

PROJETO DE INTERVENÇÃO

**Agrupamento de Escolas Sidónio Pais,
Caminha**

**Concurso prévio à
eleição do Diretor**

Aviso n.º 4776/2014,
de 8 de abril

Maria Esteves



ABRIL DE 2014

Índice

INTRODUÇÃO	3
BREVE CARATERIZAÇÃO DO AESP	4
ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE AVALIÇÃO EXTERNA.....	6
DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	12
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS.....	23

INTRODUÇÃO

O regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário - Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho – preconiza a criação do cargo de director, a quem é confiado a administração e gestão do agrupamento de escolas nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial (artigo 18.º). Nos termos do disposto no artigo 22.º, foi aberto o procedimento concursal pelo aviso n.º 4776/2014, de 8 de abril, publicado no Diário da República, 2ª Série, nº 69, de 8 de abril. O ponto 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho, estabelece que o candidato contemple, no seu projeto de intervenção, a identificação de problemas, a definição de objectivos/estratégias e a programação das actividades a realizar no mandato. Neste enquadramento institucional e legal surge a presente candidatura a Diretora do Agrupamento de Escolas Sidónio Pais, (adiante designado AESP), em Caminha.

Pensar a Escola obriga-nos a pensar o futuro. O projeto de intervenção que subscrevo está alicerçado:

- **na experiência** acumulada ao longo de vinte e três anos de Direção, em três modelos de gestão executiva de um estabelecimento de ensino público, primeiro como Vice-Presidente, depois como Presidente do Conselho Executivo, posteriormente como Diretora e, presentemente, como Presidente da Comissão Administrativa do atual AESP;
- **no entendimento** exaustivo dos problemas e das potencialidades do AESP;
- **no conhecimento** profundo da comunidade e do meio em que se insere o agrupamento;
- **nas grandes mudanças** que exigem da Escola de hoje uma postura educativa inovadora, capaz de formar e de educar cidadãos que melhor respondam aos desafios atuais da sociedade do conhecimento e da aprendizagem ao longo da vida e que melhor exerçam a sua cidadania democrática;
- **na defesa** incondicional dos valores da escola pública de qualidade, tendo em vista a construção do *bem comum* que é a educação das crianças e dos jovens (Barroso, 2000).

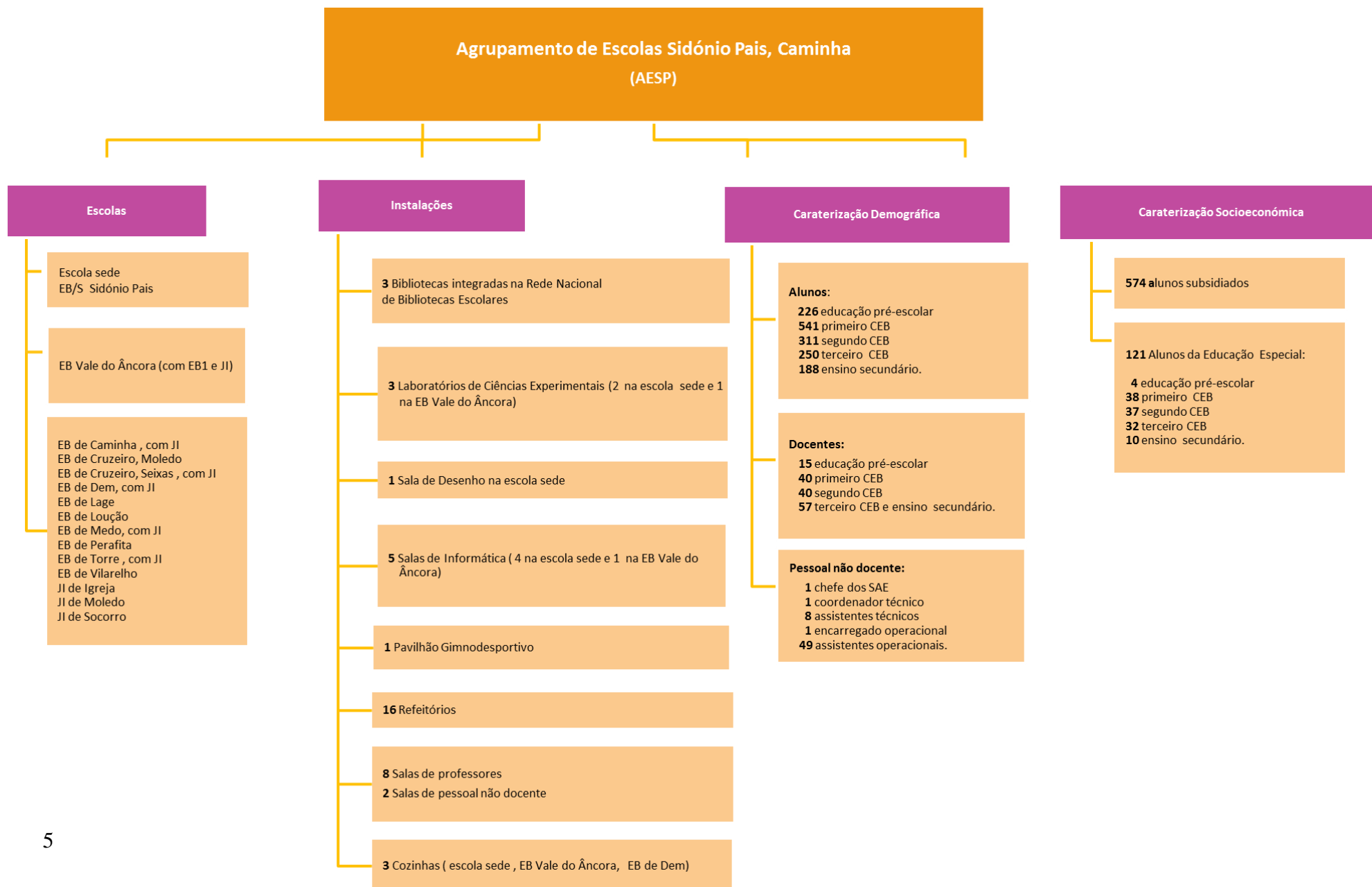
BREVE CARATERIZAÇÃO DO AESP

A constituição da nova unidade orgânica denominada Agrupamento de Escolas Sidónio Pais, com sede na Escola Básica e Secundária Sidónio Pais, Vilarelho, Caminha, resulta da agregação dos Agrupamentos de Escolas Coura e Minho e Vale do Âncora, na sequência do despacho do Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar, exarado em 1 de abril de 2013. O processo foi conduzido no terreno pela administração regional desconcentrada, no caso concreto pela Direção Regional de Educação do Norte (DREN). A nomeação da nova Comissão Administrativa Provisória, por mim presidida, ocorre a 24 de abril de 2013.

O AESP compreende territorialmente todos os estabelecimentos de educação e ensino público da área do município de Caminha, o que pode e deve ser considerado como ilustrativo do despontar do movimento de municipalização territorial da administração e gestão escolar em Portugal (Silva, 2007: 12).

Sem a pretensão de proceder a uma caracterização exaustiva e aprofundada do agrupamento como organização ou do seu funcionamento, em virtude dos constrangimentos e limitações de tempo que um projeto desta natureza impõe, individualizo, de forma sucinta no mapa concetual que se segue, as dimensões institucionais mais expressivas: escolas, instalações, caracterização demográfica e caracterização sociodemográfica.

Mapa concetual 1 - Caraterização do Agrupamento de Escolas Sidónio Pais, Caminha

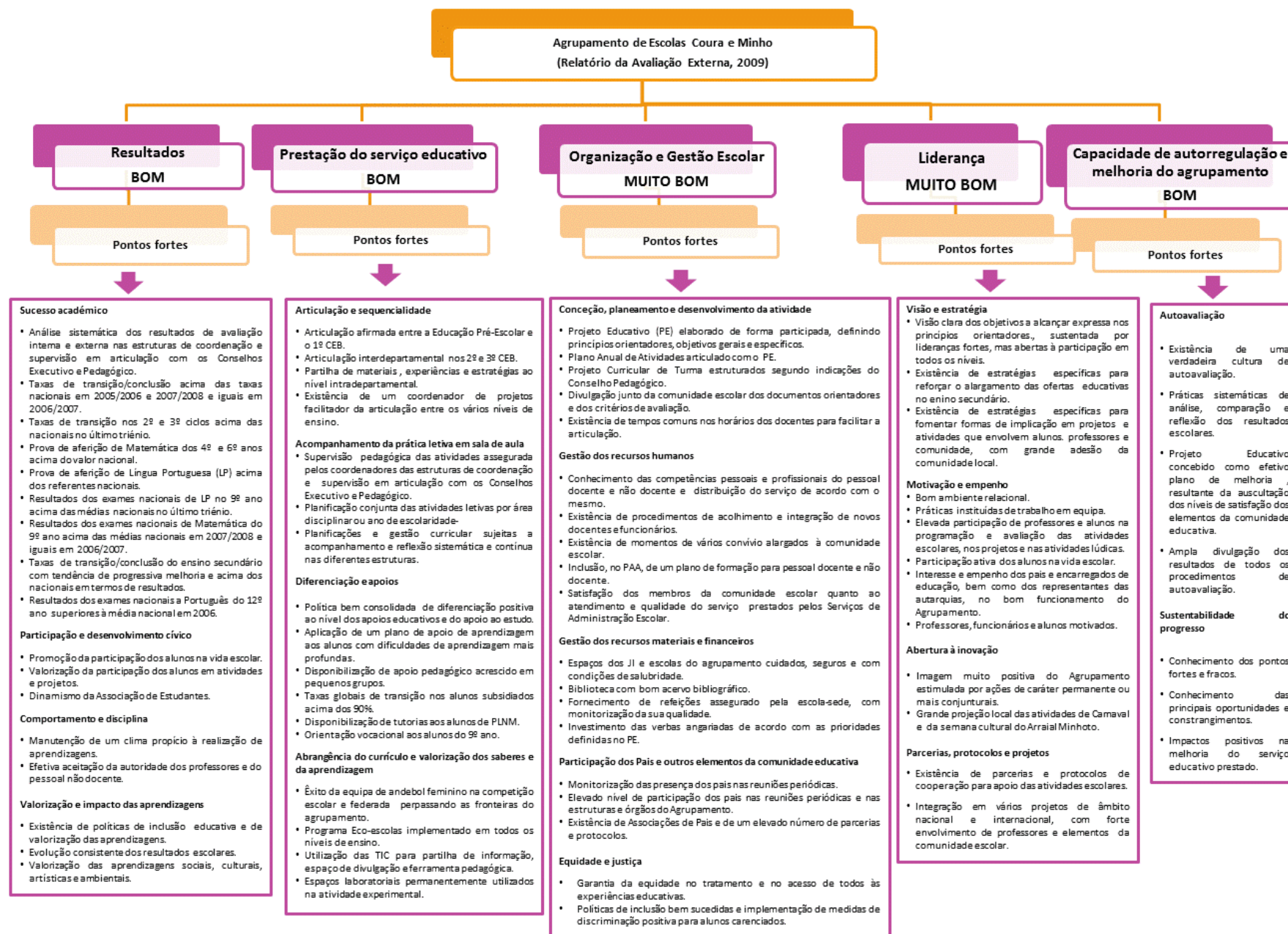


ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA

A partir da análise crítica de alguns dados empíricos recolhidos dos Relatórios de Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas Coura e Minho e do Agrupamento de Escolas Vale do Âncora, realizados pela equipa da Inspeção Geral da Educação (IGE) em 2009, nos diferentes domínios e indicadores de análise, pretende-se apreender, nos seus aspetos essenciais, os elementos necessários à construção ou aperfeiçoamento do plano de melhoria e de desenvolvimento da escola como organização escolar, tendo como referência a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, bem como de oportunidades e constrangimentos.

Mantendo o mesmo princípio de facilitar a leitura e análise do meu projeto de intervenção elaborei, para cada um dos agrupamentos, dois mapas conceituais. No primeiro mapa, procedo à sistematização dos pontos fortes por domínio (Resultados, Prestação do serviço Educativo, Organização e Gestão escolar Liderança e Capacidade de Autorregulação e Melhoria do Agrupamento) e respetivos indicadores de análise; no segundo, apresento as áreas de melhorias apontadas pela inspeção, bem como os constrangimentos e oportunidades.

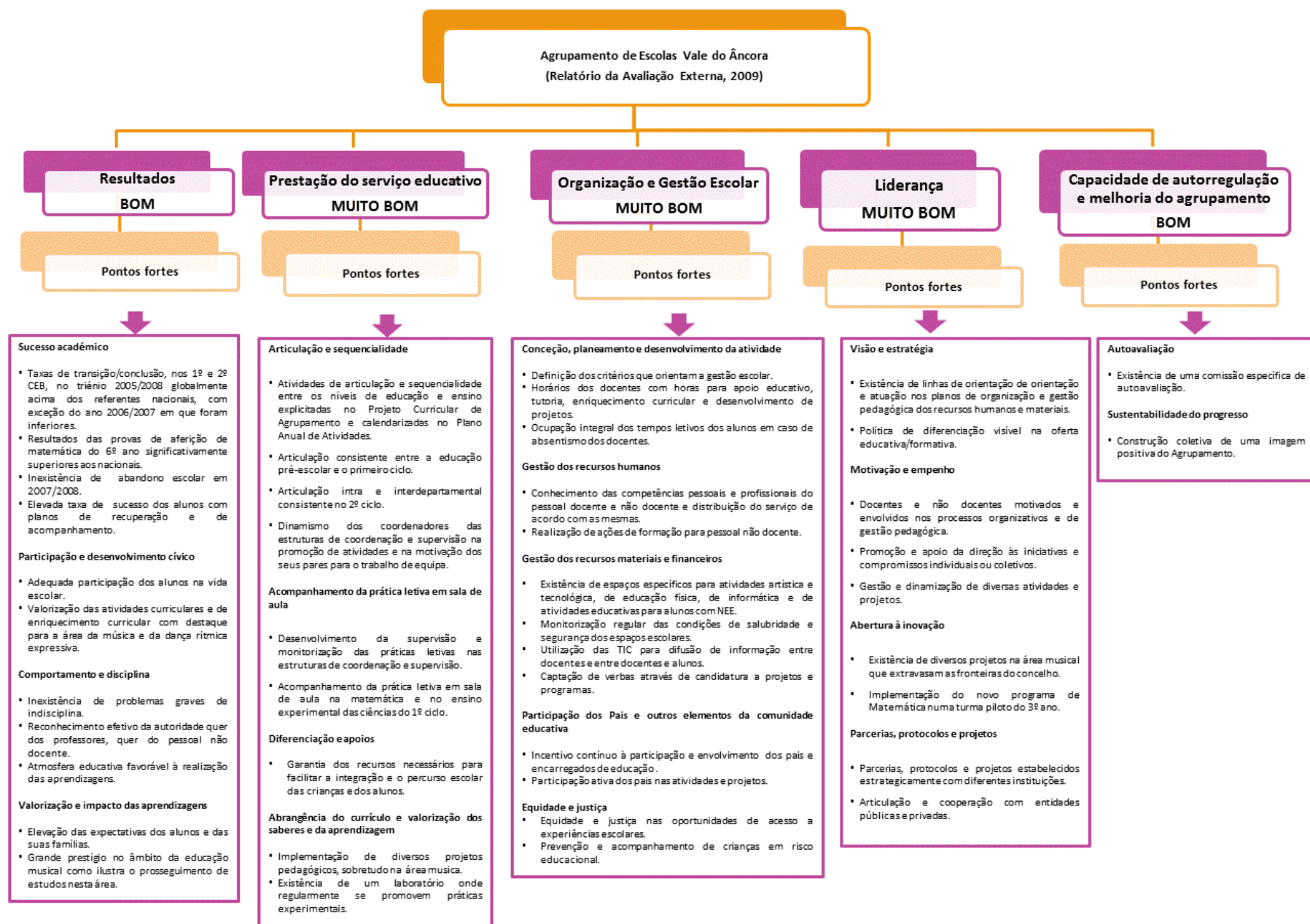
Mapa concetual 2 – Análise do relatório de avaliação externa do Agrupamento de Escolas Coura e Minho – Pontos fortes



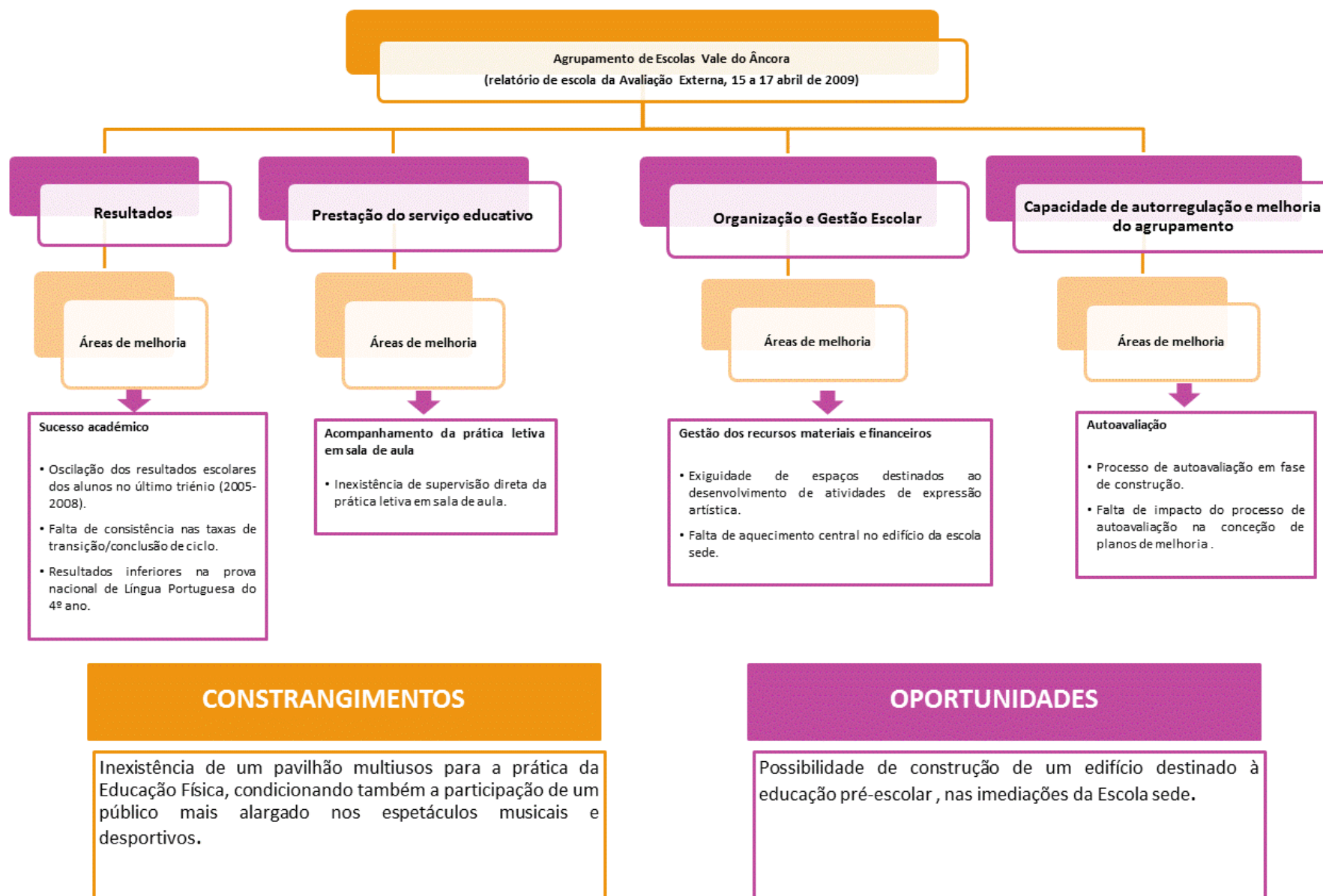
Mapa conceitual 3 - Análise do relatório de avaliação externa do Agrupamento de Escolas Coura e Minho – Áreas de Melhoria, Constrangimentos e Oportunidades



Mapa concetual 4 - Análise do relatório de avaliação externa do Agrupamento de Vale do Âncora – Pontos fortes



Mapa concetual 5 - Análise do relatório de avaliação externa do Agrupamento de Vale do Âncora – Áreas de Melhoria, Constrangimentos e Oportunidade



Da análise efetuada, constato que ambos os agrupamentos apresentam diversos pontos fortes nos diferentes domínios, com particular destaque para a existência de lideranças fortes e abertas à participação e a análise sistemática dos resultados da avaliação interna e externa. São ainda visíveis diversas áreas de melhoria, nomeadamente nos domínios dos resultados, na prestação do serviço educativo, na organização e gestão escolar e na capacidade de autorregulação e melhoria do agrupamento. Não posso, porém, deixar de considerar o hiato de tempo entre a data de realização da avaliação externa e a atualidade, pois durante estes cinco anos muitas ações de melhoria foram já implementadas.

A escola, enquanto centro das políticas educativas, tem de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, devendo ser acompanhada, no dia a dia, por uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa.

Com base na minha experiência pessoal e profissional, especialmente vivenciada no presente ano letivo, e após reanálise dos documentos que se constituem instrumentos do exercício da autonomia do agrupamento, julgo estar em posição de apresentar o meu projeto de intervenção, orientado pelos princípios da igualdade, da justiça, da participação e da transparência, no qual se explicitam os objetivos e as estratégias conducentes ao reforço da autonomia, administração e gestão do Agrupamento de Escolas Sidónio Pais num horizonte de quatro anos.

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

De acordo com a legislação em vigor as minhas propostas têm como base os seguintes objetivos e princípios orientadores:

- desenvolver a qualidade do serviço público da educação em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular;
- promover a equidade social;
- assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho;
- observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa;
- assegurar a estabilidade e a transparência da gestão e administração escolar;
- proporcionar condições para a participação efetiva dos membros da comunidade educativa.

No respeito pelos princípios e objetivos enunciados apresento nos quadros seguintes uma diversidade de soluções organizativas a desenvolver no próximo quadriénio no exercício da autonomia organizacional do AESP.

Tabela 1- Plano de Intervenção no domínio Resultados

Campo de análise	Objetivos	Estratégias	Programação
Resultados académicos	Promover o sucesso educativo e a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados	<p>Análise, de forma sistemática, dos resultados da avaliação interna e externa</p> <p>Realização de análise comparativa dos resultados escolares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparação dos resultados da avaliação externa com os referentes nacionais e com os outros agrupamentos/escolas mais próximos, numa dimensão local e/ou regional • Comparação dos resultados escolares internos com os nacionais • Comparação dos resultados por ano de escolaridade <p>Análise da evolução dos resultados escolares (pelo menos) no último quadriénio nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa</p> <p>Estabelecimento de metas anuais por disciplina/ano escolar</p> <p>Identificação das áreas/disciplinas de sucesso/insucesso</p> <p>Partilha regular com os Encarregados de Educação de informação relativa à evolução das aprendizagens dos seus educandos</p>	Final de cada período e ao longo do ano
	Desenvolver uma cultura de autoavaliação e de melhoria sistemática	Realização de reuniões de reflexão e discussão dos resultados obtidos pelos alunos	Final de cada período
		Publicitação dos resultados obtidos e das metas alcançadas	Final do ano
		Realização de processos de autoavaliação interna	Ao longo do ano
		Divulgação dos critérios de avaliação de todas as áreas disciplinares/disciplinas	No início do ano
	Prevenir situações de abandono e de desistência	Diversificação e adequação da oferta educativa	2º e 3º períodos
		Diligência, junto das entidades competentes, para a abertura de cursos profissionais/vocacionais	Ao longo do ano
		Reforço das atividades de orientação dos alunos e das famílias nas opções a tomar (divulgação de opções e orientação vocacional/atividades de formação e esclarecimento)	Ao longo do ano
		Realização de formação no âmbito da promoção do bem-estar de crianças e jovens e de prevenção de risco e perigo.	Anual
		Melhorar a imagem dos cursos profissionais/vocacionais	
		Referenciação dos alunos que revelam insucesso	
		Diligência, junto das entidades competentes, para colocação de um psicólogo no quadro	

Tabela 2- Plano de Intervenção no domínio Resultados (continuação)

Campo de análise	Objetivos	Estratégias	Programação
Resultados Sociais	Incrementar a participação na vida da escola e a assunção de responsabilidades	Representação dos diferentes atores nas equipas responsáveis pela elaboração dos documentos de orientação educativa	Ao longo do ano
		Discussão participada das estruturas internas e externas e dos diferentes atores na definição das prioridades educativas e na revisão dos planos de ação	
		Implementação de uma diversidade de estratégias de consulta (assembleia de delegados/reuniões com os representantes dos Encarregados de Educação, autarquia)	
		Corresponsabilização da Associação de Estudantes /Associação de Pais na programação de atividades e na tomada de decisão	
		Promoção de reuniões e/ou outras formas de envolvimento dos diferentes membros da comunidade educativa.	
	Reforçar valores de cidadania Garantir o conhecimento e o cumprimento das regras de funcionamento da escola	Implementação e/ou adesão a iniciativas/projetos que promovam a responsabilidade pelo bem-estar dos outros e a convivência democrática Análise do regulamento interno e do estatuto do aluno em Educação para a Cidadania Corresponsabilização dos Encarregados de Educação no cumprimento das regras/código de conduta por parte dos seus educandos Reforço dos critérios de avaliação que contemplam as dimensões da participação e desenvolvimento cívico	Ao longo do ano
	Melhorar a participação em projetos/atividades de índole solidária	Promoção do envolvimento dos diferentes atores da comunidade educativa em projetos/atividades de índole solidária Divulgação e apoio às iniciativas locais e nacionais de cariz solidário	Ao longo do ano
	Acompanhar o percurso escolar/profissional dos alunos	Criação de um grupo de trabalho para monitorização do percurso académico e/ou profissional dos alunos Incentivo à participação de antigos alunos em atividades dinamizadas pelo agrupamento	Ao longo do ano letivo

Tabela 3- Plano de Intervenção no domínio Resultados (continuação)

Campo de análise	Objetivos	Estratégias	Programação
Reconhecimento da comunidade	Aumentar o grau de satisfação da comunidade educativa face ao serviço educativo prestado pelo agrupamento	Aplicação de questionários de satisfação Implementação de ações de melhoria Acolhimento das propostas apresentadas pelos diversos membros da comunidade local	Ao longo do ano
	Reconhecer, publicamente, o mérito dos alunos relativamente ao sucesso e/ou participação em projetos	Adesão a concursos/projetos que permitam estimular e valorizar o sucesso dos alunos Realização do dia do diploma Exposição e divulgação de trabalhos na escola e no exterior Publicitação dos resultados/trabalhos/atividades de relevo alcançados pelos alunos	Ao longo do ano
	Reforçar a cooperação e o envolvimento da comunidade envolvente na vida do agrupamento	Adesão a iniciativas/projetos locais e regionais que favorecem e mobilizam os alunos Dinamização de iniciativas abertas à comunidade educativa Participação ativa nos diversos órgãos/instituições concelhios Reforço dos protocolos e parcerias	Ao longo do ano

Tabela 2- Plano de Intervenção no domínio Prestação do Serviço Educativo

Campo de análise	Objetivos	Estratégias	Programação
Planeamento e articulação	Consolidar práticas de gestão articulada do currículo	Diversificação das ações de gestão vertical do currículo e da informação sobre o percurso escolar das crianças/alunos Realização de reuniões intra e interdepartamentais para gestão conjunta e articulada dos programas e orientações curriculares Articulação entre os documentos de orientação educativa visíveis na concretização das atividades Realização de ações de articulação curricular da biblioteca escolar com diferentes estruturas pedagógicas Disponibilização, nos horários dos docentes, de tempos comuns para potenciar a articulação e a interação entre docentes da mesma unidade de educação/ensino e entre as unidades do agrupamento	Ao longo do ano
	Contextualizar o currículo e acentuar a abertura do agrupamento ao meio	Aumento, em todos os ciclos, das práticas de ensino experimental/educação musical/educação física Desenvolvimento de projetos locais, nacionais e internacionais	Ao longo do ano
	Incrementar a coerência entre ensino e avaliação	Definição de metas e critérios de avaliação do trabalho a desenvolver pelas estruturas de coordenação e supervisão Definição de critérios de avaliação gerais e específicos (por departamento/disciplina) Desenvolvimento de programas de acompanhamento e apoio a alunos	Ao longo do ano
	Consolidar o trabalho colaborativo entre docentes	Disponibilização, nos horários dos docentes, de tempos comuns para potenciar o trabalho colaborativo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ produção e/ou partilha de materiais e recursos didático-pedagógicos ▪ calibragem de instrumentos de avaliação ▪ definição de estratégias de diferenciação pedagógica ▪ partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes 	Ao longo do ano

Tabela 2- Plano de Intervenção no domínio Prestação do Serviço Educativo (continuação)

Campo de análise	Objetivos	Estratégias	Programação
Práticas de ensino	Adequar as atividades educativas e o ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos	Melhoria na documentação a integrar o processo de referenciação das necessidades educativas de cada criança/aluno Implementação de medidas de apoio educativo adequadas às necessidades de cada criança/aluno com necessidades educativas especiais de carácter permanente/dificuldades de aprendizagem/capacidades excecionais Diferenciação pedagógica e personalização do ensino através de respostas educativas adequadas à especificidade de cada grupo/turma e às capacidades/aptidões de cada criança/aluno Otimização da biblioteca escolar enquanto centro de recursos e espaço inovador de aprendizagem Otimização do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na atividade letiva Implementação de dispositivos de acompanhamento e avaliação das medidas de apoio educativo implementadas	Ao longo do ano
	Consolidar uma cultura de rigor e de exigência para melhoria de desempenhos	Realização de reuniões interdepartamentais e entre ciclos para programação e reflexão de conteúdos programáticos e atividades Continuidade da realização dos testes intermédios nos diversos anos/ciclos de escolaridade Reflexão sobre as práticas de ensino decorrente da avaliação contínua dos alunos: <ul style="list-style-type: none"> análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano de escolaridade pelas diferentes estruturas de coordenação e supervisão pedagógica redefinição de estratégias em função dos resultados obtidos Valorização de iniciativas pedagógicas e didáticas inovadoras com repercussão nas aprendizagens dos alunos	Ao longo do ano
	Incrementar metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens	Programação e realização de atividades experimentais Continuidade do Projeto Eureka Continuidade do Projeto Eco-Escolas Adesão a projetos de âmbito nacional e internacional que estimulam os alunos a ter um papel ativo na aprendizagem (Ciência Viva, Coastwatch...)	Ao longo do ano
	Reforçar a valorização das áreas das expressões artísticas, físicas e desportivas	Dinamização de projetos e atividades no âmbito das expressões artísticas, físicas e desportivas Exposição e divulgação de trabalhos na escola e no exterior	Ao longo do ano
	Reforçar o acompanhamento e a supervisão interna da prática letiva	Monitorização do cumprimento do currículo expresso no planeamento individual Implementação de mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva Garantia das condições para aplicação da avaliação do desempenho docente	Ao longo do ano

Tabela 2- Plano de Intervenção no domínio Prestação do Serviço Educativo (continuação)

Campo de análise	Objetivos	Estratégias	Programação
Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	Diversificar as formas de avaliação dos alunos	Desenvolvimento de programas de acompanhamento e apoio a alunos Definição de critérios de avaliação gerais e específicos por ano/ciclo/disciplina Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação	Ao longo do ano
	Construir instrumentos de avaliação	Construção de instrumentos diversificados de avaliação Utilização de instrumentos de avaliação comuns à mesma disciplina/ano de escolaridade Elaboração de grelhas de monitorização comuns dos resultados de avaliação	Ao longo do ano
	Monitorizar o desenvolvimento do currículo	Realização de avaliações diagnósticas, formativas e sumativas Continuidade da realização dos testes intermédios nos diversos anos e ciclos de escolaridade Monitorização do cumprimento do currículo expresso no planeamento	Ao longo do ano
	Reforçar as medidas de promoção do sucesso escolar	Desenvolvimento de programas de acompanhamento e apoio a alunos Monitorização do impacto do apoio educativo Aprofundamento do conhecimento, por parte dos encarregados de educação, sobre a organização do agrupamento e o processo de aprendizagem dos seus educandos Diversificação das iniciativas destinadas a apoiar e a orientar os encarregados de educação no acompanhamento do estudo dos seus educandos	Ao longo do ano
	Prevenir situações de desistência e de abandono	Integração orientada dos alunos na transição entre ciclos Articulação regular e sistemática entre os diretores de turma e o Serviço de Psicologia e Orientação/diferentes organismos/instituições Monitorização das taxas de desistência e de abandono Mobilização dos encarregados de educação e de outros elementos da comunidade educativa para a resolução de problemas Estabelecimento de parcerias com entidades externas promotoras de inclusão	Ao longo do ano

Tabela 3- Plano de Intervenção no domínio Liderança e Gestão

Campo de análise	Objetivos	Estratégias	Programação
Liderança	Fomentar o sentido de pertença e de identificação com a escola	Envolvimento dos diferentes atores da comunidade escolar na elaboração dos documentos de orientação educativa Dinamização de ações que envolvam a participação de alunos, pessoal docente e não docente, encarregados de educação e outros elementos da comunidade educativa Ações promovidas pela escola em resultado das sugestões apresentadas pelos alunos, pessoal docente e não docente e restante comunidade Fomento da capacidade de atração da escola através da implementação e desenvolvimento de medidas intencionais que lhe permitam ser referência pela sua qualidade, gestão, acolhimento e profissionalismo	Ao longo do ano
	Valorizar as lideranças intermédias	Reforço da articulação entre órgãos, respeitando o princípio da subsidiariedade Envolvimento e responsabilização das lideranças intermédias na definição e implementação de estratégias de melhoria dos resultados Definição e implementação de estratégias de melhoria dos resultados Reforço da motivação e empenho das lideranças intermédias no desenvolvimento das tarefas Desenvolvimento de uma liderança e gestão participadas, valorizando a complementaridade das funções e responsabilidades para cumprimento das metas traçadas	Ao longo do ano
	Reforçar o desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras	Adesão a projetos de âmbito local, nacional e internacional Reforço dos protocolos, parcerias e outras formas de associação com entidades públicas e/ou privadas para melhoria da prestação do serviço educativo Maior articulação e cooperação com outras escolas e/ou instituições do ensino superior Divulgação das ações e dos resultados alcançados Celebração de um contrato de autonomia	Ao longo do ano
	Mobilizar os recursos da comunidade educativa	Estabelecimento de prioridades e de planos de ação para a resolução de problemas Envolvimento e responsabilização dos atores da comunidade educativa na tomada de decisão Mobilização dos encarregados de educação e de outros elementos da comunidade para a concretização de atividades e resolução de problemas das crianças/alunos e da escola Reforço dos protocolos e parcerias Levantamento dos diferentes recursos existentes na comunidade	Ao longo do ano

Tabela 3- Plano de Intervenção no domínio Liderança e Gestão (continuação)

Campo de análise	Objetivos	Estratégias	Programação
Gestão	Definir critérios e práticas de organização e afetação dos recursos em função dos princípios de equidade e justiça	<p>Planeamento, ao nível das diferentes estruturas da escola, sustentado por diagnóstico que atenda aos recursos humanos e materiais, funcionamento e resultados</p> <p>Promoção da igualdade de oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> participação dos alunos carenciados nas diversas atividades da escola utilização de critérios equitativos na constituição dos grupos e das turmas e na elaboração de horários acesso a todos os alunos de experiências escolares estimulantes <p>Adoção de uma política ativa de inclusão socioescolar das minorias culturais e sociais:</p> <ul style="list-style-type: none"> implementação de medidas de discriminação positiva estabelecimento de parcerias com entidades externas promotoras de inclusão <p>Definição de critérios de elaboração de horários e de distribuição de serviço docente e não docente</p> <p>Adequação das instalações, espaços e equipamentos às necessidades da escola</p> <p>Garantia da manutenção, segurança e salubridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> vistorias regulares às instalações e equipamentos atualização do plano de emergência/manual de segurança realização de simulacros monitorização dos acidentes escolares <p>Rentabilização dos espaços, recursos e equipamentos</p> <p>Acesso das diferentes unidades educativas a recursos, espaços equipamentos e projetos</p> <p>Garantia da coerência da gestão financeira com as linhas orientadoras definidas pelo Conselho Geral e o planeamento das atividades</p>	Início do ano
	Avaliar o desempenho e gestão das competências dos trabalhadores	<p>Garantia das condições para aplicação da avaliação do desempenho docente e não docente</p> <p>Valorização das competências profissionais decorrentes da formação na distribuição de serviço docente e não docente</p> <p>Valorização da dimensão educativa nos conteúdos funcionais do pessoal não docente</p>	Ao longo do ano
	Promover o desenvolvimento profissional	<p>Levantamento das necessidades de formação</p> <p>Adequação das ações de formação às necessidades identificadas</p> <p>Implementação de medidas específicas de acompanhamento para colmatar dificuldades detetadas no desempenho profissional</p>	Ao longo do ano
	Desenvolver os circuitos de comunicação e informação interna e externa	<p>Otimização do uso das tecnologias de informação e comunicação em todas as unidades do agrupamento e na relação com a comunidade educativa</p> <p>Realização de formação para pessoal docente e não docente com vista a melhorar as competências digitais ao nível do acesso e tratamento da informação</p>	Ao longo do ano

Tabela 3- Plano de Intervenção no domínio Liderança e Gestão (continuação)

Campo de análise	Objetivos	Estratégias	Programação
Autoavaliação e melhoria	Consolidar e alargar práticas de autoavaliação	<p>Consolidação dos pontos fortes</p> <p>Implementação de ações de melhoria para superação/diminuição das dificuldades</p> <p>Aperfeiçoamento contínuo na recolha sistemática, tratamento e divulgação de informação (questionários, dados estatísticos, análises, relatórios)</p> <p>Utilização dos resultados e intervenções de diversas entidades externas para processos de autoavaliação</p> <p>Reforço da adesão da comunidade escolar às estratégias de consolidação e melhoria</p> <p>Identificação das oportunidades para aproveitamento das potencialidades</p> <p>Identificação dos constrangimentos para minimização do seu impacto</p> <p>Utilização dos resultados da avaliação externa e interna na conceção e definição de planos de ação para a melhoria</p> <p>Divulgação dos resultados da autoavaliação de forma abrangente</p> <p>Monitorização do impacto da autoavaliação no planeamento e na gestão das atividades, na organização da escola e nas práticas profissionais</p> <p>Elaboração e implementação de planos de melhoria</p> <p>Continuidade da formação em autoavaliação</p>	Ao longo do ano
	Reforçar o envolvimento e a participação da comunidade educativa na autoavaliação	<p>Criação e constituição de equipas de avaliação interna com representação dos diversos atores da comunidade educativa</p> <p>Envolvimento da comunidade educativa nas diferentes fases do processo de autoavaliação</p>	Ao longo do ano

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Duas ideias-chave conduzem este projeto de intervenção.

A primeira, é que este projeto é inspirado nos valores fundamentais da gestão democrática. O compromisso que solenemente quero assumir é que, ninguém – nenhum aluno, nenhum docente e não docente, nenhum encarregado de educação e nenhum membro da comunidade educativa - ficará excluído do processo democrático, do direito a participar e do direito a ser ouvido.

Também deixa claro que saberei honrar os meus compromissos. O que a comunidade educativa espera do futuro Diretor é que seja coerente e fiel ao seu projeto de intervenção. Que respeite as ideias dos outros, certamente; que esteja aberto às propostas de todos, com certeza; que saiba construir os consensos necessários, sem dúvida que o farei; mas, sobretudo, que potencie a administração e gestão do Agrupamento de Escolas Sidónio Pais, assumindo as propostas expressas no seu próprio projeto de intervenção.

Em suma, é clara a minha missão, assim como é clara a minha ambição: colocar-me exclusivamente ao serviço público da Educação e da qualidade da aprendizagem das crianças e dos jovens, com enorme sentido de competência e de responsabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barroso, J. (2000). *Autonomia das escolas: da modernização da gestão ao aprofundamento da democracia*. In J. Adelino Costa, António Mendes e Alexandre Ventura (orgs). *Liderança e estratégia nas organizações escolares. Atas do I Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar*, 165. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- IGE (2009) *Relatórios de avaliação externa do Agrupamento de Escolas Coura e Minho*. Disponível em <https://www.ige.min-edu.pt/>
- IGE (2009) *Relatórios de avaliação externa do Agrupamento de Escolas Vale do Âncora*. Disponível em <https://www.ige.min-edu.pt/>
- Silva, J. M. (2007). *Da centralização à municipalização. Novos desafios para a gestão do sistema educativo*. Obtido de <http://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/314>.