

# PROJETO DE INTERVENÇÃO

## AEMM - 2018 / 2022

Um Agrupamento de sucessos



Agrupamento de Escolas de Mem Martins  
João Pedro de Jesus Caravaca

#### Nota prévia

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Mem Martins, publicitado pelo Aviso nº 5702/2018, de 27 de abril, Diário da República, 2ª série – Nº 82, e nos termos do disposto nos artigos 21º e 22.º do 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, e no n.º 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho, apresento o meu Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas de Mem Martins, para o quadriénio de 2018/2022. O projeto contempla a caracterização geral do Agrupamento, a análise do contexto, objetivos e ações que viabilizem o seu bom funcionamento e garantam a prestação de um serviço público de qualidade.

## Índice

<b>Preâmbulo</b>	<b>3</b>
<b>Introdução</b>	<b>5</b>
<b>I – Caracterização do agrupamento e dinâmica social e económica</b>	<b>6</b>
<b>II – Princípios, Missão, Visão, Valores</b>	<b>7</b>
2.1. Princípios	8
2.2. Missão	8
2.3. Visão	8
2.4. Valores	8
<b>III – Análise Swot</b>	<b>9</b>
<b>IV – Prioridades da ação</b>	<b>11</b>
4.1. Valorizar o sucesso contextualizado – objetivos	11
4.2. Formar para uma cidadania humanista – objetivos	12
4.3. Colaborar, partilhar e envolver como ações de cultura organizacional – objetivos	13
<b>V – Plano de intervenção</b>	<b>13</b>
5.1. Resultados	14
5.2. Clima organizacional, liderança, governança e gestão	15
5.3. Serviços pedagógicos	19
<b>VI – Avaliação do Projeto de Intervenção</b>	<b>22</b>
<b>VII – Considerações Finais</b>	<b>23</b>

## PREÂMBULO

O presente documento visa a candidatura de João Pedro de Jesus Caravaca, professor do Quadro do Agrupamento de Escolas de Mem Martins, pertencente ao grupo 210 de recrutamento.

Um projeto de intervenção tem como pedra basilar a articulação de um conjunto de vetores estratégicos para a implementação de um quadro de cariz organizacional e pedagógico para um conjunto agregado de unidades orgânicas.

Uma candidatura a diretor implica conhecer e estar consciente do disposto no artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º137/2012, de 2 de julho, destacando-se o acervo estruturante que torna eficiente as sinergias da direção: projeto educativo; regulamento interno; planos anual e plurianual de atividades; relatório anual de atividades; propostas de celebração de contratos de autonomia; plano de formação do pessoal docente e não docente.

Estar consciente do cargo de diretor é interiorizar a vitalidade do conceito de liderança em diferentes domínios de interação, pedagógica, organizacional, financeira, patrimonial e cultural. Formar um grupo de direção é ter presente que o trabalho partilhado e colaborativo se cristaliza na figura do diretor, mas valorizando todas as ações individuais ou concertadas que visam a qualidade dos processos organizacionais e pedagógicos com vista o sucesso educativo de todos os alunos.

A candidatura em vigência assenta na matriz e imagem organizacional da escola humanista, requerendo do diretor um espírito de liderança contextualizado nas identidades culturais de cada unidade orgânica, por um lado, e, por outro, na forma como o agrupamento se integra nos princípios locais, regionais, nacionais, europeus e mundiais veiculados pelo paradigma da uma escola em viragem de século, da geração dos *millenials* ou geração Z, em que o sucesso é tido como uma das vertentes do humanismo e que a força motriz pedagógica é aprender a aprender ao longo da vida e em rede. Assim, pretende-se que o Agrupamento de Escolas de Mem Martins (AEMM) siga os pressupostos e construtos presentes na Escola do Século XXI da OCDE/UNESCO e da Cidade Educadora, da qual o município de Sintra é signatário, defendendo o comprometimento de comunidades educadoras plurais, diversificadas, multiculturais, democráticas, livres, responsáveis e ecossustentáveis.

O presente projeto de intervenção será uma base de trabalho para a implementação do projeto educativo do AEMM, pronto a receber o aporte de novas ideias, novas estratégias,

sempre que as mesmas não desvirtuem os objetivos e princípios da Escola Humanista, valorizando, potenciando e afirmando as identidades, as *praxis* e as singularidades das diferentes unidades orgânicas, em sùmula, construir a unidade pela apreciação e estimulação das singularidades.

## INTRODUÇÃO

O projeto de intervenção apresentado é da inteira responsabilidade do candidato em registo, veiculando a visão requerida para o AEMM num momento em que antecede nova postura paradigmática de currículo, marcado pela flexibilização e pelo novo perfil de aprendizagem dos alunos para a Escola do século XXI.

A revisão bibliográfica encetada e a leitura acurada de documentos locais, nacionais e internacionais sobre a educação e processos de aprendizagem conduziram a uma reflexão responsável sobre que transição se pretende na política educativa para o agrupamento. A estrutura e conteúdo deste projeto espelha uma viragem sem ruturas de “tábua rasa”, recuperando e considerando práticas pedagógicas e organizacionais eficientes, icónicas e simbólicas na estruturação das identidades societárias das unidades orgânicas, na valorização e acompanhamento do pessoal docente e não docente e restante comunidade educativa no caminho destinado ao novo conceito de Escola, mundialmente aceite.

O documento evidencia células de ação em torno de missão, metas e objetivos institucionais que defendem a premissa **“Um Agrupamento de sucessos”**.

Há assim uma vontade clara e inequívoca que se inicie um processo centrado nas aprendizagens dos alunos como ferramentas reflexivas e críticas na construção de um saber contínuo ao longo da vida. Afastar a ideia de sucesso vinculada à exclusão de um *ranking*, defendendo o sucesso e a qualidade em contexto, evidenciando a importância dos percursos individuais de cada aluno, resultando num sucesso humanizante e prospetivo.

## **I – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO E DINÂMICA SOCIAL E ECONÓMICA**

A Escola Secundária de Mem Martins foi criada em 1983, através da Portaria nº 907/83, 1 de outubro de 1983. A escola localiza-se em Rio de Mouro, servindo simultaneamente a comunidade educativa da freguesia de Algueirão-Mem Martins. Com a formação do Agrupamento de Escolas de Mem Martins, o referido estabelecimento de ensino passou a ser lavrado como escola sede do agrupamento.

A Escola Básica 2,3 Maria Alberta Menéres, foi criada oficialmente pela Portaria N.º 549/98 de 19 de agosto de 1998, embora só tenha entrado em funcionamento no ano letivo 1999/2000.

A escola EB1 nº2 de Mem Martins, escola Piloto, inaugurada em 1966, fica situada na localidade de Mem Martins, freguesia de Algueirão / Mem Martins, concelho de Sintra, distrito de Lisboa.

A Escola EB1 com JI Serra das Minas n.º 1, construída em 1978, situa-se no bairro da Serra das Minas, na freguesia de Rio de Mouro, concelho de Sintra.

Desde julho de 2012 a Escola Secundária de Mem Martins agregou-se com o agrupamento de escolas Maria Alberta Menéres (EB1/JI Serra das Minas, EB1 MM2, EB2/3 Maria Alberta Menéres). A população escolar do novo agrupamento ronda os 3000 alunos. Ao conjunto institucional foi atribuída a designação oficial de Agrupamento de Escolas de Mem Martins, definindo como sede de agrupamento a escola secundária.

O corpo docente do agrupamento é constituído por professores dos três ciclos de ensino, incluindo o jardim de infância, e ainda ensino secundário.

O meio socioeconómico envolvente é marcado por características urbanas comuns às áreas metropolitanas das grandes cidades. Esta realidade traduz-se em núcleos familiares reduzidos, com crescente tendência para a existência de famílias monoparentais, em que a maioria dos pais e encarregados de educação trabalha fora da freguesia, ritmando o seu quotidiano pela pendularidade das deslocações ao longo do eixo dinâmico Lisboa-Sintra. O tempo de deslocação dos pais para os seus empregos aumenta o período em que os alunos estão sem vigilância parental e aumenta também o tempo de permanência das crianças na escola, sobretudo a partir do 5º ano de escolaridade, já que alguns pais deixam de ter estruturas de suporte ao acompanhamento dos alunos, nomeadamente do tipo ATL.

As freguesias que integram a Comunidade Educativa do agrupamento enquadram-se nos parâmetros da classe média e média-baixa, havendo focos consideráveis de população que se encontram abaixo dos níveis sociais e económicos referidos anteriormente.

Em termos de mosaico cultural, refere-se a existência de um grupo populacional significativo com raízes étnico-linguísticas nos países africanos lusófonos, para além dos núcleos oriundos do Brasil, China e países eslavos, evidenciando-se assim a matriz multicultural da população discente do agrupamento.

O produto desta circunstância geográfica, social, económica e cultural levou a que o agrupamento instituisse um hemisfério de parcerias e protocolos que visam a estimulação do ambiente educativo do agrupamento na sua inter-relação com a comunidade.

Os parceiros pedagógicos ilustram um conjunto de mais-valias, potenciando o desenvolvimento de competências e capacidades nos vários domínios formativos.

Quanto ao nível de formação escolar da população residente, segundo os censos de 2011, o concelho de Sintra destaca-se relativamente à média nacional e ao espaço de referência nacional, Lisboa, em termos de ensino secundário.

Em termos de ensino superior, os censos de 2011 indicam que o concelho de Sintra encontra-se ligeiramente abaixo da média nacional e decai significativamente se for comparado com Lisboa.

Concluindo, a diversidade e dinamismo económico, social, linguístico, cultural e étnico contribui, por um lado, para o enriquecimento da vivência social no espaço escolar, fomentando oportunidades de promoção da tolerância e respeito pela diferença, mas, por outro, coloca alguns desafios à organização escolar no âmbito da promoção da integração plena de todos os alunos, obrigando a uma constante redefinição de estratégias de gestão pedagógica e de eficiência educativa e educacional.

O agrupamento terá sempre como finalidade educativa conceder uma formação integral aos jovens estudantes e, conseqüentemente, dotá-los das competências necessárias para se integrarem numa sociedade cada vez mais inclusiva, exigente e competitiva.

## **II – PRINCÍPIOS, MISSÃO, VISÃO, VALORES**

Um projeto de liderança requer a capacidade de focalização nos mecanismos de operacionalização que visem a eficiência, evidenciando características pessoais que sustentem a gestão de uma organização em ação que é a escola. Há necessidade de observar um naipe de princípios, os quais têm sido enumerados na literatura da especialidade. Tendo por base a visão e missão que se pretende para o agrupamento, consideram-se os avançados por Miguel Ángel Santos Guerra, *A Escola que aprende*.



### **2.1. Princípios**

O princípio da racionalidade, onde a ação realizada é baseada na interrogação/reflexão sobre a mesma e suas repercussões, afastando a ação pela ação.

O princípio da responsabilidade, onde os valores e o comprometimento com as pessoas são privilegiados.

O princípio da exemplaridade, em que o exemplo se traduz em eficiência.

O princípio da felicidade, onde a motivação dos alunos, pessoal docente e não docente deve ser procurada insistentemente (pessoas felizes atingem resultados melhores).

O referencial de princípios supramencionados será cruzado com os dispostos no artigo 45.º da Lei de Bases do Sistema Educativo - democraticidade e participação; primado dos critérios pedagógicos sobre os critérios administrativos, realçando o rigor, a organização, a firmeza e a empatia.

### **2.2. Missão**

O sucesso educativo deverá ser alicerçado na qualidade, no rigor, na disciplina e na consciência que o sucesso é factor de mobilidade social.

AEMM deverá assumir-se como parceiro e colaborador de excelência com as forças vivas da região, quer se fale em termos autárquicos, de instituições de índole social e cultural, quer do tecido empresarial sintrense.

### **2.3. Visão**

O AEMM deverá promover um verdadeiro comprometimento para o sucesso educativo, tendo em mente que os percursos formativos deverão ser significativos e humanizantes para os discentes. Cada uma das unidades orgânicas deverá ser encarada como um centro de aprendizagens de cidadania e de humanidade.

O AEMM deverá eleger o trabalho, científica e pedagogicamente contínuo, no sentido do sucesso educativo, assumindo-se este propósito como baluarte do agrupamento.

Todos os elementos da comunidade educativa AEMM serão vistos como potenciais parceiros no processo de ensino-aprendizagem dos discentes.

### **2.4. Valores**

Formação integral de cidadãos/alunos conscientes, empenhados, críticos e reflexivos nas opções que tomam quanto ao seu percurso escolar, quer no sentido do prosseguimento de estudos, quer no sentido da opção profissionalizante, promotores de valores universais e

humanistas: liberdade, solidariedade, tolerância, harmonia, iniciativa, responsabilidade, inclusão, aceitação, colaboração, partilha, excelência, democracia, cidadania).

### III – ANÁLISE SWOT

A análise contextual das organizações permite a localização e identificação de fragilidades e potencialidades, revelando-se uma peça fundamental na construção de um plano de ação eficiente e comprometido com a qualidade organizacional.

Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abandono escolar praticamente nulo.</li> <li>• Dinâmica dos clubes e projetos.</li> <li>• Prémios obtidos em concursos externos.</li> <li>• Corpo docente estável.</li> <li>• Existência de 3 bibliotecas escolares integradas na Rede de Bibliotecas devidamente equipadas.</li> <li>• Parque escolar, em geral, com boas condições.</li> <li>• Equipamento e material didático adequado, quer em qualidade, quer em quantidade.</li> <li>• Oferta educativa diversificada.</li> <li>• Projetos inovadores e atrativos.</li> <li>• Qualidade das parcerias e protocolos.</li> <li>• Trabalho articulado dos docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de Autoavaliação ainda não completamente consolidada.</li> <li>• Dispositivo de autoavaliação pouco rentabilizado na definição de planos de melhoria.</li> <li>• Articulação vertical ainda não totalmente conseguida.</li> <li>• Trabalho colaborativo a necessitar consolidação.</li> <li>• Diminuta divulgação das atividades relevantes do Agrupamento.</li> <li>• Gestão pouco eficiente da informação e da comunicação.</li> <li>• Implementação dos critérios comuns de atuação ainda não totalmente conseguida.</li> <li>• Necessidade de aumentar o envolvimento construtivo por parte dos encarregados de educação na vida do agrupamento.</li> <li>• Elevar o nível de envolvimento da</li> </ul>

<p>de Educação Especial, Psicóloga, Diretores de Turma, docentes Titulares de Turma, Coordenadores, no diagnóstico, referenciação e avaliação dos alunos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Ensino Estruturado e Sala de Atividades Funcionais.</li> <li>• A existência de um centro de formação com sede no Agrupamento.</li> <li>• Potencialidades da página da internet do agrupamento.</li> </ul>	<p>associação de estudantes na vida cultural e artística da escola sede.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguma desvalorização das hierarquias intermédias na resolução de problemas.</li> <li>• Formação dos assistentes operacionais na área do desenvolvimento pessoal, social e profissional.</li> <li>• Formação do pessoal docente no âmbito da flexibilização curricular.</li> <li>• Reforço da ação do GAAP.</li> <li>• Política de entrada e saída dos alunos do ensino básico.</li> <li>• Apoio ao processo de aprendizagem dos alunos de PLNM.</li> <li>• Resultados escolares.</li> <li>• Gestão e partilha de competências.</li> </ul>
--	--

Um plano de intervenção terá que equacionar os desafios, oportunidade e ameaças ao clima organizacional, o que obriga a um raciocínio sistémico e holístico constante, não obstante perder o sentido de coesão, coerência e funcionalidade das organizações. Neste âmbito, foi elaborada a seguinte matriz bimodal:

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associações de Pais e Encarregados de Educação empenhadas e interventivas.</li> <li>• Parcerias e protocolos com diversas instituições e entidades com impacto na valorização das aprendizagens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de alunos por turma.</li> <li>• Perspetivas de evolução demográfica descendente, previsivelmente com impacto no número de alunos.</li> <li>• Algum desencanto do pessoal</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização das escolas do Agrupamento (envolvente privilegiada).</li> <li>• Relações institucionais privilegiadas com parceiros ativos e empenhados.</li> <li>• Estruturas pedagógicas consolidadas.</li> <li>• Potencialidades profissionais do corpo docente do agrupamento.</li> <li>• Determinados domínios da avaliação externa.</li> </ul>	<p>docente e não docente em face das alterações das condições de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de formação do pessoal docente na área da flexibilização curricular.</li> <li>• Instabilidade provocada pela indefinição das políticas educativas locais e nacionais.</li> <li>• Número e perfil dos recursos humanos disponíveis, nomeadamente ao nível do pessoal não docente.</li> <li>• Contexto económico e social baixo da comunidade de origem dos alunos.</li> <li>• Fraca valorização da escola e do ensino como fatores subjacentes à mobilidade social.</li> </ul>
--	---

#### IV – PRIORIDADES DA AÇÃO

Da triangulação da missão, visão e prioridades estabelecidas para o agrupamento, foram atomizados três vetores de ação: valorizar o sucesso contextualizado; formar para uma cidadania humanista e colaborar, partilhar e envolver como ações de cultura organizacional.

##### 4.1. Valorizar o sucesso contextualizado – objetivos:

- Valorizar as estruturas pedagógicas intermédias;
- Rentabilizar os recursos para apoios e complementos educativos;
- Continuar a promover uma cultura de trabalho colaborativo, de reflexão e avaliação sistemática;

- Reconhecer e valorizar a prestação conjunta de alunos e professores em diferentes situações de aprendizagem a nível local, nacional e internacional;
- Projetar e promover a imagem das escolas e do agrupamento pela qualidade das diferentes situações pedagógicas em ação.
- Desenvolver projetos que visem diferentes estratégias para a aprendizagem e sucesso;
- Aumentar os casos de sucesso contextualizado – aprovação dos alunos no âmbito da avaliação interna e externa.
- Incentivar, desenvolver e estimular a cultura e o gosto e uma cultura de aprendizagem contínua;
- Monitorizar os resultados escolares em contexto de perfis de aprendizagem de turma;
- Valorizar junto da comunidade educativa o mérito e a excelência dos discentes;
- Promover uma cultura de sucesso pela qualidade das aprendizagens.

#### **4.2. Formar para uma cidadania humanista – objetivos:**

- Fomentar a importância da consciência cívica dos alunos;
- Valorizar o sentido de serviço público da Escola;
- Envolver os alunos na organização de atividades desportivas, culturais e cívicas;
- Promover estilos de vida saudáveis;
- Sensibilizar os alunos para a defesa e conservação do meio ambiente;
- Promover uma educação inclusiva;
- Valorizar a prestação dos docentes na qualidade de recursos humanos de qualidade;
- Motivar o pessoal não docente para um desempenho dedicado, competente e profissional;
- Controlar a disciplina, corresponsabilizando pais e alunos perante atitudes e comportamentos inapropriados ao contexto educativo;
- Sensibilizar e promover disposições solidárias entre os alunos e destes para com a comunidade educativa.

#### **4.3. Colaborar, partilhar e envolver como ações de cultura organizacional – objetivos:**

- Incentivar a realização de assembleias de turma, de modo a promover uma reflexão conjunta sobre cidadania responsável;
- Envolver os alunos e associação de estudantes nas situações pedagógicas e organizacionais das escolas e agrupamento;
- Reforçar o envolvimento e a participação dos pais no processo educativo, no que se refere ao aproveitamento, comportamento, pontualidade e assiduidade;
- Reforçar a participação dos pais nos projetos e atividades da escola;
- Fomentar a comunicação entre associação de pais e representantes dos encarregados de educação;
- Desenvolver práticas de articulação interciclos e interdepartamentos;
- Incentivar o trabalho colaborativo entre docentes;
- Promover a corresponsabilização dos assistentes operacionais no processo educativo;
- Potenciar os protocolos e parcerias de modo a alargar e intensificar a abertura do agrupamento à comunidade educativa.

### **V – PLANO DE INTERVENÇÃO**

O plano de intervenção entronca no quadro avaliativo da IGEC referente à avaliação externa do agrupamento. Foi assim definido o trinómio estratégico de intervenção, para os quais serão estabelecidos objetivos operacionais e estratégias de ação.

Os vetores estratégicos consagradas são:

- resultados;
- Clima organizacional, liderança, governança e gestão;
- serviços pedagógicos.

Estas três áreas requerem um raciocínio analítico integrado, ou seja, por um pensamento sistémico e holístico, confiando ao projeto coerência, coesão e articulação.

### 5.1. Resultados

A apreciação dos resultados dos alunos deverá merecer uma análise contextualizada, tendo por base o perfil de alunos e qualidade das aprendizagens realizadas e valorizar a aprovação dos alunos em contexto externo.

<b>Resultados académicos internos e externos em contexto de perfis de aprendizagem</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p>Promover a aprovação e a melhoria da qualidade das aprendizagens.</p> <p>Analisar e monitorizar os resultados da avaliação interna e externa e (re)definir estratégias e planos de ação.</p> <p>Analisar, monitorizar e contextualizar a evolução dos resultados obtidos nos exames nacionais</p> <p>Redefinir estratégias tendo em conta a análise dos resultados.</p> <p>Valorizar o mérito e incentivar a capacidade de trabalho.</p> <p>Reconhecer publicamente os bons resultados.</p> <p>Promover uma cultura de empenho e excelência.</p>	<p>Análise detalhada dos resultados obtidos no final do período e final do ano.</p> <p>Análise e comparação entre a avaliação interna e externa (nacional e por contexto).</p> <p>(Re) definição de estratégias e planos de ação.</p> <p>Manutenção e reforço da implementação de projetos de potenciação das capacidades dos alunos e reforço das aprendizagens: salas de estudo, apoios, tutorias...</p> <p>Escolha criteriosa dos diretores de turma e valorização da sua ação no acompanhamento dos alunos.</p> <p>Articulação entre os docentes regulares e os de educação especial para promover a qualidade das aprendizagens dos alunos com necessidades educativas especiais.</p> <p>Realização de cerimónia anual de atribuição dos Diplomas de mérito e excelência.</p>

<b>Resultados Sociais</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p>Valorizar a participação da comunidade educativa na vida do Agrupamento.</p> <p>Comprometer a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão.</p>	<p>Divulgação e análise do regulamento e normas de comportamento junto dos alunos e demais elementos da comunidade educativa.</p>

<p>Estruturar planos de atividades que contemplem a participação ativa na vida do Agrupamento.</p> <p>Valorizar comportamentos e atitudes cumpridoras das normas estabelecidas.</p> <p>Prevenir e combater a indisciplina.</p> <p>Envolver e responsabilizar os encarregados de educação perante as ações dos seus educandos.</p> <p>Colaborar com as entidades sociais e policiais no combate à indisciplina em contexto escolar.</p> <p>Apoiar projetos de intervenção cívica e solidária.</p> <p>Valorizar atitudes e comportamentos socialmente responsáveis, nomeadamente o respeito pelos outros.</p> <p>Estabelecer e consolidar parcerias com as instituições da comunidade no âmbito da formação, do ensino e da solidariedade.</p> <p>Divulgar e promover espaços da escola para uma utilização cultural, desportiva e lúdica por parte da comunidade.</p>	<p>Reativação do GAAP.</p> <p>Valorização o papel do tutor.</p> <p>Valorização o papel do diretor de turma na mediação de conflitos.</p> <p>Integração de um tempo letivo de encontro entre os alunos e o diretor de turma de oferta obrigatória e frequência facultativa e/ou sinalizada.</p> <p>Reforço da utilização de medidas de integração ou de natureza cívica.</p> <p>Instituição de formas de reconhecimento e valorização de atitudes adequadas.</p> <p>Apoio de atividades e projetos que promovam a solidariedade: campanhas, ações de voluntariado...</p> <p>Reforço e aprofundamento de algumas parcerias.</p> <p>Divulgação de todas ações relevantes realizadas pelos alunos do Agrupamento.</p> <p>Disponibilização dos espaços da escola para momentos de interesse social, cultural, desportivo, ambiental...</p>
--	---

## 5.2. Clima organizacional, liderança, governança e gestão

Valorização das identidades organizacionais das diferentes unidades orgânicas, reforçando o sentido de autonomia das coordenações de estabelecimento e da respetiva *praxis* de gestão administrativa e pedagógica.

**Clima organizacional - sentido de pertença plural no agrupamento**



<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p>Valorizar as singularidades de gestão administrativa e pedagógica das unidades do agrupamento.</p> <p>Apoiar a cultura de identidades e pluralidade organizacional do agrupamento.</p> <p>Oferecer um ensino de qualidade, inclusivo e realista, centrado no perfil de aprendizagem dos alunos de cada unidade orgânica.</p>	<p>Cooperação entre as unidades orgânicas no desenvolvimento de atividades e projetos: cedência de instalações, de recursos humanos...</p> <p>Desenvolvimento de atividades e projetos alargados a todo o agrupamento e abertos à comunidade: dia das escolas, dia do agrupamento, concursos com a participação das famílias, palestras, eventos, entre outros.</p>

<b>Liderança e governança descentralizadas</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p>Valorizar o papel das estruturas intermédias, envolvendo-as nos processos de decisão.</p> <p>Envolver e corresponsabilizar as estruturas intermédias através da delegação de competências.</p> <p>Reforçar a autonomia, dentro dos limites legais, das estruturas intermédias no domínio pedagógico-didático.</p> <p>Reforçar a autonomia das coordenações de estabelecimento do agrupamento.</p> <p>Articular de forma sistemática com todas as lideranças intermédias.</p> <p>Dinamizar/realizar diferentes atividades, projetos, clubes, mobilizando toda a comunidade educativa com o intuito de valorizar os saberes e as aprendizagens que o currículo formal não engloba.</p> <p>Promover uma cultura de respeito, de rigor</p>	<p>Valorização do papel e responsabilização das estruturas intermédias através de processos de delegação de competências.</p> <p>Promoção de reuniões de sensibilização das lideranças intermédias</p> <p>Reconhecimento público da importância da ação destes elementos junto de toda a comunidade educativa.</p> <p>Acompanhamento e apoio sistemático na ação das lideranças e intermédias.</p> <p>Realização de reuniões regulares com os coordenadores de estabelecimento.</p> <p>Estímulo ao desenvolvimento de projetos inovadores.</p> <p>Apoio ao desenvolvimento dos projetos já implementados no agrupamento e cuja continuidade é importante.</p> <p>Afirmação de uma gestão de proximidade.</p>

<p>e de responsabilidade.</p> <p>Contribuir para a construção de ambientes de trabalho construtivos e motivadores.</p> <p>Dinamizar práticas de trabalho mobilizadoras do espírito de equipa entre pessoal docente e não docente.</p> <p>Fortalecer as relações interpessoais entre todos os elementos da comunidade escolar.</p> <p>Articular com as instituições locais a partilha de recursos que viabilizem a realização de atividades.</p> <p>Envolver ativamente alunos, pais e encarregados de educação e outros parceiros na vida do Agrupamento.</p>	<p>Afirmação de uma gestão de valorização e reforço do potencial dos recursos humanos do agrupamento.</p> <p>Fomento de espaços de diálogo com os diversos elementos da comunidade educativa e valorização das suas ideias e opiniões.</p> <p>Reuniões de articulação e sessões de trabalho colaborativo.</p> <p>Aprofundamento da relação com os parceiros e rentabilização dos acordos e protocolos existentes.</p> <p>Apoiar projetos promovidos pelos pais e encarregados de educação.</p> <p>Apoiar e incentivar a associação de estudantes a dinamizar atividades para os alunos e destes para a comunidade envolvente.</p>
---	---

<b>Gestão organizacional: práticas, desenvolvimento profissional, comunicação e avaliação</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p>Promover a qualidade dos espaços e dos equipamentos escolares.</p> <p>Otimizar os procedimentos administrativos e organizacionais.</p> <p>Gerir racionalmente os recursos.</p> <p>Definir e divulgar os critérios de distribuição de serviço.</p> <p>Atender ao perfil e competências individuais no momento da distribuição de serviço, nomeadamente no que se refere ao pessoal não docente.</p> <p>Definir, dentro dos limites legais, critérios de</p>	<p>Disponibilização, através das novas tecnologias de informação e comunicação, de serviços administrativos.</p> <p>Preservação, manutenção e reparação das instalações e equipamento, usando os recursos próprios do agrupamento e solicitando a colaboração das autarquias e da DGESTE.</p> <p>Aquisição de materiais didáticos e equipamentos necessários ao desenvolvimento de práticas pedagógicas.</p> <p>Definição de critérios de constituição de</p>

<p>constituição de turmas ajustados às necessidades e características dos alunos.</p> <p>Potenciar os recursos do agrupamento.</p> <p>Estruturar um Plano de Formação para o agrupamento, para o pessoal docente e não docente, em em parceria com CFAE e demais instituições formadoras.</p> <p>Sensibilizar o pessoal docente e não para a autoformação contínua e ao longo da vida.</p> <p>Aprimorar os circuitos de comunicação internos e externos na divulgação da vida do agrupamento.</p> <p>Maximizar a página do ogrupamento como plataforma eficiente de comunicação e interação com a comunidade educativa.</p> <p>Consolidar o processo de avaliação interna/autoavaliação do Agrupamento, desenvolvendo e implementando mecanismos de autorregulação.</p> <p>Utilizar a informação recolhida no processo de autoavaliação no ajustamento e definição de estratégias e planos de ação.</p> <p>Valorizar a importância da participação de todos os elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação.</p> <p>Integrar o processo de autoavaliação na atividade de meta-avaliação do agrupamento.</p>	<p>turmas.</p> <p>Criação de equipas para a elaboração das turmas e dos horários dos discentes e docentes.</p> <p>Definição de critérios de distribuição de serviço.</p> <p>Afetação do pessoal não docente considerando o perfil funcional e as características das funções a desempenhar.</p> <p>Elaboração de um Plano de Formação do Agrupamento, após diagnose das necessidades de formação.</p> <p>Atualizada das listas de contactos eletrónicos institucionais existentes.</p> <p>Otimização os sítios virtuais do agrupamento na comunicação organizacional do agrupamento.</p> <p>Consolidação, ao nível das estruturas intermédias, de momentos regulares de reflexão conjunta tendo em vista a análise dos resultados e das metas definidas e na apresentação de propostas de ação.</p> <p>Definição de planos de ação em função.</p> <p>Reforço da equipa de autoavaliação com outros elementos da comunidade educativa.</p> <p>Divulgação sistemática do trabalho da equipa e valorização da importância da ação na vida do Agrupamento.</p> <p>Integração dos procedimentos de avaliação nas ações organizacionais e pedagógicas do agrupamento.</p>
---	---

### 5.3. Serviços pedagógicos

Dimensão que visa a gestão curricular e metodologia de trabalho pedagógico, privilegiando ações e políticas de matriz colaborativa e supervisão da prática docente, sublinhando os comportamentos reflexivos subjetivos e grupais.

<b>Gestão curricular – articulação vertical e horizontal</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p>Aprofundar a articulação vertical e horizontal do currículo de forma interdisciplinar.</p> <p>Fomentar o trabalho colaborativo entre os pares.</p>	<p>Promoção de reuniões de articulação interciclos e interdisciplinar.</p> <p>Estímulo ao desenvolvimento de projetos de aprendizagem de cariz transversal.</p>

<b>Gestão curricular – currículo e comunidade</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p>Potenciar os recursos pedagógicos disponibilizados pela comunidade para a efetivação de aprendizagens formais e informais.</p> <p>Promover atividades que impliquem conhecer o meio local.</p>	<p>Colaboração estreita com os parceiros pedagógicos da comunidade.</p> <p>Sensibilização dos alunos para participarem em atividades desenvolvidas pelos agentes da comunidade.</p>

<b>Gestão curricular – trabalho colaborativo docente</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p>Consolidar o trabalho pedagógico interpares.</p> <p>Aprofundar os processos de partilha de materiais, experiências e situações de aprendizagem.</p> <p>Facilitar a integração dos alunos.</p> <p>Acompanhar e monitorizar o percurso dos alunos.</p> <p>Identificar precocemente necessidades dos alunos.</p>	<p>Manutenção e reforço dos tempos comuns nos horários dos docentes.</p> <p>Aperfeiçoamento das redes de partilha e troca de informação, materiais e conhecimento.</p> <p>Incentivar a produção de materiais didáticos e instrumentos de avaliação comuns.</p> <p>Partilha de informação sobre os alunos entre os docentes do Agrupamento facilitando a a</p>

<p>Promover a articulação e coerência das estratégias a implementar no processo de ensino e aprendizagem.</p> <p>Aplicar, de forma uniforme, os critérios de avaliação.</p>	<p>adequação da resposta educativa, a mobilização de apoio e a adaptação aos diversos ciclos de ensino.</p> <p>Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação pela análise dos resultados.</p> <p>Promoção de práticas sistemáticas de autorregulação das aprendizagens (testes comuns...).</p>
---	--

<b>Supervisão pedagógica – acompanhamento da prática letiva</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p>Diligenciar para o trabalho pedagógico e a coadjuvação em sala de aula como forma de potenciar a partilha de saberes e a troca de experiências e a reflexão sobre as práticas pedagógicas.</p> <p>Valorizar o papel dos coordenadores e subcoordenadores de departamento no domínio do acompanhamento da prática pedagógica.</p>	<p>Coadjuvação pedagógica de acompanhamento para casos devidamente identificados (problemas de comportamento/indisciplina graves ou elevados índices de insucesso de determinada turma).</p> <p>Coadjuvação em sala de aula enquanto estratégia de desenvolvimento profissional docente e de melhoria da qualidade do ensino.</p>

<b>Praxis pedagógica – adequação e valorização das aprendizagens</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>
<p>Gerir o currículo em função do perfil de aprendizagem dos alunos/turmas.</p> <p>Promover atividades de apoio pedagógico diversificadas por equipas de docentes estáveis.</p> <p>Valorizar a inovação pedagógica e didática.</p> <p>Reconhecer e premiar publicamente bons</p>	<p>Consolidação e reforço das modalidades de apoio e acompanhamento dos alunos: apoio educativo individualizado, coadjuvação, tutorias, projetos de promoção do sucesso, entre outros.</p> <p>articulação com o Centro de Formação, um plano de formação adequado às</p>

<p>desempenhos e boas práticas por parte dos alunos.</p> <p>Incentivar as metodologias ativas e experimentais em contexto de sala de aula.</p> <p>Elaborar um plano de formação docente e não para o agrupamento, em parceria com Cfaes.</p> <p>Promover a educação artística e desportiva como matriz basilar para a formação integral dos alunos.</p> <p>Aperfeiçoar as respostas educativas prestadas aos alunos com NEE, principalmente aos alunos portadores de espectro de autismo.</p> <p>(Re) organizar de forma eficiente os apoios aos alunos com NEE.</p> <p>Promover a integração real e objetiva dos alunos, atendendo ao seu perfil de desempenho.</p>	<p>necessidades identificadas.</p> <p>Implementação de práticas pedagógicas e didáticas inovadoras.</p> <p>Criação de condições de trabalho favoráveis para que os docentes e não docentes possam desenvolver as suas habilitações/qualificações académicas, nomeadamente através de adequações no horário de trabalho.</p> <p>Distinção de alunos e turmas com desempenhos relevantes, através de quadros de mérito e excelência por ano e por disciplinas.</p> <p>Implementação do plano de formação para o agrupamento.</p> <p>Participação em eventos abertos à comunidade que permitam apresentar o trabalho desenvolvido.</p> <p>Realização de concursos, exposições de carácter artístico.</p> <p>Rentabilização e melhoria dos espaços e equipamentos existentes para o desenvolvimento de atividades ligadas às artes e ao desporto.</p> <p>Organização dos horários dos docentes, de educação especial e do ensino regular, privilegiando o trabalho direto com alunos, a coadjuvação e a diversificação das atividades propostas.</p> <p>Promoção de abordagens multidisciplinares devidamente articuladas que permitam a definição de planos de ação adequados às características e necessidades dos alunos.</p>
--	--

## **VI – AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO**

No âmbito de uma metodologia de projeto, o processo de ação ou de intervenção finalizará com momentos e procedimentos avaliativos da atividade, valorizando-se o caráter formativo e meta-avaliativo das considerações conclusivas do projeto.

Avaliar é concluir de formativamente a necessidade de reajustar ações, procedimentos e motivos ao desenvolvimento do projeto, enriquecendo, redefinindo, complementando e adjudicando novas ações, afirmando as resoluções tomadas e prospectivando sinergias.

A avaliação do projeto de intervenção, por via atuante do diretor, deverá:

- contemplar uma natureza formativa, continua e processual, procedendo-se aos ajustes necessários nos devidos momentos;

- ter temporalidade anual, mediante apresentação ao Conselho Geral de um relatório de atividades no fim de cada ano letivo, tendo por objetivo confirmar e reajustar ações organizacionais e pedagógicas;

- ser objeto de relatório final de mandato, apresentando ao Conselho Geral, sobre os vetores estratégicos do plano de intervenção.

O presente documento constitui-se como um instrumento dinâmico de suporte à ação do diretor e a sua avaliação regular favorecerá a tomada de decisões adequadas aos interesses do agrupamento.

## **VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente projeto reflete um conjunto de princípios, metas, valores e vetores que possibilitarão nortear a gestão e organização do agrupamento, apetrechando as diferentes unidades orgânicas das valências pedagógicas e organizacionais para o período educativo que se aproxima, onde a flexibilização curricular conduzirá a um desenho curricular particular, a uma nova organização e metodologia de ação pedagógica, centrada Nas aprendizagens e na reflexão das mesmas de forma contextualizada e assente em perfis de aprendizagem. Inicia-se a época da escola aprendente e em contínua aprendizagem pedagógica e organizacional.

Um projeto será sempre um empreendimento social, conseguido e erguido por um conjunto de recursos humanos em articulação, onde o trabalho de todos é uma mais-valia, em que a participação partilhada e colaborativa percorre todo um circuito organizacional e de

prestações educativas, perseguindo uma missão, uma visão para se atingir a meta dos diferentes sucessos, tendo por base uma matriz humanista e inclusiva.

Mem Martins, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018