> <p>Relatórios das ações</p> <p>Nº de alunos que entram na universidade</p> |

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | AÇÕES   | METAS/INDICADORES   |
|---|---|---|
| <p><b>10. Avaliar o reconhecimento da comunidade face aos resultados do agrupamento e abertura à comunidade</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manter a parceria com o Centro de atividades ocupacionais da Quinta dos Inglesinhos da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Lisboa (APPACDM) para a integração nas escolas do agrupamento de jovens deficientes.</li> <li>○ Manter a parceria para a inserção de pessoas do Programa Vida Emprego.</li> <li>○ Estabelecer protocolos com Instituições de Ensino Superior para a realização de estágios profissionais nas várias escolas do agrupamento.</li> <li>○ Manter projetos de solidariedade: EcoSol, Banco Alimentar e Cabaz de Natal.</li> <li>○ Criar um Gabinete de Apoio à Família, no âmbito do Projeto EcoSol ou TEIP que apoie em atividades de mediação socioeducativa de ligação da escola, às famílias e à comunidade através das parcerias com a rede social do concelho.</li> <li>○ Solidificar e estabelecer novas parcerias com empresas e entidades da região de forma a abrangermos públicos diversos e estendermos o âmbito da nossa ação, com respostas que permitam a integração em estágios profissionais dos formandos dos cursos Vocacionais, Cursos de Educação e Formação e Cursos Profissionais.</li> <li>○ Manter parcerias com a CMA para organizar as Atividades de Animação e de Apoio à Família - AAAF e Componente de apoio à família - CAF.<br/>Promover cursos de Português para Falantes de Outras Línguas - Programa “Português para Todos” - PPT, e Cursos de Competências Básicas de acordo com as necessidades da comunidade.</li> </ul> | <p>N.º de alunos que entram no mercado de trabalho.<br/>N.º de alunos que no mercado de trabalho seguiu a área de formação dada pela escola</p> <p>N.º de atividades desenvolvidas em parceria<br/>N.º de jovens integrados no agrupamento</p> <p>N.º de pessoas abrangidas</p> <p>N.º de parcerias estabelecidas por curso<br/>N.º de recursos humanos disponíveis<br/>N.º de formandos envolvidos</p> |
| <p><b>11. Proporcionar uma oferta educativa diversificada</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Criar respostas educativas vocacionadas para os diferentes perfis dos alunos, de acordo com as orientações tutelares.</li> <li>○ Manter os Cursos Profissionais, CEFs e criar Cursos Vocacionais de nível secundário.</li> </ul>   | <p>Dar resposta ao interesse dos alunos, de acordo com os recursos humanos do Agrupamento e as necessidades do mercado de trabalho.</p>   |

| 6.3 Imagem do agrupamento: Interna e Externa  |   |   |
|---|---|---|
| <b>OBJETIVOS GERAIS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir a unidade interna do Agrupamento</li> <li>• Promover a criação de uma cultura de escola</li> <li>• Alargar o sentido de pertença</li> <li>• Construir uma imagem externa de agrupamento</li> <li>• Alargar a rede de parcerias</li> </ul> |   |   |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | AÇÕES   | METAS/INDICADORES   |
| 1. Promover e apoiar a comemoração de datas importantes das escolas do agrupamento  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incentivar o aumento de dinâmicas sociais, através do envolvimento de professores, assistentes operacionais e assistentes técnicos, em atividades de conjunto durante o ano letivo;</li> <li>○ Realizar a Semana do Agrupamento</li> <li>○ Criar o dia de aniversário do agrupamento</li> <li>○ Escolher o Patrono para o Agrupamento</li> </ul> | <p>Promover encontros sociais ao longo do ano: recepção à comunidade educativa (início do ano letivo); Jantar de Natal do Agrupamento; Encontro de encerramento do ano letivo</p> <p>Comemorar anualmente a semana do agrupamento - final de cada ano letivo</p> <p>Comemorar com atividades simbólicas o dia do agrupamento, em cada uma das escolas - 26 de abril</p> <p>Reunir os vários intervenientes da comunidade educativa para a recolha de propostas com sugestões relativamente à escolha do Patrono do Agrupamento.</p> |
| 2. Manter com a Autarquia uma relação estreita de colaboração   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participar nas atividades promovidas pela autarquia de acordo com a faixa etária dos alunos, desde o pré-escolar ao secundário: festa verde, marchas populares, desfile carnaval, Mostra do Ensino Almada, comemoração de datas importantes e colaboração em projetos.</li> </ul>  | Participação em projetos anuais da CMA ou Juntas de Freguesia, por escola.  |
| 3. Fomentar a cidadania   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Divulgar projetos na área da cidadania ativa</li> <li>○ Integrar os alunos do agrupamento no projeto YOUNG VOLUNTEAM</li> <li>○ Criar o Clube de Proteção Civil</li> <li>○ Participar em atividades do Banco Alimentar contra a Fome</li> </ul>  | Nº de alunos envolvidos em projetos ligados ao voluntariado   |

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CAPARICA  
PROJETO DE INTERVENÇÃO 2016 - 2020

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | AÇÕES  | METAS/INDICADORES   |
|---|--|---|
| <p><b>4. Incentivar o sentido estético e artístico - Música, Teatro, Expressões Plástica e atividades desportivas</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dinamizar atividades e clubes no agrupamento, nomeadamente: Projeto CantART-te, Projeto Outras Bandas Instrumentos para a Inclusão, Clube de Expressão Dramática, Clube Europeu, Clube do Ambiente, Clube das Ciências Experimentais, Clube do Xadrez, Clube das Náuticas e do Atletismo.</li> <li>○ Sensibilizar os responsáveis dos projetos para um alargamento do número de participantes</li> <li>○ Criar o dia de entrega do prémio de mérito desportivo - final do ano letivo</li> </ul> | <p>Elaboração de uma campanha de divulgação, no início de cada ano letivo, dos diferentes clubes existentes em cada escola;<br/>Divulgação, na página do agrupamento, das atividades mais significativas de cada clube<br/>Divulgação das atividades desportivas mais significativas, de cada escola na página do agrupamento<br/>Nº de alunos envolvidos</p> |
| <p><b>5. Alargar às várias escolas os projetos nacionais e internacionais</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reforçar a continuidade de participação em projetos nacionais e internacionais visando o desenvolvimento global dos alunos, em termos de parcerias estratégicas e/ou intercâmbios. (Olimpíadas, Parlamento jovem, Erasmus+)</li> </ul>  | <p>Participação anual em projetos nacionais<br/>Implementação de um projeto Erasmus + a cada 2 anos<br/>Nº de alunos envolvidos<br/>Nº de professores envolvidos</p>  |
| <p><b>6. Manter o bom relacionamento com as associações de pais</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar continuidade ao trabalho desenvolvido entre as associações de pais e as famílias de cada estabelecimento</li> </ul>   | <p>Realização de uma reunião por período letivo com a associação de pais de cada escola</p>   |
| <p><b>7. Manter o bom relacionamento com as associações de estudantes</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proporcionar à associação de estudantes todo o auxílio necessário às iniciativas propostas por esta organização</li> </ul>  | <p>Envolver a associação de estudantes nas decisões de escola que se prendem com o bem estar dos alunos na escola</p>   |
| <p><b>8. Estreitar o contacto com as parcerias ativas</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incentivar a partilha de conhecimento entre os parceiros ativos: empresas com protocolo de estágios profissionais; Faculdade de Ciências e Tecnologia do Monte de Caparica, Programa Escolhas - Projeto Terras D'Arte, Santa Casa da Misericórdia de Almada, Centro de Formação de Professores do Concelho de Almada.</li> </ul>  | <p>Convidar os empresários locais a trazer a sua realidade à escola<br/><br/>Participar em eventos organizados pelos parceiros</p>  |

## 7. Cronograma das Ações

| Ano letivo | Principais medidas a implementar   |
|------------|--|
| 2016-17    | <p>O 1º ano do mandato será sobretudo para criar uma dinâmica de trabalho interno em função do projeto.</p> <p>Divulgar amplamente o Plano Estratégico junto dos vários setores do agrupamento e criar as equipas de trabalho.</p> <p>Elaborar os documentos estruturantes do agrupamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto Educativo</li> <li>• Plano de Desenvolvimento do Currículo</li> <li>• Plano Anual de Atividades</li> <li>• Plano de Formação</li> </ul> <p>Implementar o Plano Anual de Atividades e de Formação e os Planos de Segurança das várias escolas.</p> <p>Estabelecer o Plano de Melhoria resultante das orientações do relatório de autoavaliação do agrupamento 2014 -2015.</p> |
| 2017-18    | <p>Implementar e Desenvolver o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projeto Educativo</li> <li>○ Plano de Desenvolvimento do Currículo</li> <li>○ Plano Anual de Atividades e o Plano de Formação</li> <li>○ Plano de Melhoria e Autoavaliação</li> <li>○ Planos de Segurança</li> </ul>  |
| 2018-19    | <p>Implementar e Desenvolver o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projeto Educativo</li> <li>○ Plano de Desenvolvimento do Currículo</li> <li>○ Plano Anual de Atividades e o Plano de Formação</li> <li>○ Plano de Melhoria e Autoavaliação</li> <li>○ Planos de Segurança</li> </ul>  |
| 2019-20    | <p>Implementar e Desenvolver o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projeto Educativo (Revisão)</li> <li>○ Plano de Desenvolvimento do Currículo (Revisão)</li> <li>○ Plano Anual de Atividades e o Plano de Formação</li> <li>○ Plano de Melhoria e Autoavaliação</li> <li>○ Planos de Segurança</li> </ul> <p>Balanço e avaliação do projeto de intervenção.</p>  |

## 8. Monitorização e avaliação do projeto

O ato de gestão implica planear, organizar e avaliar. A avaliação funciona num ciclo que se repete ou seja o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) - processo contínuo de autoavaliação e de melhoria - planear/projetar, executar, avaliar e melhorar.

Este projeto não é um documento acabado, mas sim um documento aberto, em construção permanente e ajustado de acordo com as alterações legislativas, os contextos, as propostas das várias escolas, dos elementos da comunidade educativa e da realidade socioeconómica onde o agrupamento se insere.

O projeto terá de ser amplamente divulgado junto da comunidade educativa. Será publicado na página Web do agrupamento, para ser do conhecimento de todos e terá uma interligação com o Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades do Agrupamento.

Numa lógica de prestação de contas, de transparência organizacional e de acordo com o definido na lei, a monitorização e avaliação do projeto será realizada ao longo dos quatro anos do mandato pelos órgãos de Administração e Gestão do Agrupamento, concretamente o Conselho Pedagógico e o Conselho Geral.

Deste modo, anualmente, em novembro será elaborado pelo Conselho Pedagógico e apresentado ao Conselho Geral, o Plano Anual de Atividades e em abril/maio, o Relatório da Gerência e Contas do Agrupamento. No final de cada ano letivo será feito o balanço, com apresentação no Conselho Pedagógico e Conselho Geral, do Relatório de Execução do Plano Anual de Atividades e será apresentado o Relatório de Autoavaliação do agrupamento assim como o respetivo plano de melhoria dentro das calendarizações previstas.

Ao longo do mandato poderão ser feitos ajustes ao projeto em função das alterações legislativas, das orientações da tutela, da autoavaliação do agrupamento, do respetivo relatório e dos planos de melhoria.

Esta dinâmica será efetuada em articulação com os diversos órgãos de administração e gestão: Conselho Geral, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo.

Os documentos atrás mencionados, após a sua aprovação, serão colocados na página do agrupamento, para consulta pública.

## 9. Considerações Finais

Concluo consciente que a tarefa a empreender não será fácil. Ser Diretor(a) de um agrupamento é extremamente exigente, mas desafiante, requer grande dedicação, sentido de responsabilidade e a consciência de serviço público. Conto seguramente com o auxílio de uma equipa interna coesa e motivada para a consecução/implementação do meu projeto de intervenção. Uma equipa que desenvolva, ajude e contribua para o crescimento saudável das crianças e jovens do Agrupamento.

Pela frente, encontraremos com certeza muitas pedras no caminho, teremos muitas pedras no caminho que iremos apanhando e colocando no lugar certo, permitindo a construção deste edifício de forma harmoniosa, humana e promovendo o sucesso dos nossos alunos.

Acompanharemos, com rigor e exigência, a conclusão das obras da Empresa Parque Escolar na escola sede do agrupamento; as prometidas reparações na Escola Básica da Costa da Caparica por parte da DGESTE; os melhoramentos dos espaços de recreio da escola EB1/JI nº 2 da Costa da Caparica. Promoveremos a constituição de equipas de trabalho para a elaboração dos documentos fundamentais e estruturantes do agrupamento: Projeto Educativo, Plano de Desenvolvimento de Currículo, Código de Conduta do Agrupamento, Planos de Melhoria, Preparação do Agrupamento para a Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação (IGEC).

Que este agrupamento seja uma organização democrática, participada e vivida por todos; professores, pessoal não docente, alunos, pais e encarregados de educação, parceiros educativos e comunidade local. É fundamental agir com motivação, dinamismo, eficiência e eficácia mas também ter pensamento positivo e otimista, qualidades que auxiliam as equipas de trabalho a enfrentar e ultrapassar as dificuldades e a continuarem a trabalhar com força, brio e dedicação, sabendo que os nossos alunos são a nossa prioridade. Educar é amar os outros. É dar aos outros um pouco de si!

***Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós. Antoine de Saint-Exupéry***



PROJETO  
INTERVENÇÃO  
2016 - 2020

---

Isabel Maria Ribeiro da Silva Santos