



PLANO ESTRATÉGICO DO AGRUPAMENTO

ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

A Proposta do **Plano Estratégico 2017-2021** segue a seguinte estrutura:

Numa primeira parte procede-se ao enquadramento teórico e à descrição do âmbito deste projeto.

Numa segunda parte, apresenta-se a análise estratégica efetuada através da análise *PEST* (Político-legal, Económica, Social e Tecnológica) e *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats*), diagnosticando-se assim a envolvente interna e externa do Agrupamento e procurando identificar os fatores que o caracterizam de forma a encontrar pistas para a formulação do caminho a adotar.

Referem-se, igualmente, nesta parte, os resultados do inquérito *Survey* aplicado a elementos-chave da Comunidade do Agrupamento.

Na terceira parte, apresentam-se os grandes Eixos Estratégicos que devem nortear a organização e os objetivos para a sua concretização através da proposta de atividades.

Após a discussão e aprovação deste plano estratégico, será feita a identificação dos responsáveis pela sua execução e respetiva calendarização do cronograma das iniciativas.

Numa fase final surgirá a avaliação do Plano Estratégico, através da correspondência entre objetivos, iniciativas e indicadores de desempenho.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A NECESSIDADE DA AVALIAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO E DA REGULAÇÃO DA ATIVIDADE DA ESCOLA ATRAVÉS DO PLANO DE MELHORIAS

Face às dinâmicas atuais da sociedade e às exigências do sistema educativo, a autoavaliação da escola é um procedimento indispensável e incontornável. A sua importância está diretamente associada à regulação dos sistemas, que requerem a implementação de estratégias conducentes à melhoria da qualidade do serviço que as escolas prestam, quer ao nível da organização e do funcionamento dos diversos estabelecimentos escolares, quer ao nível dos processos pedagógicos.

O Projeto Educativo deve ser avaliado num processo que se constitui não só como um meio de análise e de reflexão sobre a organização escolar, como também num veículo de promoção de boas práticas pedagógicas, de melhoria de resultados e de constante aperfeiçoamento do serviço prestado à comunidade. A sua avaliação visa medir o grau de realização das ações, medidas e atividades plasmadas no seu plano estratégico, através das quais a escola se propõe desenvolver a sua ação educativa. Esta avaliação constitui um processo de aferição de resultados obtidos, das medidas alcançadas e dos objetivos concretizados. Assim, o Plano de Melhorias surge como um instrumento que, em momentos intercalares do Projeto Educativo, solicita a implementação de medidas de revisão, correção e/ou aperfeiçoamento de forma a superar problemas encontrados ou a ajustar alguns objetivos e estratégias a novas circunstâncias ou contextos (Observatório de Melhoria e da Eficácia da Escola)¹. Por outro lado, a avaliação do Projeto Educativo visa a sua própria consolidação seguindo linhas orientadoras que constituem elementos de análise, reflexão ou promoção de boas práticas pedagógicas em torno dos resultados dos alunos, dos processos pedagógicos, dos materiais didáticos e da atividade do Agrupamento em geral. Daí que analisar e refletir sobre a ação e o desempenho de uma escola deve ser um ato recorrente, sistemático e participado.

A escola deve promover um contexto escolar que os estudantes desejem frequentar e um ambiente que favoreça o desenvolvimento de relações positivas, que promova o envolvimento escolar, que seja desafiante e que existam regras, instruções e procedimentos claros e definidos (Wagstaff, Combs & Jarvis, 2000). É importante o estabelecimento de estratégias que promovam a plasticidade do sistema escolar, através do reforço do contacto com as famílias e no estabelecimento de parcerias com as instituições da comunidade. É, igualmente, importante a alteração de práticas que incluem a alteração

¹ <http://observatorio.por.ulusiada.pt>

das características das aulas (aulas que promovam o desenvolvimento do espírito criativo, do conhecimento, da flexibilidade do pensamento e de competências colaborativas multidisciplinares).

Assim, acreditamos que um programa de melhoria das escolas deve integrar:

- I.** A promoção de competências aprofundadas, no que diz respeito às suas áreas de especialização e estratégias de ensino apropriadas;
- II.** A promoção de métodos e práticas pedagógicas identificados e desenvolvidos pelos professores em colaboração estreita com investigadores;
- III.** A promoção de oportunidades de desenvolvimento profissional para os professores acederem a práticas pedagógicas inovadoras e gestão de tempo;
- IV.** A disponibilização de tempo para a preparação de aulas, a partilha de experiências, a aprendizagem de técnicas e estratégias inovadoras².

²Haycock, 1998

METODOLOGIA UTILIZADA

Tendo por referência o ciclo de melhoria contínua constituído por cinco fases sequenciais representadas na figura 1, a nossa proposta assenta na ideia da criação da implementação de uma estratégia que se constitua como um processo sistemático de melhoria, partindo de um diagnóstico da situação atual do Agrupamento, que mobilize toda a organização para a mudança através da concretização de objetivos tangíveis e mensuráveis reconhecidos por todos e promovendo, assim, a participação alargada, maximizando o compromisso de todos, com o objetivo global de promover uma cultura de excelência na organização.



Figura 1: Cinco fases sequenciais do ciclo de melhoria contínua.

A articulação entre o Plano Estratégico plurianual (a 4 anos) e a planificação de atividades a curto prazo consubstanciadas nos Planos de Melhoria Anuais possibilita a avaliação contínua das estratégias definidas através da articulação entre os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho. Esta monitorização regular das iniciativas empreendidas e o acompanhamento dos Planos de Atividades anuais são essenciais para a concretização do Plano Estratégico.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO AGRUPAMENTO

ANÁLISE *PEST*

A análise *PEST* faz um diagnóstico qualitativo da envolvente externa do Agrupamento, analisando os contextos políticos, legais, sociais, económicos e tecnológicos que, embora estejam fora do seu âmbito direto de intervenção, exercem influência na sua atividade e podem constituir ameaças ou, pelo contrário, oportunidades para o seu desempenho.

Desta envolvente externa, destacam-se aquelas que parecem constituir um entrave à ação do Agrupamento, constituindo-se, assim, como ameaças.

AMEAÇAS:

- Instabilidade legislativa do Ministério da Educação;
- Contexto económico nacional e local desfavorável;
- Insuficiente investimento nacional e local na educação;
- Dificuldade em acompanhar a rápida evolução tecnológica;
- Escasso e frágil tecido empresarial local;
- Oferta de transporte público/municipal insuficiente e não adaptada à rede escolar do Argumento (horários e localização geográfica);
- Utilização do Programa CEI (Contratos, Emprego Inserção), do IEF, para os Assistentes Operacionais das Escolas Básicas, dado ter sido identificado como causa de instabilidade de ação educativa devido a fatores, tais como, ausência de formação específica e rotatividade por ano letivo com evidente perda de sucesso para a organização);
- Número e tipologia de Cursos Profissionalizantes;
- Perda de alunos que resulta da baixa natalidade, da emigração e da competitividade entre os agrupamentos de ensino público.

A política educativa e a legislação são os principais constrangimentos com um forte impacto no desempenho do Agrupamento. Por outro lado, a crise económica prolongada que tem afetado o nosso país, teve também reflexos na educação, assistindo-se a um crescente e persistente desinvestimento no sistema de ensino. A escassez de recursos financeiros do Ministério da Educação tem um forte impacto negativo na vida do Agrupamento e na impossibilidade que este tem de dar respostas às diversas necessidades para o seu funcionamento. De igual forma, o poder local, também “sufocado” pela asfixia

financeira tem que fazer opções dentre as várias áreas de intervenção e a educação não tem sido uma aposta forte da sua ação. A rede de transportes claramente insuficiente é um exemplo desta condicionante. Apesar da disponibilidade e boa vontade que é continuamente manifestada, as iniciativas concretas que possibilitem a melhoria das condições físicas dos vários equipamentos escolares continuam a ser manifestamente insuficientes. Outro exemplo é a utilização quase exclusiva dos assistentes operacionais e técnicos nos recursos humanos atribuídos aos Agrupamentos escolares obstaculizando a sua permanência e investimento na formação profissional, daí resultando a perda do que seria uma mais-valia de capital de conhecimento e experiência para a organização escolar. De igual modo, a escassez e fragilidade do tecido empresarial do concelho é uma limitação à possibilidade de estabelecer parcerias essenciais à consolidação das vias profissionalizantes da educação.

O ininterrupto desenvolvimento tecnológico apresenta exigências relativamente ao acesso à informação e à disponibilização de serviços e somos continuamente ultrapassados e muitas vezes impotentes face às expectativas. Esta incapacidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico condiciona o nível de satisfação de colaboradores e utentes em geral. Finalmente, a forte redução da natalidade verificada nos últimos anos tem-se traduzido numa redução do número de alunos do ensino básico e secundário.

Outros fatores podem, no entanto, ser vistos como oportunidades para o desempenho do Agrupamento. Identificam-se as que se evidenciam mais pertinentes.

OPORTUNIDADES:

- Possibilidade de participação em programas de formação europeia;
- Possibilidade de alargamento da rede de parceiros;
- Fortalecimento da empregabilidade da região;
- Melhoramento das condições físicas da escola sede do Agrupamento (requalificação dos edifícios e substituição de equipamentos);
- Possibilidade de atrair novos alunos;
- Possibilidade de garantir a permanência dos alunos na totalidade do seu percurso escolar;
- Reforço da autonomia das escolas (25% da oferta curricular é da responsabilidade da escola);
- Reforço dos recursos tecnológicos.

Os Programas Operacionais Portugal 2020 aposta fortemente na qualificação e no conhecimento. Entendemos que a possibilidade de o Agrupamento se candidatar a programas como *Erasmus+ EF* é

uma enorme oportunidade não só de internacionalização como de aperfeiçoamento e inovação. Estes programas extensíveis a professores, alunos e funcionários constituem-se como um estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Perspetiva-se, também, a implantação de grandes empresas de logística na região aumentando a empregabilidade e a possibilidade do alargamento da nossa rede de parceiros, o que é um fator muito positivo.

De igual forma, a tão ansiada requalificação da escola sede está prevista a curto prazo, dela decorrendo potencialmente o aumento da procura de alunos e a sua permanência ao longo de todo o percurso escolar, bem como o grau de satisfação de todos os que trabalham neste estabelecimento. Esta enorme vantagem será também complementada com o reforço dos recursos tecnológicos, tão importantes na sociedade do século XXI.

Por último, o reforço da autonomia dos Agrupamentos será claramente uma possibilidade de adequar a oferta formativa às necessidades e características concelhias, bem como para fazer opções pedagógicas consideradas favoráveis para o sucesso escolar dos nossos alunos.

A análise *Swot* constitui um instrumento de análise referente à envolvente interna e externa do Agrupamento, permitindo identificar as oportunidades de melhoria. Apresentam-se os pontos fortes e fracos da organização, correspondendo os pontos fortes a aspetos que devem ser preservados por constituírem bons desempenhos, enquanto os pontos fracos correspondem a aspetos que devem ser melhorados.

Surge, neste ponto, do percurso do trabalho realizado pela Comissão de Autoavaliação (CAA), o que apelidaríamos “Invasão de Ideias e Contributos” de intervenientes das Escolas Básicas EB1 da Gandra, EB1 de Sampaio, EB1 da Bela, EB23 Dom António Ferreira Gomes DAFG) e Escola Secundária de Ermesinde (ESE).

Elaborou-se um *Survey* (método de inquérito para recolha de informações baseado em ideias, sensibilidades e convicções de índole social, educativa e financeira³, composto com itens de resposta aberta e fechada para que os intervenientes fossem convidados a refletir de acordo com o binómio “Opinião Pública Vs. Opinião Pessoal.

³ Fink & Kosecoof (1995)

Selecionou-se como público-alvo Pais e Encarregados de Educação (EE), Assistentes Operacionais, Professores, Coordenadores de Estabelecimento, Presidente do Conselho Geral e Diretor, os quais responderam aos seguintes itens estruturantes:

- O que cita (em modo *resposta rápida*) como pontos fortes de reconhecimento do mérito da escola e do agrupamento;
- O que aponta (em modo *resposta rápida*) como pontos fracos de reconhecimento de mérito da escola e do agrupamento;
- Recomendaria a (s) escola (s) do agrupamento a outros EE;
- Colocaria os seus filhos e filhas na (s) escola (s) do agrupamento;
- Consideraria importante a existência de atividades de prolongamento escolar de carácter lúdico;
- Na sua opinião o que considera importante valorizar na (s) escola (s) do agrupamento.

CONCEPTUALIZAÇÃO DAS RESPOSTAS

Pontos Fortes

(enumeram-se, a seguir, pela ordem de concordância das opiniões coletadas)

- A estabilidade e excelência do Corpo docente.
- Pessoal não docente muito colaborativo, empenhado e que denota muito esmero na vigilância dos alunos.
- Proximidade da escola à residência.
- Bom ambiente de trabalho entre grupo de pares, principalmente o do pessoal não docente.
- Boas condições dos espaços (interiores e externos) - condição exclusiva das escolas EB1 de Sampaio e EB1 da Bela.
- Horários de acolhimento e prolongamento em todas as escolas básicas.
- Bibliotecas bem equipadas e organizadas (exceção da escola EB1 da Gandra).

Pontos Fracos

(enumeram-se, a seguir, pela ordem de concordância das opiniões coletadas)

- Número insuficiente de assistentes operacionais.
- Falta de formação dos assistentes operacionais colocados ao abrigo do Programa de Inserção Profissional do Centro de Emprego de Valongo (IEFP).
- Aumento da indisciplina, principalmente, nos espaços exteriores, relacionado com o número insuficiente de assistentes operacionais em todas as Escolas do Agrupamento.
- Deficiente comunicação e articulação de informação entre as escolas do Agrupamento.
- Insuficiência da rede de transportes públicos dentro da área territorial do Agrupamento.
- Instabilidade do grupo do Pessoal não docente colocado pelo IEFP
- Localização dos serviços administrativos para todas as escolas do Agrupamento (exceto ESE).
- Degradação acentuada de alguns espaços e equipamentos escolares, nomeadamente o espaço exterior da Escola DAFG e da Escola EB1 da Bela.
- Desconhecimento de Documentos estruturantes do Agrupamento (nomeadamente do Projeto Educativo) pelo Pessoal não docente das Escolas Básicas.
- Deficiente colaboração na organização da escola pelos EE e pelas Associações de Pais e Encarregados de Educação, nomeadamente nas Escolas Básicas.
- Interdição de espaços exteriores, por falta de funcionários, em todas as Escolas Básicas.
- Falta de material de auxílio à ação educativa e de manutenção de higiene e limpeza em todas as escolas do Agrupamento.
- Falta de um coberto à entrada das Escolas EB1 da Gandra, EB1 de Sampaio, DAFG e ESE.
- Inativação/deficiente utilização de espaços bem equipados na escola DAFG, principalmente Secretaria.
- Interferência negativa de um grupo considerado de EE na Escola Básica da Gandra – a concentração de EE fora da Escola interfere com a organização e trabalho dos assistentes operacionais.
- Escassa colaboração do Programa Especial Escola Segura, nas entradas e saídas dos alunos) na Escola EB1 da Gandra e da EB1 da Bela.
- Espaço deficiente para as atividades de acolhimento e prolongamento na escola EB1 da Gandra.

Com base neste trabalho, foi possível aferir com mais rigor os elementos a incluir na análise *SWOT*.

ANÁLISE SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

PONTOS FORTES

- Competência técnica, especializada e a estabilidade do corpo docente;
- Elevado empenho e baixa taxa de absentismo do pessoal docente;
- Empenho e a dedicação do pessoal não docente;
- Flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades da organização do pessoal não docente;
- Dinamismo das atividades extracurricular;
- Riqueza da rede de parceiros de caráter científico, pedagógico e social;
- Centralidade geográfica da Escola Sede.

O Agrupamento possui pessoal docente altamente qualificado e experiente nas tarefas pelas quais são responsáveis. O capital acumulado dos seus saberes e competências é uma referência para alunos, pais e público em geral. O seu forte sentido de responsabilidade comprovado pela baixa taxa de absentismo e pelos resultados escolares, bem como o empenho demonstrado no acompanhamento e preparação dos alunos são, sem dúvida, um dos maiores pontos fortes do Agrupamento. Também o pessoal não docente do quadro do Agrupamento é suficientemente ágil, apesar da sobrecarga de trabalho a que por vezes são sujeitos e das dificuldades a ele associadas, adaptando-se às necessidades da organização, seja em termos de horários seja em termos de flexibilização de tarefas e serviços.

O dinamismo e riqueza das atividades extracurriculares ao longo de todo o ano letivo, a participação de toda a comunidade escolar e a representatividade premiada no exterior, são um fator que atrai alunos e motiva a sua permanência ao longo do percurso escolar. Esta faceta do Agrupamento é complementada com uma rede de parceiros alargada a vários níveis, dando-lhe credibilidade e enormes potencialidade de crescimento e melhoria.

É, igualmente, um fator positivo a centralidade geográfica da escola sede e, talvez, por isso, procurada por muitas famílias e parceiros.

PONTOS FRACOS

- Número insuficiente de pessoal não docente;
- Ausência de formação específica do pessoal não docente associado ao programa CEI;
- Falhas nas práticas da comunicação interna e externa;
- Débil efetivação dos processos de acompanhamento, controle e articulação entre os setores, registo e correção de falhas e reformulação de processos;
- Fragilidades na infraestrutura física de algumas escolas do Agrupamento (ESE, DAFG, JI/EB1 da Gandra);
- Fraca representatividade da Associação de Pais e Encarregados de Educação face ao número de alunos da organização.

O número claramente insuficiente de pessoal não docente para as necessidades de segurança, manutenção e qualidade dos serviços é um fator altamente penalizador para o Agrupamento. De igual forma, recebemos um elevado número de funcionários inseridos nos Programas CEI (principalmente nas escolas EB1) que chegam sem qualquer formação específica para o contexto escolar e que, no final de cada ano letivo, levam consigo o conhecimento e a experiência que obtiveram. Este ganho de competências não pode ser capitalizado a favor da organização, porque ao abrigo do Programa CEI não é permitida a recolocação destas pessoas nas mesmas escolas.

A comunicação interna e externa continua a ser um aspeto a melhorar, sendo necessário reforçar a articulação entre as várias estruturas do Agrupamento. É necessário, também, redesenhar os processos internos com vista a melhorar a sua eficácia e eficiência, criando valor e simplificando os circuitos internos de comunicação.

Seria igualmente importante melhorar as condições físicas de algumas escolas do Agrupamento e reforçar o papel dos Encarregados de Educação e da Associação de Pais na vida escolar.

CRUZAMENTO DAS ANÁLISES EFETUADAS:

A interposição da envolvente externa com a envolvente interna é essencial para se perceber qual a orientação a tomar aquando da realização de um plano a longo prazo. A interação das oportunidades com os pontos fortes permite identificar estratégias para potenciar os pontos fortes tirando proveito das oportunidades identificadas. Por outro lado, a interação das oportunidades com os pontos fracos, permite obter orientações para os minimizar, atendendo às oportunidades existentes.

A interação das ameaças com os pontos fortes favorece o encontro de mecanismos de defesa perante as ameaças identificadas. Dessa interação surgem formas de ultrapassar as vulnerabilidades detetadas nos pontos fracos para fazer face às ameaças.

Deste cruzamento resulta o seguinte panorama: (ver também quadro 1)

CAPITALIZAR (OPORTUNIDADES + PONTOS FORTES)

- Competência e motivação dos recursos humanos;
- Conhecimento decorrente da participação em projetos nacionais e internacionais;
- Rede de parceiros com aumento da capacidade de trabalho instalada no concelho.

EMPREENDER (OPORTUNIDADES + PONTOS FRACOS)

- Modernização dos sistemas de informação e dos processos de suporte ao serviço educativo;
- Inovação das práticas pedagógicas em consonância com as exigências do século XXI.

MELHORAR (AMEAÇAS + PONTOS FRACOS)

- Rentabilizar espaços suscetíveis de garantir sustentabilidade financeira e a melhoria das instalações;
- Sistematização de canais de comunicação interna e externa;
- Iniciativas de melhoria com base em Programas Europeus (*Erasmus + EF*);
- Iniciativas de melhoria da articulação entre as diferentes estruturas do Agrupamento (físicas, pedagógicas e tecnológicas).

DEFENDER (AMEAÇAS + PONTOS FORTES)

- Ações de formação sobre diferenciação pedagógica/inovação/competências linguísticas e tecnológicas;
- Retenção do conhecimento organizacional;
- Gestão da comunicação com o exterior;
- Promoção e divulgação dos serviços prestados pelo Agrupamento.

Quadro 1 - Cruzamento das análises efetuadas.

		Pontos Fracos	Pontos Fortes
		<p>O número insuficiente de pessoal não docente.</p> <p>Ausência de formação específica do pessoal não docente associado ao programa CEI.</p> <p>Falhas nas práticas de comunicação interna e externa.</p> <p>Débil efetivação dos processos de acompanhamento, controle, articulação entre setores, registo e correção de falhas e reformulação de processos.</p> <p>Fragilidades na infraestrutura física de algumas escolas do Agrupamento (ESE, DAFG, JI/EB1 da Gandra).</p> <p>Fraca representatividade da Associação de Pais e EE, face ao número de alunos da organização.</p>	<p>Competência técnica, especializada e estabilidade do pessoal docente.</p> <p>Elevado empenho e baixa taxa de absentismo do pessoal docente.</p> <p>O empenho e a dedicação do pessoal docente e não docente.</p> <p>Flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades da organização do pessoal não docente.</p> <p>O dinamismo das atividades extracurriculares.</p> <p>Riqueza da rede de parceiros de carácter científico, pedagógico e social.</p> <p>Centralidade geográfica da Escola Sede.</p>
Oportunidades	<p>Possibilidade de participação em programas de formação europeus.</p> <p>Possibilidade de alargamento da rede de parceiros.</p> <p>Fortalecimento da empregabilidade da região.</p> <p>Melhoramento das condições físicas da escola sede do Agrupamento (requalificação dos edifícios e substituição de equipamentos).</p> <p>Possibilidade de atrair novos alunos.</p> <p>Possibilidade de garantir a permanência dos alunos na totalidade do seu percurso escolar.</p> <p>Reforço dos recursos tecnológicos.</p> <p>Reforço da autonomia das escolas, (25 % da oferta curricular será da responsabilidade da Escola).</p>	<p>EMPREENDER (OPORTUNIDADES + PONTOS FRACOS)</p> <p>Modernização dos sistemas de informação e dos processos de suporte ao serviço educativo. Inovação das práticas pedagógicas em consonância com as exigências do século XXI.</p>	<p>CAPITALIZAR (OPORTUNIDADES+PONTOS FORTES)</p> <p>Competência e motivação dos recursos humanos.</p> <p>Conhecimento decorrente da participação em projetos nacionais e internacionais.</p> <p>Rede de parceiros com aumento da capacidade de trabalho instalada no concelho.</p>
Ameaças	<p>Instabilidade legislativa do Ministério da Educação.</p> <p>Contexto económico local desfavorável.</p> <p>Insuficiente investimento local na educação.</p> <p>Dificuldade em acompanhar a rápida evolução tecnológica.</p> <p>Escasso e frágil tecido empresarial.</p> <p>Oferta de transportes públicos/municipal insuficiente e não adaptada à rede escolar do Agrupamento (horários e localização geográfica).</p> <p>Utilização do programa CEI do IEFP para os assistentes operacionais das Escolas Básicas</p> <p>Número e tipologia de cursos profissionalizantes.</p> <p>Perda de alunos resultante de baixa natalidade, emigração e competitividade entre agrupamentos.</p>	<p>MELHORAR (AMEAÇAS + PONTOS FRACOS)</p> <p>Rentabilizar espaços suscetíveis de garantir sustentabilidade financeira e a melhoria das instalações.</p> <p>Sistematização de canais de comunicação interna e externa</p> <p>Iniciativas de melhoria com base em Programas Europeus (Erasmus + EF).</p> <p>Iniciativas de melhoria da articulação entre as diferentes estruturas do Agrupamento (físicas, pedagógicas e tecnológicas).</p>	<p>DEFENDER (AMEAÇAS + PONTOS FORTES)</p> <p>Ações de formação sobre diferenciação pedagógica/ inovação/ competências linguísticas e tecnológicas.</p> <p>Retenção do conhecimento organizacional.</p> <p>Gestão da comunicação com o exterior.</p> <p>Promoção e divulgação dos serviços prestados pelo Agrupamento.</p>

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Com base na articulação entre os resultados obtidos na análise efetuada, formulamos uma estratégia, definindo eixos estruturantes da ação e objetivos operacionais enquadrados na missão da escola pública: “garantir que todas as crianças e jovens têm acesso às aprendizagens que lhes permitem concluir a escolaridade com os saberes, as competências, as atitudes e os comportamentos necessários à vida em sociedade” (*Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar*).

EIXOS ESTRATÉGICOS

Estes eixos definem as grandes linhas de ação que deverão orientar o Agrupamento durante o período de vigência do Projeto Educativo e do Plano Estratégico.

Tendo por base uma análise efetuada às envolventes interna e externa e ao desempenho do serviço prestado pelo Agrupamento ao longo do último quadriénio, identificam-se os seguintes eixos estratégicos: (ver também quadro 2).

EIXO ESTRATÉGICO 1 (E1): ARTICULAÇÃO DA AÇÃO DO AGRUPAMENTO COM PARCEIROS (institucionais, associativos, autárquicos e outros) no sentido de prever e satisfazer as necessidades locais e regionais e corresponder ao que é esperado do sistema de ensino público promovendo a empregabilidade dos estudantes/formandos do Agrupamento.

EIXO ESTRATÉGICO 2 (E2): ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE SERVIÇOS em adequação com o sistema educativo, otimizando os recursos humanos e materiais, simplificando processos e promovendo a transparência e fluidez na comunicação interna e externa.

EIXO ESTRATÉGICO 3 (E3): LIDERANÇA E VISÃO ESTRATÉGICA potenciando os conhecimentos e experiência dos recursos humanos através de formação que permita o ajustamento às rápidas mudanças tecnológicas, orientando a organização para uma atitude sustentável e capaz de se renovar de acordo com as exigências da escola e da sociedade do século XXI.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos são definidos a longo prazo, numa projeção de 4 anos durante os quais se pretende que concretizem a visão idealizada para o Agrupamento, através de projetos de melhoria e de ações transformadoras. O **Quadro 3** apresenta um conjunto de propostas de iniciativas para concretização dos referidos objetivos.

Quadro 2 - Identificação dos Eixos Estratégicos, a definição do objetivo estratégico correspondente e o peso deste na concretização da estratégia.

EIXO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO
EE1- ARTICULAÇÃO COM PARCEIROS	OE1 - Garantir apoio aos parceiros locais em atividades e iniciativas promotoras da qualidade educativa e concelhia.	10%
	OE2 - Fortalecer uma rede de relações externas que garantam ao Agrupamento a sustentabilidade e qualidade da oferta formativa do ensino regular e profissionalizante.	10%
EE2 – ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE SERVIÇOS	OE3 - Aperfeiçoar os sistemas informáticos com vista à simplificação de processos e a tornar mais eficaz a comunicação.	10%
	OE4 - Desenvolver uma gestão eficaz dos recursos humanos garantindo o apoio técnico e formativo que permita o desenvolvimento profissional e a gestão de carreiras.	15%
	OE5 - Prevenir o abandono, o absentismo e a indisciplina.	15%
EE3 – LIDERANÇA E VISÃO ESTRATÉGICA	OE6 - Apoio à melhoria das aprendizagens.	20%
	OE7 - Otimizar recursos, reforçando a sustentabilidade financeira e a melhoria da qualidade na prestação de serviços.	10%
	OE8 - Promover uma cultura organizacional colaborativa e aprendente que permita o desenvolvimento de um clima de escola gerador de satisfação e realização pessoal e profissional.	10%

Quadro 3 – Identificação das iniciativas propostas para concretização dos objetivos estratégicos

INICIATIVAS	EE1 Articulação com parceiros		EE2 Organização e gestão de serviços				EE3 Liderança e Visão estratégica	
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8
Descentralização de serviços administrativos (exemplo: SASE na DAFG).			X				X	
Divulgação, em diversas plataformas, dos horários de permanência dos elementos da Direção do Agrupamento nas Escolas ESE e DAFG.			X		X			
Divulgação adequada e periódica das atividades do PAA nas várias escolas do Agrupamento.			X					X
Organização da componente letiva e/ou não letiva, dos coordenadores de departamento e de direção de turma entre a DAFG e a ESE.				X				X
Construção de um coberto para entrada dos alunos em todas as escolas do Agrupamento exceto EB1 da Bela.							X	
Organização de Ações de Formação para novos assistentes operacionais recorrendo à experiência das coordenadoras destes funcionários da ESE e DAFG.				X				X
Colaboração com a administração autárquica, para a melhoria da gestão integrada dos horários das empresas de transporte de alunos e dos horários das escolas.	X				X			
Cooperação entre o Agrupamento e a Autarquia para melhoria e manutenção dos espaços escolares.	X						X	
Cooperação entre o Agrupamento, a Autarquia e a RBE para o apetrechamento das bibliotecas escolares nas escolas básicas com 1º ciclo e jardim de infância.							X	
Atribuição de coadjuvâncias a todos os níveis de ensino, priorizado de acordo com as necessidades educativas.					X	X		
Atribuição de um tempo comum na componente não letiva entre professores coadjuvante e coadjuvado, para melhorar o trabalho colaborativo.					X	X		X

PLANO ESTRATÉGICO DO AGRUPAMENTO 2017 – 2021

Fortalecimento das práticas colaborativas entre o Serviço de Bibliotecas Escolares e os vários órgãos pedagógicos do Agrupamento.							X	X
Implementação de formação anual sobre as funcionalidades do programa <i>INOVAR</i> para capitalizar as potencialidades do programa.			X	X			X	X
Implementação de formação anual sobre as funcionalidades do <i>Microsoft Outlook</i> para capitalizar as potencialidades desta plataforma.			X	X			X	X
Prossecução da aplicação do Plano de Ação Estratégica no Agrupamento (2º, 5º e 8º- oralidade inglês, 5º-8º anos – matemática).					X	X		
Implementação do Projeto “Música na Escola”, proposto pelos Enc. Educação do E5°C e docentes de Educação musical.					X	X		X
Organização de estratégias / atividades de âmbito interdisciplinar para valorizar as aprendizagens dos alunos						X		
Reorganização da estrutura da sala de aula em grupos de trabalho para conseguir uma efetiva diferenciação pedagógica.					X	X		
Reformulação dos critérios e instrumentos de avaliação para valorizar a avaliação formativa.					X	X		
Continuação do Projeto “MAISUCESSO” como medida organizacional de combate ao insucesso e abandono escolar precoce.					X	X		X
Promoção e desenvolvimento das Ações de Formação “Didática da Matemática”, “Da ideia à escrita criativa”, “Ambientes educativos inovadores” e “Tutoria”.			X	X	X			X
Articulação das atividades pedagógicas com os serviços de Psicologia e Orientação Vocacional.		X			X	X		X
Ampliação do Projeto “Os Pais vêm à Escola” (do 1º Ciclo ao Secundário).					X	X		X
Promoção de uma cultura do Agrupamento com a realização de atividades de lazer potenciadoras de um fortalecimento do espírito de união.	X	X			X		X	X

	EE1 Articulação com parceiros		EE2 Organização e gestão de serviços				EE3 Liderança e Visão estratégica	
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8
INICIATIVAS (CONTINUAÇÃO)								
Elaboração de <i>newsletters</i> regulares para divulgação de atividades a realizar.	X							X
Instalação de uma caixa de sugestões em cada uma das escolas e disponibilização de um espaço eletrónico na página do Agrupamento.								X
Organização de eventos de final de ano letivo, nomeadamente os do primeiro ciclo, nas instalações da DAFG/ESE, para melhor integração dos discentes.					X		X	
Elaboração de um horário letivo específico na DAFG (das 8.15 às 16.30) com oferta complementar até às 18.30 de atividades desportivas e artísticas.					X		X	X
Internacionalização de projetos educativos (<i>ERASMUS + EF</i>) com atividades de cariz intercultural e de inovação estrutural, para aumentar a qualidade do ensino – aprendizagem.		X			X	X		
Promoção de candidaturas do Agrupamento em projetos de âmbito						X	X	X
Aplicação e reforço do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar.					X	X		
Atribuição de um espaço próprio, na DAFG, para as Associações de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento de forma a melhorar a articulação entre elas.	X	X				X		
Criação de uma “Escola de Pais” para a promoção do sucesso escolar dos discentes.	X	X		X				X
Definição de um espaço próprio para as atividades letivas do 2º ciclo, de forma a melhorar o ambiente escolar.				X	X	X		
Elaboração de um código de condutas de medidas específicas para diminuir a indisciplina essencialmente dos alunos do 1º e 2º ciclos.				X	X	X		
Reformulação dos critérios de avaliação, adaptados às várias vertentes avaliativas.				X	X	X		
Reformulação da constituição da comissão de avaliação, integrando elementos de cada uma das escolas do Agrupamento.				X			X	X

AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Definem-se como objetivos da avaliação que regulam o Plano Estratégico 2017-2021, os a seguir formulados:

- Responder aos interesses do Agrupamento, dos seus agentes e da comunidade em geral;
- Orientar o Agrupamento na adequada aplicação dos seus recursos;
- Procurar melhorar a resposta do Agrupamento aos desafios que se lhe colocam e adequar a sua atividade às necessidades do meio;
- Oferecer respostas à comunidade e à sociedade sobre a aplicação dos recursos públicos.

É através da avaliação que podemos aperceber-nos das nossas forças e fraquezas podendo utilizar esta informação para melhorar a sua eficácia e a sua eficiência estratégica.

Neste processo de avaliação devemos procurar envolver toda a comunidade educativa, pois desta participação conjunta surgirá uma melhor compreensão de toda a estrutura organizacional e o sentimento de união entre todos os seus agentes, constituindo uma força mobilizadora essencial para o ciclo de melhoria contínua.

A avaliação resultará da verificação da correspondência entre os objetivos estipulados, as atividades e iniciativas realizadas através dos indicadores de desempenho estabelecidos.

Ressalva-se que um plano estratégico plurianual é suscetível sempre de reformulações seguindo as orientações dos planos de melhoria anuais, adequando-se às alterações contextuais em que a organização se insere. Destes planos de melhoria anuais sairão relatórios orientadores das correções e melhorias a efetuar.

CONCLUSÃO

Em suma, com o presente trabalho, pretende-se uma efetiva colaboração de todos os elementos da comunidade escolar, de modo a qualificar os recursos humanos, simplificar processos e procedimentos e promover uma cultura de gestão, de forma a criar condições para a avaliação do Plano Estratégico apresentado e para a melhoria da articulação entre os objetivos, as iniciativas e os indicadores de desempenho (ver anexo: quadro 4).

A comissão de autoavaliação

Ana Maria Cortez

Rita Maria Ramos

Ireneu Moreira

Júlia Portela

Manuela Bispo

Joaquim Sousa

Cristina Farelo

Ana Soares

Virgínia Baltazar

ANEXO

Quadro 4 – Execução da Estratégia	Responsável	Cronograma			
		17 / 18	18 / 19	19 / 20	20 / 21
Descentralização de serviços administrativos (exemplo: SASE na DAFG).	(...)				
Divulgação, em diversas plataformas, dos horários de permanência dos elementos da Direção do Agrupamento nas Escolas ESE e DAFG.	(...)				
Divulgação adequada e periódica das atividades do PAA nas várias escolas do Agrupamento.	(...)				
Organização da componente letiva e/ou não letiva, dos coordenadores de departamento e de direção de turma entre a DAFG e a ESE.	(...)				
(...)	(...)				