



# **Agrupamento de Escolas José Saramago**

## **Projeto de Intervenção Liderar o processo de mudança**

**Reconstruir a identidade do AEJS**

**Evoluir para um ensino de referência**

**Projetar o Agrupamento**

Faisal Sulemangy Aboobakar

Fevereiro 2021

## Índice

Nota Prévia .....	2
1. Introdução .....	3
2. Algumas considerações e reflexões .....	5
3. Caracterização Geral do Agrupamento .....	7
4. Identificação dos problemas do agrupamento.....	11
5. Missão, Visão, Valores e Princípios.....	15
5.1 Missão .....	15
5.2 Visão .....	16
5.3 Valores .....	16
5.4 Princípios.....	16
6. Metas e linhas de orientação da ação.....	18
6.1 Metas/ objetivos.....	18
6.2 Linhas de orientação da ação.....	18
7. Prioridades de Ação .....	20
7.1 Prioridade 1 – Recuperar e consolidar as aprendizagens após a pandemia e particularmente nos confinamentos.....	20
7.2 Prioridade 2 – Organizar para o Sucesso .....	20
7.3 Prioridade 3 – Formar para a Cidadania.....	20
7.4 Prioridade 4 – Envolver e Corresponsabilizar .....	20
8. Plano Estratégico .....	22
8.1 Dimensão Resultados .....	23
8.2 Dimensão Liderança e Gestão .....	26
8.3 Dimensão Prestação do serviço educativo.....	32
8.4 Dimensão Autoavaliação.....	37
9. Avaliação .....	39
10. Considerações finais .....	40
Bibliografia.....	41

## Nota prévia

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas José Saramago, publicitado pelo Aviso nº **2170/2021**, de 3 de fevereiro, e nos termos do disposto no artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, apresento e submeto à apreciação do Conselho Geral o meu Projeto de Intervenção para o quadriénio de 2021/2025.

A apresentação de uma candidatura ao cargo de diretor de agrupamento é simultaneamente um desafio, um ato de cidadania e uma grande responsabilidade.

Esta candidatura resulta de uma profunda reflexão pessoal, profissional e de um enriquecedor processo de ponderação que me permitiu avaliar a existência de condições para a assunção desta responsabilidade.

Em setembro de 2009 iniciei funções enquanto docente neste agrupamento. Desde logo manifestei disponibilidade para participar em projetos e atividades que iam para além do ensino em educação física, como por exemplo, diretor de turma, coordenador da equipa de projetos, responsável pelo grupo equipa do desporto escolar.

Em 2013, integrei a Direção ocupando o cargo de subdiretor, exercido com dedicação, rigor e empenho. Internamente por via dos pelouros atribuídos (pessoal não docente, avaliação SIADAP, supervisão do gabinete de apoio ao aluno, Projeto de Educação e Saúde, Membro da Equipa TEIP, Coordenador dos Projetos Erasmus, representante do AEJS no Projeto Educativo Local e coordenação do plano de formação do pessoal docente, entre outros) tive a oportunidade de contactar e intervir nos vários setores da escola.

Neste período todas as funções exercidas foram de grande relevância, no entanto, gostaria de realçar o cargo de coordenador dos projetos internacionais pela inovação que trouxe, pelo intercâmbio com outras escolas europeias, pela partilha de conhecimento em áreas como o abandono escolar, a empregabilidade e a criação de gabinetes internacionais nas escolas. No âmbito do projeto *2young2fail*, do projeto *MOVE* e do projeto *IINTOS* foi possível a mobilidade de professores e alunos que muito valorizou o nosso agrupamento.

Durante estes anos como subdiretor procurei reforçar a minha formação e especialização na área da gestão educacional frequentando o Mestrado em administração e gestão educacional da universidade Aberta. Além desta, realizei outras formações, em áreas diversas, que contribuíram para a minha evolução enquanto profissional.

O profundo conhecimento da realidade do Agrupamento de Escolas José Saramago acumulado pelo exercício da docência, da formação contínua e do cargo de subdiretor proporcionaram-me as competências necessárias para liderar esta organização num caminho de mudança, participação e evolução.

## 1.Introdução

Em primeiro lugar, um projeto de intervenção deve refletir a visão que o proponente tem sobre o caminho que o Agrupamento deve construir. Este documento é um referencial orientador da política educativa da organização.

Este Projeto de Intervenção apresenta a toda comunidade educativa uma proposta ambiciosa cujos objetivos, princípios orientadores, opções e prioridades servirão para a construção do futuro projeto educativo do agrupamento de escolas José Saramago.

A minha visão estratégica pretende a *unidade de ação* do agrupamento nas suas variadas dimensões. Esta *unidade* nasce da negociação com as estruturas base da comunidade educativa (alunos, pais, encarregados de educação, pessoal não docente, corpo docente, instituições e parceiros), possibilitando fazer opções, tomar decisões fundamentadas em função das finalidades e prioridades estabelecidas.

Uma visão aberta, inclusiva e participada poderá funcionar como ponto de referência para a gestão e a tomada de decisões dos órgãos da escola e dos agentes educativos, assegurando de forma clara a intencionalidade de toda a ação educativa.

Uma liderança forte promove e garante a coerência e a congruência entre os aspetos organizativos e administrativos com as opções educativas da escola.

Este projeto assume o objetivo de melhoria dos resultados escolares, mas para tal compreendo que é fundamental transformar a atitude dos alunos, incutir-lhes a noção de esforço e a vontade de querer fazer mais e melhor, salvaguardando o papel que a escola terá em lhes disponibilizar os apoios e recursos necessários.

Este processo de mudança nas atitudes, na dedicação à escola e à aprendizagem, será facilitado por boas relações sociais entre pares e pela capacidade de trabalhar em grupo. O espírito de iniciativa, a curiosidade, o querer saber sempre mais são uma força motriz no processo de aprendizagem que será facilitado pelo envolvimento dos alunos em projetos extra-curriculares tais como o grupo de Teatro, a Rádio-escola e outros clubes.

Neste projeto defendo de que mais do que instruir alunos é nossa obrigação educar os alunos. Educá-los para as artes e para a prática de valores relacionados com a cidadania, com a liberdade e com o respeito pela diferença. Este objetivo será materializado através de projetos de intervenção na comunidade local, campanhas de solidariedade, visitas de estudo e intercâmbios culturais.

Vivemos um tempo de pandemia e por isso um projeto de intervenção não pode deixar de considerar os enormes desafios que são colocados à sociedade em geral e ao agrupamento em particular nomeadamente nos efeitos nas aprendizagens dos alunos, quer do ponto de vista dos conteúdos curriculares ou das competências socioemocionais.

Daí que embora o horizonte temporal deste projeto seja 4 anos, no imediato a recuperação das aprendizagens curriculares e sociais são uma prioridade.

Não podemos ignorar que a Escola é um espaço de socialização muito importante e a formação integral do indivíduo passa precisamente pelo desenvolvimento de competências sociais, ferramenta importantíssima para a vida em sociedade.

Esta pandemia roubou às nossas crianças e jovens esse espaço de convívio, de proximidade e de desenvolvimento de valores humanistas.

Assim sendo, o ponto de partida para a concretização deste projeto será a recuperação das eventuais “perdas” que ocorreram no percurso educativo dos nossos alunos.

Paralelamente, será implementado um programa de competências socioemocionais com o objetivo de proporcionar bem-estar emocional no regresso à escola.

## 2. Algumas reflexões e considerações

A “Escola” é um espaço onde a educação se concretiza formalmente. Silva, J.M. (2010) refere que as escolas, onde quer que funcionem, possuem dois elementos basilares, alunos e professores e perseguem os mesmos objetivos: provocar mudanças nos comportamentos dos primeiros como resultado da ação dos segundos. A isso chama-se aprendizagem e ensino. Este autor, também considera a escola uma organização, onde diversos elementos interatuam visando a consecução de determinados objetivos.

Esta organização que é complexa não se esgota na díade professor-aluno, existem também Assistentes operacionais, técnicos, pais e encarregados de educação, comunidade envolvente bem como conteúdos, programas e práticas.

Todos esperam que a escola produza resultados: alunos educados, capazes de se inserirem na sociedade enquanto cidadãos responsáveis. Todavia muitas vezes quando se fala de resultados, são os resultados escolares que emergem como principal barómetro dos outputs da escola, subalternizando os sociais. A escola não pode ser analisada numa perspetiva unidimensional, a sua abrangência multidimensional torna-a complexa exigindo por isso uma análise holística e de 360º.

Outro autor, Hamido (2007), refere que na escola “cruzam-se e coexistem lógicas conservadoras, executivas, centralizadoras, de regulação e manutenção da estrutura organizacional com lógicas inovadoras, de mudança/ruptura, autonomizadoras, que tendem à construção de uma identidade organizacional”. A *gestão* destas dinâmicas cabe necessariamente às lideranças intermédias e de topo, que enquanto elementos “estabilizadores” devem dar particular atenção às relações interpessoais e à cooperação entre os vários membros da comunidade escolar.

Uma liderança eficaz é a ambição de qualquer líder, nas escolas não será diferente. Fullan (2003, p.29) refere que a liderança eficaz terá de: 1- ter um sentido de objetivo explícito capaz de fazer a diferença; 2 – usar estratégias suscetíveis de mobilizar muitas pessoas para enfrentarem os problemas mais difíceis; 3- ser responsabilizada através dos indicadores de sucesso contabilizados e debatidos; 4- ser em última instância, avaliada pela forma como desperta o compromisso intrínseco do indivíduo, o que não é mais do que a mobilização do sentido de objetivo moral de cada um de nós.

Dito isto, ao nos debruçarmos sobre o agrupamento de escolas José Saramago, verificamos que é um espaço de formação onde professores e alunos vivem diariamente uma dialética, ensino - aprendizagem. Os resultados académicos e sociais nem sempre tem estado de acordo com as expectativas, ainda que o agrupamento tenha passado por processos de avaliação interna, externa e monitorização do programa TEIP. O esforço do corpo docente na procura de soluções e estratégias de melhoria espelhado nos planos de melhoria elaborados para a inspeção geral de educação e para a coordenação do programa TEIP é assinalável. Mas uma organização como o agrupamento de escolas José Saramago, inserido num território rural, em que muitas famílias

apresentam fragilidades socioeconómicas, para ser de facto uma referência para a comunidade necessita de uma visão e lideranças afirmativas capazes de criar antes de tudo uma *identidade* e *mobilizar todos os intervenientes* para um caminho comum.

Na verdade, nos últimos 4 anos notamos uma liderança cansada, sem ânimo o que resultou numa falta de coesão ao nível dos atores presentes no espaço escolar: professores, alunos, pessoal não docente e pais/encarregados de educação.

A concretização do ato educativo traduzido no ensino e aprendizagem dos alunos, o desempenho das funções dos profissionais do agrupamento precisa de ser valorizado e potencializado neste agrupamento. Um diretor deve ser um líder que inspire, que mobilize toda a comunidade para a superação, para fazer da escola um espaço de crescimento e de felicidade.

Essa é a proposta deste projeto de intervenção, uma liderança que promova uma rutura com um certo conformismo, uma mudança de paradigma que recusa uma ideia de fatalismo e de falta de alternativa, que incuta esperança e ao mesmo tempo cause um sobressalto coletivo na comunidade, capaz de juntos concretizarmos uma mudança e uma evolução do nosso agrupamento neste tempo tão singular e desafiador.

### 3. Caracterização Geral do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas José Saramago situa-se no território da União de Freguesias de Poceirão e Marateca pertencente ao concelho de Palmela, distrito de Setúbal.

Esta união de freguesias está inserida num meio rural e caracteriza-se por um certo isolamento sociocultural. Atualmente, existe uma mobilidade mais facilitada, no entanto continua a ser notório que a participação da população nas mais diversas manifestações culturais, artísticas, sociais e o próprio acesso das crianças e jovens às mesmas continua condicionada, cabendo à escola proporcionar muitas oportunidades de acesso ao bem cultural e formar consumidores de cultura.

O investimento da autarquia em equipamentos culturais e desportivos, no apoio às associações locais tem sido crescente e assinalável nos últimos anos, todavia existe ainda muito por fazer no que diz respeito a cooperação entre o agrupamento e o tecido cultural e desportivo com vista a proporcionar às crianças e jovens verdadeiras oportunidades de enriquecimento cultural/ artístico, prática desportiva e intervenção social.

O Agrupamento de escolas assume, assim, o dever de proporcionar um desenvolvimento equilibrado dos seus jovens alunos.

Os dados dos últimos censos, datados de 2011, referem que a freguesia da Marateca tinha uma população residente de 3724 habitantes e a freguesia do Poceirão 4758 habitantes, num total global de 8482 residentes.

Outro dado relevante prende-se com um aumento médio de 7% da população, devido ao acréscimo da população idosa, contrastando com uma preocupante descida da população jovem residente (entre os 15 e os 24 anos) que se fixou em cerca de 32% de decréscimo dos residentes em relação ao que se registava nos censos de 2001. No ano de 2021 haverá novos censos que poderão revelar dados ainda mais graves tendo em conta a perceção que vamos tendo pelo decréscimo do número de alunos no nosso agrupamento.

Nesta união de freguesias, a atividade dominante pertence ao setor primário e, em particular, à agricultura e vitivinicultura.

Existem ainda inúmeras carências ao nível das infraestruturas de saneamento básico, transportes, ocupação de tempos livres, entre outras.

A população residente depara-se também com uma consistente falta de emprego, goradas que foram as perspetivas de grandes investimentos para a região o que nos leva a acreditar que o empobrecimento das famílias aqui residentes está a tornar-se cada vez mais acentuado, algo que é comprovado por uma percentagem crescente de alunos abrangidos pela Ação Social Escolar.

A oferta de emprego fora da freguesia obriga à deslocação para os centros urbanos, o que limita também o acompanhamento dos pais ao percurso escolar dos seus filhos.

As habilitações literárias dos encarregados de educação situam-se ainda predominantemente entre o 1º ciclo e o secundário, sendo a prevalência no 3º ciclo. De notar que na última década

houve um crescimento das habilitações literárias e que a implantação do agrupamento também terá contribuído para a diminuição do abandono escolar e proporcionou o prosseguimento de estudos.

Neste momento, já se verifica um número significativo de encarregados de educação com o grau de licenciatura.

De acordo com os documentos oficiais consultados, foi no ano letivo 2007-2008, que se constituiu o agrupamento vertical então designado de agrupamento horizontal de Marateca e Poceirão. Em setembro de 2009, foi integrado no Programa dos Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP). Este programa foi criado com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade das aprendizagens, o sucesso educativo dos alunos e o combate ao abandono escolar. Atualmente designado de TEIP3 este programa prevê ainda uma gestão participada com o envolvimento e colaboração ativa da comunidade nos projetos do agrupamento, nas decisões tomadas no âmbito da gestão e rumo a seguir.

Recentemente, o Agrupamento alargou a sua oferta formativa e acrescentou ao ensino básico, o ensino secundário, na vertente de cursos profissionais. Assim, é atualmente constituído pela EB+S José Saramago (escola sede) com alunos desde o 1º ano ao 12º ano de escolaridade, a EB Águas de Moura com alunos do 1º ano ao 4º ano de escolaridade, a EB Cajados com alunos desde a educação pré-escolar ao 4º ano de escolaridade, o JI da Lagoa do Calvo e o JI de Lagameças, ambos com alunos da educação pré-escolar.

### **3.1. As Escolas do Agrupamento**

**3.1.1 - EB de Águas de Moura**, é uma escola com mais de 50 anos cuja traça arquitetónica é de plano centenário, composta por 4 salas de aula, duas no rés-do-chão e outras duas no primeiro andar. Foi recentemente remodelada e dispõe de um refeitório, de um ginásio e de sala de professores. No exterior existe um pátio e na parte de trás um alpendre, onde também existem as casas de banho.

**3.1.2 - EB de Cajados** situa-se na Rua 1º de Maio, junto à Sociedade Desportiva e Recreativa “Leões de Cajados” e ao campo de futebol. A escola é um edifício de construção recente inaugurado em dois mil e oito. A sua estrutura inclui os ensinos do Pré-escolar e 1º Ciclo. Dispõe de um refeitório com cozinha, um ginásio e um campo de futebol no exterior do edifício. Tem quatro salas de aula no primeiro ciclo, duas salas de aula do pré-escolar, oito casas de banho (duas no pré-escolar, quatro no 1º ciclo, sendo uma adaptada a deficientes, uma no refeitório e outra junto à sala dos professores), uma sala de professores e quatro arrecadações (uma grande, outra no ginásio e duas mais pequenas nos corredores de acesso às salas de aula). No exterior do edifício existe ainda um recinto grande e comum aos dois níveis de ensino.

**3.1.3 - Jardim de Infância de Lagameças** é um edifício do plano centenário, iniciou as suas atividades em setembro de 2010. O Jardim de Infância é composto por duas salas de atividade, com casas de banho, um logradouro fechado, duas casas de banho para adultos, uma casa de banho para pessoas portadoras de deficiência, uma sala de trabalho para educadores, uma despensa, uma sala de informática/atendimento aos encarregados de educação, uma sala de expressões, um salão polivalente (ginásio), um refeitório com cozinha, uma casa de banho e uma sala do leite escolar, bem como, um espaço exterior com área coberta, parque infantil e jardim.

**3.1.4 - Jardim de Infância de Lagoa do Calvo** é um edifício que resultou da reconversão da EB Lagoa do Calvo, foi inaugurado a 17 de setembro de 2010.

É constituído por duas salas de atividades amplas, com capacidade para 25 crianças dispondo cada uma delas de uma arrecadação, uma casa de banho espaçosa para as crianças, com seis sanitas e seis lavatórios, duas casas de banho para adultos, uma casa de banho preparada para crianças/adultos portadores de deficiência, um espaço polivalente destinado a várias utilizações, um refeitório amplo com uma cozinha e uma casa de máquinas, uma sala de educadores e auxiliares e duas arrecadações. Existe também um espaço exterior bastante grande com um pequeno espaço coberto e um espaço relvado (sintético).

**3.1.5- Escola Sede de Agrupamento** situa-se na localidade de Poceirão, tem um edifício de 1º ciclo, que recebe os alunos do 1º ao 4º ano no âmbito da sua área geográfica, e um edifício que recebe os alunos de 2º, 3º Ciclos e Secundário da União de Freguesias de Poceirão e Marateca. O Edifício do 1º ciclo tem dois pisos e é composto por dez salas de aula, quatro casas de banho para alunos, uma para pessoas portadoras de deficiência física e uma para professores e funcionários, dois gabinetes, um que funciona como sala de professores e um para as atividades desenvolvidas no âmbito da Educação Especial, cinco zonas para trabalho de expressão plástica (contíguas a cada duas salas de aula), um espaço polivalente, uma biblioteca, três arrecadações, dois arrumos. Todo o mobiliário é recente e adequado. No exterior, existe um telheiro, um pátio de recreio, um campo de jogos e dois espaços com pavimento em areia, com brinquedos de multiatividades. O edifício do 2º, 3º Ciclo e Secundário é constituído por 2 blocos ligados entre si por um outro corpo, denominado Bloco de Ligação. Um dos blocos com 2 pisos (Bloco 2) e o outro com um só piso (Bloco 1), com a seguinte ocupação:

Bloco 1; Piso 1, dispõem de 1 Refeitório, Cozinha, Papelaria/Reprografia, Arrecadação de material didático, I.S. Masculinas, I.S. Femininas, I.S. Deficientes, Sala de Pessoal, Bar, Auditório e Sala de convívio dos alunos.

Bloco de Ligação no Piso 1 Corpo de ligação ao Bloco 2.

Bloco 2; Piso 1, encontra-se a Entrada e Átrio Principal, 1 Sala de isolamento, Secretaria, Arquivo, 1 sala de Diretores de Turma, 1 Sala de Trabalho, Elevador, 3 I.S. Masculinas, 3 I.S. Femininas e 1 I.S. Deficientes, 1 Gabinete do Órgão de Gestão, 1 sala de Reuniões do Órgão de Gestão, 1

Gabinete de Atendimento, 1 Gabinete de Apoio ao Aluno, Sala de Convívio de Professores, 1 sala de aula, 3 salas de Ciências Físicas e Naturais, sendo 2 salas de Ciências Naturais e 1 sala de Físico-química, uma sala de preparações, 1 sala de Educação Tecnológica, 1 arrecadação de Educação Tecnológica, 1 arrecadação do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, 1 sala de Educação Musical, 1 arrecadação de Educação Musical, 2 arrecadações de material de limpeza.

No Piso 2, existem 12 salas de aula, 2 salas de Educação Visual, 2 arrecadações de Educação Visual, 1 Biblioteca Escolar, 1 sala de informática, 1 arrecadação do Departamento de Línguas, 1 arrecadação de Informática.

No Espaço Exterior, na parte da frente do edifício encontra-se 1 Anfiteatro ao ar livre. Na parte de trás do edifício, os balneários masculinos e femininos, utilizados para os alunos se equiparem para as aulas de Educação Física, existindo no mesmo edifício 1 Gabinete de Educação Física e 1 Arrecadação de material desportivo. No espaço exterior existem ainda 5 monoblocos climatizados, 1 campo de jogos sem cobertura e 1 campo de jogo de medidas reduzidas com cobertura.

### 3.2 - Recursos humanos

O agrupamento dispõe dos seguintes recursos:

Professores e educadores	Assistentes operacionais	Assistentes técnicos e coordenadora	Técnicos especializados e tec. especializados cursos Profissionais	Assistentes operacionais Câmara
82	27	3+1	2+2	14

O Agrupamento conta também com uma técnica especializada- psicóloga, através do centro de recursos para a inclusão (CRI). Encontra-se também a decorrer um procedimento concursal com vista a afetação de 2 assistentes técnicas.

### 3.3 – Turmas e alunos

A distribuição de alunos e turmas por ciclo é a seguinte

Ciclos	Pré-escolar	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Secundário
Alunos	76	257	117	232	28
Turmas	5	13	6	12	3

A variação de turmas e alunos tem sido uma constante no entanto, existe uma tendência de redução de turmas /ou alunos em todos os ciclos.

#### 4. Identificação dos Problemas do Agrupamento

A identificação dos problemas do agrupamento que a seguir se apresenta resulta da análise dos relatórios de avaliação externa, o relatório da Equipa de Avaliação Interna do Agrupamento, o relatório TEIP e também de vários anos de exercício da docência no agrupamento, de funções de coordenação e de função de subdiretor no mandato 2013-2017.

Ao longo destes anos foi possível estabelecer relações de proximidade com colegas, pessoal não docente, encarregados de educação, alunos, parceiros institucionais e membros da comunidade que me permitiram sentir o pulsar dos protagonistas do agrupamento que lhe dão vida.

Entendo que são muitos os problemas no agrupamento de escolas José Saramago. Mais do que identificá-los há que apontar as causas desses problemas, para que se possa prescrever as soluções.

Desta forma, identifico os seguintes problemas:

- a) **Ausência de uma clara identidade de agrupamento:** o serviço educativo oferecido pelo AEJS é atualmente pouco ambicioso, não se constata uma ambição de fazer mais do que proporcionar aos alunos o cumprimento da escolaridade obrigatória. Não existe uma visão que para além de ministrar o ensino projete e alargue os horizontes dos alunos. Por outro lado, a “marca” específica do agrupamento é o de ser uma escola TEIP.

**Solução:** criar dentro da escola um conjunto de ofertas, de projetos que concorram para a formação integral e global dos nossos alunos. Por exemplo, componente artística, desportiva, cívica e empreendedorismo.

- b) **Liderança de topo sem ânimo e novas ideias:** após 8 anos é perceptível um certo cansaço e desânimo ao nível da liderança de topo. É igualmente notória uma falta de coesão na equipa diretiva que se reflete numa menor eficiência e eficácia, sobretudo nos últimos 18 meses.

**Solução:** eleição de uma nova liderança e constituição de uma equipa com outro ânimo e visão estratégica para o agrupamento.

- c) **Desmotivação de uma parte dos alunos face às atividades escolares:** o atual projeto educativo não cumpriu a visão que se propunha, o de “ser uma referência institucional e cultural para a comunidade educativa” ao invés, nos últimos 4 anos assistiu-se à redução de projetos inovadores e com significado real para os alunos, menor envolvimento da comunidade e afastamento de vários parceiros. Este facto traduziu-se num desinteresse dos alunos pela escola.

**Solução:** reforçar as relações com os parceiros institucionais, criar novos projetos na área das artes, desporto, ciências, entre outros.

**d) Aumento significativo da desistência “drop in”:** ainda que as taxas de abandono escolar efetivo tenham baixado, verifica-se um número significativo de alunos que frequentando a escola, vão desistindo de aprender revelando um claro desinteresse pela aprendizagem, que resulta em insucesso e menor aproveitamento escolar.

**Solução:** recuperar os índices de motivação e aprendizagem através de intervenção individualizada com base em mediação e tutorias, enquadrado no programa “O meu projeto de vida”.

**e) Falta de coesão do agrupamento:** sendo um agrupamento vertical com oferta educativa que vai do pré-escolar ao 12ºano, verifica-se que nos últimos anos perdeu-se a cooperação, ligação e articulação que existiu entre as várias escolas e ciclos. A liderança não foi capaz de preservar essas práticas e o sentido de pertença e de unidade.

**Solução:** renovar os processos de articulação e cooperação entre ciclos através de projetos de agrupamento.

**f) Frágil liderança pedagógica:** ao longo dos últimos anos a líder foi perdendo a capacidade de inovação pedagógica, revelou-se incapaz de estimular novos projetos e soluções pedagógicas.

**Solução:** reforçar a liderança pedagógica a partir das bases (conselho de turma, conselho de grupo disciplinar e departamentos) confluindo na tomada de decisões em conselho pedagógico.

**g) Agrupamento incapaz de potencializar a marca “TEIP”:** sendo o programa TEIP aplicado aos meios social e economicamente desfavorecidos, ao fim de 12 anos não se verifica nenhuma estratégia para potencializar os recursos atribuídos pelo TEIP. Assumindo-se que os baixos resultados escolares e a desmotivação dos alunos são características imutáveis do “rótulo” TEIP.

**Solução:** aplicação de medidas de recuperação das aprendizagens através da flexibilização curricular e da exploração dos domínios das DAC (Domínio de Autonomia Curricular) dando novo sentido às aprendizagens. Além disso, o estabelecimento de parcerias com o tecido social e empresarial deste território para concretizar redes de apoio aos estudantes e famílias.

**h) Degradação dos espaços interiores e exteriores no edifício da escola sede:** nos últimos 4 anos tem se verificado que à medida que os espaços interiores e exteriores se vão degradando não existe a capacidade de reagir e intervir.

**Solução:** reparar os espaços degradados.

- i) Falta de segurança e deficiente prevenção de assaltos:** sobretudo na escola sede tem havido vários assaltos sem que medidas concretas tenham sido tomadas. A responsabilidade tem sido imputada sempre para a tutela.
- Solução:** articular com o Gabinete de Segurança do Ministério da Educação a alteração dos meios de segurança do agrupamento.
- j) Pouco envolvimento das famílias e dos encarregados de educação** no quotidiano do agrupamento: quer pelo fraco acompanhamento do percurso escolar dos alunos, mas também da ausência nas atividades do agrupamento. As estratégias para envolver a comunidade estão esgotadas.
- Solução:** promover a *Escola de Pais* por meio de encontros, debates e conferências. Convidar os pais e encarregados de educação para partilharem os seus conhecimentos, experiências e especialidades técnico-profissionais com os alunos. Além disso, melhorar as relações com a associação de pais/ encarregados de educação chamando-os para uma participação mais ativa na vida da escola.
- k) Desânimo do pessoal não docente:** ainda que a redução do pessoal não docente por via de reformas e mobilidades tenha sobrecarregado tanto o setor administrativo como o setor operacional, verifica-se que deixou de haver coesão entre os profissionais e uma perda de sentido de pertença e orgulho no agrupamento.
- Solução:** fazer um levantamento das necessidades para apurar as condições de trabalho deste setor; reorganizar a distribuição de serviço de acordo com o perfil e expectativas de cada um; valorizar o papel do pessoal não docente no agrupamento.
- l) Fraca articulação dos vários projetos do agrupamento:** verifica-se a ausência de um fio condutor nas atividades e projetos do agrupamento. Existem várias iniciativas avulsas que respondem aos interesses e objetivos individuais ou de pequenos grupos sendo a sua visibilidade reduzida.
- Solução:** criar um tema agregador e condutor dos vários projetos, realizar um fórum de atividades e projetos e constituir uma equipa de coordenação de projetos.
- m) Decréscimo do entusiasmo do corpo docente:** nos últimos anos a classe docente tem perdido o entusiasmo fruto das medidas e políticas educativas. Todavia nota-se uma redução no voluntarismo e participação na vida do agrupamento. Ocorreu ainda a saída de docentes no âmbito do concurso nacional de afetação, bem como destacamentos por mobilidade de elementos que foram relevantes pela sua dedicação e participação em projetos do agrupamento.

**Solução:** fazer um levantamento das necessidades do corpo docente, promover atividades motivacionais fora do ambiente escolar e realizar ações de formação na área motivacional.

- n) **Enfraquecimento da oferta de serviços:** tem-se verificado que alguns serviços como a biblioteca escolar, bar, reprografia, têm perdido o fulgor de outros tempos, fruto da falta de pessoal, mas também de novas ideias.

**Solução:** reforço das equipas e gestão criativa dos recursos de forma a responder às necessidades de cada setor, em diferentes momentos.

- o) **Modelo de gestão da indisciplina esgotado: verifica-se que o modelo de atuação em situações de indisciplina é sobretudo punitivo, ao invés de ser preventivo.** Ainda que as situações graves de indisciplina sejam circunscritas a poucos alunos, não existe uma estratégia de prevenção da indisciplina e integração dos alunos de modo a corrigir esses comportamentos.

**Solução:** reformulação do Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA) orientando-o para um modelo de prevenção e orientação, integrando os alunos identificados no programa “O meu projeto de vida”.

- p) **Estratégia de comunicação pouco eficiente:** tanto a nível interno como externo a comunicação não produz efeitos, ora pela qualidade do conteúdo, ora pelas formas de comunicação utilizadas.

**Solução:** a nível interno evitar o excesso de informação/ ruído encaminhando para o e-mail institucional as informações essenciais. Criar um espaço para a divulgação de toda a restante informação. A nível externo produzir notas de imprensa, articular com os meios de comunicação local, dinamizar as redes sociais e potenciar o sítio do agrupamento.

- q) **Inexistência de Pavilhão Gimnodesportivo:** a falta de instalações adequadas condiciona a lecionação da educação física e do desporto escolar.

**Solução:** sendo uma responsabilidade da tutela, importa encetar diligências persistentemente para que esse problema seja resolvido.

## 5. Missão, Visão, Valores e Princípios

### 5.1 - Missão

A missão de uma escola é desde logo consagrada na Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, e o decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril alterado pelo decreto-lei 137/2012, de 2 de julho, determinam que as Escolas são estabelecimentos de ensino aos quais está confiada uma missão de serviço público, baseada no princípio do direito à educação que consubstancie uma cultura humanística, artística, científica e técnica.

Uma Escola, assim, deve promover o sucesso educativo, prevenir o abandono escolar, promover a igualdade de oportunidades, a participação e a iniciativa da comunidade educativa, e ainda, dentro da autonomia que lhe é confiada, ser eficaz e eficiente.

Compete, ainda, à Escola a implementação de processos eficazes que promovam as aprendizagens dos alunos, proporcionando um ensino de qualidade e respondendo às suas necessidades e expectativas.

Para o agrupamento de escolas José Saramago a proposta de missão, vai muito para além dos preceitos legais. A missão terá de responder à especificidade desta comunidade educativa.

Como candidato a Diretor do Agrupamento de Escolas José Saramago assumo que a missão deste agrupamento, para além do que foi descrito, assenta em 3 pilares:

5.5.1 – Compromisso com a prestação de uma educação/formação de qualidade, inclusiva que garanta a aquisição de conhecimentos previstos no perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória.

5.5.2 – Afirmar um espaço de educação plural, com base na interação entre os elementos da comunidade escolar, contribuindo, todos, para a formação de cidadãos preparados para a aprendizagem ao longo da vida e para o exercício de uma cidadania responsável.

5.5.3 – Tornar a escola um espaço onde as crianças e jovens encontrem um ambiente saudável de aprendizagem e realização pessoal.

.

## 5.2 - Visão

Integrando um sentido ético de serviço público, pretende-se que o Agrupamento de Escolas José Saramago seja uma referência no desenvolvimento das aprendizagens dos alunos, conducentes ao sucesso, à valorização pessoal e à integração social, através de um processo que se quer baseado em modelos de gestão eficientes e eficazes, de inovação, de qualidade e de excelência. O Agrupamento deve ainda abrir “janelas” para o país e para a Europa consubstanciado numa estratégia de criação de redes de intercâmbio a nível regional e nacional, bem como a assunção de uma política de internacionalização com vista a promoção de espaços e oportunidades de formação e intercâmbio internacional com escolas da união europeia.

## 5.3 - Valores

- Promoção da cidadania responsável, da solidariedade e do respeito, potenciando as competências de cada um;
- Valorização do mérito e do esforço;
- Promover a igualdade, a equidade, a cooperação, a ética e a responsabilidade;
- Cultura de exigência e liderança afirmativa;
- Educar a consciência e atitude ambiental e ecológica.

## 5.4 - Princípios

No funcionamento geral do Agrupamento e na atuação individual de cada um, entre outros, deverão ser observados os seguintes princípios:

- **Princípio do Serviço Público:** exercício de funções ao serviço da comunidade educativa, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo;
- **Princípio da Legalidade:** atuação em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito;
- **Princípio da Justiça e Imparcialidade:** exercício das funções, tratando de forma justa e imparcial todos os elementos da comunidade educativa, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade e coerência;
- **Princípio da Igualdade:** impedimento de beneficiar ou prejudicar qualquer elemento da comunidade educativa em função da sua ascendência, género, etnia, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social;
- **Princípio da Proporcionalidade:** exigência aos elementos da comunidade educativa do estritamente indispensável à realização das suas atividades dentro da instituição;

- **Princípio da Colaboração e Boa-fé:** colaboração com os elementos da comunidade educativa, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização das suas atividades;
- **Princípio da Informação e Qualidade:** prestação de informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida;
- **Princípio da Lealdade:** atuação de forma leal, solidária e cooperante;
- **Princípio da Integridade:** obediência a critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter;
- **Princípio da Competência e Responsabilidade:** atuação de forma responsável e competente, dedicada e crítica, com empenhamento na valorização profissional.
- **Princípio Pedagógico:** significa que a dimensão pedagógica é a prioridade educativa que se sobrepõe sobre a todas as outras dimensões.

## **6. Metas e linhas de orientação da ação**

### **6.1 – Metas/objetivos**

Neste projeto estabelecemos as seguintes metas/objetivos:

- Recuperar as aprendizagens após o período de confinamento e ensino @ distância;
- Implementar um programa de competências socioemocionais proporcionando bem-estar emocional no regresso à escola;
- Melhorar os resultados escolares na avaliação interna e na avaliação externa (exames);
- Melhorar as práticas de trabalho colaborativo;
- Melhorar a articulação entre os diferentes níveis de ensino, desde a educação pré-escolar até ao ensino secundário, quer horizontal quer verticalmente;
- Diminuir a taxa de abandono e desistência (desinteresse pelas atividades escolares) dos alunos.

### **6.2 – Linhas de orientação da ação**

Assim, tendo como base os problemas identificados e os princípios definidos apresentam-se de seguida as grandes linhas de orientação:

- Compromisso em acompanhar as atividades e estar presente de forma regular e contínua nas diferentes escolas do Agrupamento;
- Constituir uma equipa diretiva conhecedora, empenhada, motivada e coesa.
- Iniciar uma profunda reflexão sobre as metodologias de trabalho, alterar processos com o objetivo de promover a melhoria do sucesso educativo;
- Potenciar a participação das estruturas intermédias (grupos disciplinares e departamentos) nas questões pedagógicas;
- Articular o trabalho realizado pelas diversas equipas e projetos através de um fórum trimestral;
- Melhorar a articulação com os parceiros da comunidade educativa a saber: Associação de Pais, Câmara Municipal de Palmela, Junta de Freguesia, empresas locais, associações entre outras;
- Otimizar a comunicação no agrupamento recorrendo a diferentes suportes e plataformas disponíveis, explorando a comunicação à distância e logo que possível promovendo encontros presenciais;
- Dar visibilidade ao agrupamento através da divulgação e promoção das atividades e projetos desenvolvidos;
- Promover e organizar formação para o pessoal docente e não docente, através de um plano de formação interno e em articulação com o Centro de Formação Ordem de Santiago, Instituições do Ensino Superior, em função das necessidades diagnosticadas;

- Adequar e adaptar a oferta educativa à realidade, às aspirações dos alunos e necessidades do meio em que o agrupamento está inserido;
- Intervir e reforçar as estratégias/metodologias de aprendizagem nos anos iniciais de ciclo.

## **7. Prioridades de ação**

A intervenção no agrupamento será alicerçada em 4 dimensões. Todavia, importa definir algumas prioridades.

### **7.1 Prioridade 1 – Recuperar e consolidar as aprendizagens após a pandemia e particularmente nos confinamentos**

- Aferir as aprendizagens não realizadas;
- Identificar e sinalizar os alunos com maior dificuldade em acompanhar o ensino @ distância;
- Reforçar as aprendizagens;
- Identificar e sinalizar os danos socioemocionais dos alunos causados pela pandemia e períodos de confinamento;
- Elaborar um programa de recuperação e estabilização das competências socioemocionais após os confinamentos.

### **7.2 Prioridade 2 – Organizar para o Sucesso**

- Implementar sistemas de organização eficazes e eficientes;
- Valorizar as estruturas pedagógicas intermédias;
- Minorar a carga burocrática e agilizar a comunicação da informação;
- Promover uma cultura de trabalho cooperativo, de reflexão e avaliação sistemática;
- Tornar o AEJS uma referência pela qualidade do ensino.

### **7.3 Prioridade 3 – Formar para a Cidadania**

- Sensibilizar os alunos para a importância da participação cívica;
- Envolver os alunos na organização de atividades: desportivas, culturais e cívicas;
- Promover estilos de vida saudáveis;
- Desenvolver uma consciência ecológica;
- Sensibilizar os alunos para a defesa e conservação do meio ambiente;
- Consciencializar para a biodiversidade e a sustentabilidade do planeta;
- Promover uma Educação Inclusiva;
- Promover o respeito pela multiculturalidade;
- Dinamizar ações de solidariedade.

### **7.4 Prioridade 4 – Envolver e Corresponsabilizar**

- Reforçar o envolvimento e a participação dos pais no processo educativo, no que se refere ao aproveitamento, comportamento, pontualidade e assiduidade;
- Desenvolver práticas de articulação entre ciclos e departamentos;

- Valorizar a participação dos assistentes técnicos e operacionais no processo educativo;
- Projetar a imagem do agrupamento, na região, no país e na Europa;
- Intensificar a abertura do agrupamento à comunidade envolvente criando redes de parcerias e protocolos.

## **8. Plano estratégico**

A construção deste plano estratégico assenta em 4 dimensões: Resultados; Liderança e gestão; Prestação do serviço educativo; autoavaliação.

Estas dimensões estão alinhadas com o quadro de referência para a avaliação externa das escolas, com os problemas identificados anteriormente, mas também para o cumprimento das expectativas e satisfação de todos os intervenientes do agrupamento de escolas José Saramago.

### **8.1 - Dimensão Resultados**

- Resultados académicos
- Resultados Sociais
- Reconhecimento da comunidade

### **8.2 - Dimensão Liderança e gestão**

- Liderança
- Gestão

### **8.3 - Dimensão Prestação do serviço educativo**

- Planeamento e articulação
- Práticas de ensino

### **8.4 - Dimensão Autoavaliação**

- Autoavaliação e melhoria

## 8.1 Dimensão estratégica 1: Resultados

Áreas de intervenção	Objetivos	Estratégias	Calendarização			
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
<b>Resultados Académicos</b>						
<b>Programa de recuperação das aprendizagens</b>	Recuperar e consolidar aprendizagens durante a pandemia e particularmente nos confinamentos.	Aferição interna das aprendizagens realizadas. Identificar e sinalizar os alunos com menor capacidade de acompanhamento do ensino @ distância. Reforçar as aprendizagens.	x	x		
<b>Evolução dos resultados internos e externos</b>	Analisar e monitorizar os resultados da avaliação interna e externa. (Re)definir estratégias e planos de ação tendo em conta a análise dos resultados.	Análise detalhada dos resultados obtidos no final do período e final do ano escolar. Elaboração de planos de ação para a recuperação e consolidação das aprendizagens.	x	x	x	x
<b>Qualidade do sucesso</b>	Melhorar o desempenho dos alunos.	Manutenção e reforço de projetos de desenvolvimento das capacidades dos alunos e reforço das aprendizagens: salas de estudo, apoios educativos, etc; Reformular a turma X e a coadjuvação X ; Reorganizar as tutórias.	x	x	x	x
<b>Incentivo à excelência</b>	Criar condições para que os alunos consigam um bom desempenho educativo com vista a alcançarem patamares de excelência.	Elaborar planos de desenvolvimento para alunos com bons resultados académicos.	x	x	x	x
<b>Garantir a equidade e inclusão</b>	Aumentar as taxas de sucesso dos alunos com planos de recuperação, oriundos de contextos desfavorecidos.	Reforçar os apoios individualizados e conciliar tutórias especializadas nas matérias curriculares.	x	x	x	x

Áreas de intervenção	Objetivos	Estratégias	Calendarização			
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
<b>Resultados Sociais</b>						
<b>Participação na vida da escola</b>	Reforçar a participação da comunidade educativa na vida do Agrupamento.	Reforço e valorização da autoridade do pessoal docente e do pessoal não docente e corresponsabilização de todos os agentes educativos, em particular dos pais e encarregados de educação.	x	x	x	x
<b>Assunção de responsabilidades</b>	Envolver a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão.	Promoção de atividades e projetos abertos à participação da comunidade.	x	x	x	x
<b>Cumprimento das regras e disciplina</b>	Valorizar comportamentos e atitudes cumpridoras das normas estabelecidas.	Restruturação do Gabinete de apoio ao aluno (GAA) Instituição de formas de reconhecimento e valorização de atitudes adequadas. Incidindo a atuação na prevenção de conflitos e orientação dos alunos no programa “O meu projeto de vida”.	x	x		
<b>Diminuir o número de ocorrências disciplinares</b>	Prevenir e combater a indisciplina; Envolver e responsabilizar os encarregados de educação pelas ações dos seus educandos.	Reforço da aplicação de medidas de integração ou de natureza cívica.	x	x	x	x
<b>Abandono e desistência</b>	Baixar as taxas de abandono e desistência escolar.	Análise das taxas de abandono e, se necessário, implementação de planos de ação articulados (psicóloga, CPCJ, entre outros); Identificar e agir sobre os alunos <i>desistentes</i> (presentes no espaço da escola mas com elevado absentismo).	x	x	x	x

Áreas de intervenção	Objetivos	Estratégias	Calendarização			
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
<b>Reconhecimento da comunidade</b>						
<b>Grau de satisfação da comunidade educativa</b>	Reforçar o grau de satisfação da comunidade educativa relativamente ao serviço prestado pelo Agrupamento.	Monitorização regular dos níveis de satisfação através da aplicação de inquéritos relativos aos serviços prestados. Implementação de planos de ação em função dos resultados obtidos.	x	x	x	x
<b>Formas de valorização do sucesso dos alunos</b>	Valorizar o mérito e incentivar a capacidade de trabalho;  Reconhecer publicamente os bons resultados;  Promover uma cultura de empenho e excelência.	Realização de cerimónia anual de atribuição dos Diplomas de Mérito.	x	x	x	x
<b>Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente</b>	Estabelecer e consolidar parcerias com as instituições da comunidade no âmbito da formação, do ensino e da solidariedade; Divulgar e promover a abertura de espaços da escola para utilização cultural, desportiva e lúdica por parte da comunidade.	Aprofundamento da articulação com as autarquias, IPSS e outras entidades da comunidade educativa; Cooperação com a sociedade civil em projetos de âmbito cultural, desportivo, solidário ou outros; Manutenção dos protocolos e parcerias de disponibilização dos espaços escolares, de formação de profissionais e de outras naturezas.	x	x	x	x

## 8.2 Dimensão Estratégica 2: Liderança e Gestão

Áreas de intervenção	Objetivos	Estratégias	Calendarização			
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
<b>Liderança</b>						
<b>Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola</b>	Envolver a comunidade escolar em torno de um projeto comum efetivamente partilhado e participado em todas as suas dimensões.	Promoção da participação efetiva de todos elementos da comunidade educativa nos processos de tomada de decisão do agrupamento: revisão/elaboração dos documentos estruturantes, participação nos órgãos, entre outros.	x		x	
<b>Cultura do Agrupamento</b>	Construir uma efetiva <i>cultura de Agrupamento</i> junto de todos os elementos da comunidade escolar.	Desenvolvimento de atividades e projetos alargados a todo o Agrupamento e abertos à comunidade: Dia da Escola Aberta, dia do agrupamento, concursos com a participação das famílias, palestras, eventos, entre outros.	x	x		
<b>Gestão de recursos</b>	Otimizar a gestão dos recursos no sentido de conseguir promover uma igualdade de oportunidades.	Gestão de forma equitativa e transparente dos recursos.	x	x	x	x
<b>Visibilidade</b>	Promover e divulgar a participação do Agrupamento na vida da comunidade envolvente	Divulgação sistemática da atividade do Agrupamento nos meios de comunicação social e nas plataformas digitais.	x	x	x	x
<b>Cooperação institucional</b>	Adesão a iniciativas promovidas por entidades externas ao Agrupamento. Estabelecimento de protocolos que permitam a afirmação do AEJS enquanto instituição ativa.	Cooperação com outras instituições no desenvolvimento de atividades e projetos.	x	x	x	x

Áreas de intervenção	Objetivos	Estratégias	Calendarização			
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
<b>Liderança</b>						
<b>Valorização das lideranças intermédias</b>	Valorização do papel das estruturas intermédias envolvendo-as nos processos de decisão.	Valorização do papel e responsabilização das estruturas intermédias através de processos de delegação de competências.	x	x	x	x
<b>Acompanhamento e articulação com as lideranças intermédias</b>	Acompanhar, articular e apoiar as lideranças intermédias.	Promoção de reuniões de sensibilização das lideranças intermédias para a importância decisiva do seu papel no bom funcionamento da instituição e do sucesso dos alunos; Acompanhamento e apoio sistemático na ação das lideranças e intermédias.	x	x	x	x
<b>Reconhecimento e delegação</b>	Reforçar a autonomia, dentro dos limites legais, das estruturas intermédias no domínio pedagógico-didático.	Reconhecimento público da importância da ação destes elementos junto de toda a comunidade educativa.	x		x	
<b>Reflexão e Monitorização</b>	Promover a reflexão e autoavaliação.	Realização de reuniões regulares de articulação, reflexão, monitorização e (re)definição dos objetivos de cada estrutura em função da análise realizada e das sugestões apresentadas.	x	x	x	x
<b>Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras</b>	Potenciar o desenvolvimento de projetos atualmente existentes no Agrupamento, nomeadamente os que assumem caráter especialmente inovador.	Apoio ao desenvolvimento dos projetos já implementados no Agrupamento e cuja continuidade é importante (melhor turma; jogo do saber, EPIS).	x	x	x	x
<b>Reativação de projetos</b>	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.	Reativar o jornal escolar, o clube de teatro, rádio escola, e ponderar a AEJS TV via cabo ou facebook; Criar projetos de Ciências experimentais.	x	x	x	x

Áreas de intervenção	Objetivos	Estratégias	Calendarização			
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
<b>Liderança</b>						
<b>Motivação e gestão de conflitos</b>	Promover uma cultura de respeito, de rigor e de responsabilidade.	Afirmação de uma <i>gestão de proximidade</i> , de presença sistemática no “terreno” contribuindo in loco para a resolução dos problemas.	x	x	x	x
<b>Politica de proximidade</b>	Contribuir para a construção de ambientes positivos de trabalho.	Fomento de espaços de diálogo com os diversos elementos da comunidade educativa e valorização das suas ideias e opiniões.	x	x	x	x
<b>Implementação de um sentido de equipa</b>	Dinamizar práticas de trabalho mobilizadoras do espírito de equipa entre pessoal docente e não docente.	Dinamização de ações promotoras de um clima de acolhimento e de bem-estar na Escola ao longo do ano letivo, dando particular importância ao acolhimento dos novos membros no início do ano escolar.	x	x	x	x
<b>Desenvolvimento das relações interpessoais</b>	Fortalecer as relações interpessoais entre todos os elementos da comunidade escolar.	Aprofundamento da relação com os parceiros e rentabilização dos acordos e protocolos existentes.	x	x	x	x
<b>Formação em gestão de conflitos</b>	Dotar o pessoal docente e não docente de competências que facilitem a gestão de conflitos.	Realização de ações de formação na área da gestão de conflito e relações interpessoais.	x		x	
<b>Mobilização dos recursos da comunidade educativa</b>	Articular com as instituições locais a partilha de recursos que viabilizem a realização de atividades.	Dinamização do dia da escola aberta com a participação dos pais e demais elementos da comunidade educativa.	x	x	x	x
<b>Pareceria com as famílias</b>	Envolver ativamente pais e encarregados de educação e outros parceiros na vida do Agrupamento.	Incentivo à realização de atividades intergeracionais; Criar momentos de partilha de saberes técnicos dos pais.	x	x	x	x

Áreas de intervenção	Objetivos	Estratégias	Calendarização			
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
<b>Gestão</b>						
<b>Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos</b>	Promover a qualidade dos espaços e dos equipamentos escolares.	Preservação, manutenção e reparação das instalações e equipamento, usando os recursos próprios do Agrupamento e solicitando a colaboração das autarquias e da DGESTE.	x	x	x	x
<b>Disponibilizar recursos</b>	Promover a qualidade dos recursos materiais.	Aquisição de materiais didáticos e/ou outros equipamentos necessários ao desenvolvimento de práticas pedagógicas dando especial atenção às seguintes áreas: TIC, atividades experimentais, desportivas e Biblioteca Escolar.	x	x	x	x
<b>Organização administrativa</b>	Otimizar os procedimentos administrativos e organizacionais.	Utilização das receitas próprias, prioritariamente, no apoio às situações de carência económica e em medidas de promoção do sucesso escolar; Revisão do manual de procedimentos.	x		x	
<b>Optimização de recursos</b>	Gerir racionalmente os recursos existentes e captar novas receitas.	Melhorar o acesso aos serviços administrativos, através das novas tecnologias; Procurar apoios financeiros e materiais na comunidade e fora dela.	x	x	x	x
<b>Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço</b>	Definir, dentro dos limites legais, critérios de constituição de turmas ajustados às necessidades e características dos alunos.	Definição nos órgãos próprios de critérios de constituição de turmas ajustados às necessidades e características dos alunos (passagem de ciclo de turmas em bloco, criação de turmas de nível, mistas etc..).	x	x	x	x
<b>Distribuição de serviço</b>	Definir e divulgar os critérios de distribuição de serviço.	Definição de critérios de distribuição de serviço que atendam às competências dos recursos existentes e permitam soluções equilibradas e de qualidade.	x			
<b>Continuidade pedagógica e constituição de turmas</b>	Envolver as estruturas intermédias no processo de distribuição de serviço e na constituição de turmas.	Manutenção, salvo as situações em que tal não se justifique, das equipas pedagógicas nomeadamente os DT's e os conselhos de turma.	x	x	x	x

<b>Rentabilização de recursos humanos</b>	Rentabilizar os recursos humanos do Agrupamento.	Distribuição do pessoal não docente atendendo às suas aptidões e competências e às características das funções a desempenhar.	x		x	
<b>Promoção do desenvolvimento profissional</b>	Elaborar um Plano de Formação do Agrupamento, com vista à atualização pedagógica e científica do pessoal docente e não docente, preferencialmente em contexto escolar, em articulação com o CFAE e outras instituições parceiras.	Elaboração anual do <i>Plano de Formação do Agrupamento</i> após levantamento das necessidades de formação.	x	x	x	x
<b>Valorização profissional</b>	Incentivar o pessoal docente e não docente a investir na sua valorização profissional e académica oferecendo condições de trabalho facilitadoras.	Criação de condições de trabalho favoráveis à concretização do objetivo de valorização profissional e académica.	x	x	x	x
<b>Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa</b>	Aperfeiçoar os circuitos de comunicação internos e externos na divulgação das orientações e decisões organizacionais e educativas.	Evitar a dispersão de mails e reduzir a densidade. Colocar e atualizar a informação num espaço digital disponível para consulta por todos os membros da comunidade escolar; Manutenção atualizada das listas de contactos eletrónicos e telefónicos existentes.	x	x	x	x
<b>Comunicação de 1ª linha</b>	Potenciar a página do Agrupamento como plataforma privilegiada de comunicação e interação com a comunidade educativa.	Atualizar e melhorar a atual página eletrónica ou ponderar a sua substituição.	x			
<b>Informação</b>	Utilizar os recursos do Agrupamento na área das TIC para criar e/ou desenvolver mecanismos que possibilitem o contacto mais rápido, sistemático e eficaz do Educador, Professor Titular de Turma e/ou Diretor de Turma com os pais e encarregados de educação.	Criação, na página do Agrupamento, de <i>Blogs ou entradas</i> para todos os JI's e EB1's. Criação de <i>mailing lists</i> dos encarregados de educação dos alunos de todas as turmas do Agrupamento para uma maior facilidade na divulgação da informação.	x			
<b>Competências digitais</b>	Dotar o pessoal docente e não docente das competências necessárias à utilização/rentabilização das TIC.	Realização de ações de (in)formação que permitam dotar o pessoal docente e não docente de competências necessárias à utilização/rentabilização das TIC, de acordo com as respetivas funções.	x		x	

<b>Reconhecimento dos alunos</b>	Reconhecer e premiar publicamente bons desempenhos e boas práticas por parte dos alunos.	Distinção de alunos e turmas com desempenhos relevantes, através de quadros de mérito e prémios de incentivo e continuidade do projeto melhor turma.	x	x	x	x
<b>Reconhecimento de docentes e não docentes</b>	Definir, em articulação com o Centro de Formação, um plano de formação adequado às necessidades identificadas.	Reconhecimento público do trabalho desenvolvido pelo pessoal docente e não docente, através de louvores e divulgação de boas práticas.	x	x	x	x

### 8.3 – Dimensão estratégica 3: Prestação do serviço educativo

Áreas de intervenção	Objetivos	Estratégias	Calendarização			
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
<b>Planeamento e articulação</b>						
<b>Gestão do currículo</b>	Aprofundar a articulação vertical e horizontal de conteúdos, competências e aprendizagens adequando-as ao perfil do aluno.	Realização regular de reuniões de articulação entre os docentes dos diversos ciclos.	x	x	x	x
<b>Trabalho colaborativo</b>	Fomentar o trabalho colaborativo interpares.	Realização de ações de formação no âmbito da gestão e articulação curricular; Criar condições efetivas para o trabalho colaborativo; Elaboração dos horários prevendo tempos comuns para a realização de reuniões.	x	x	x	x
<b>Aprendizagens essenciais</b>	Garantir a concretização das aprendizagens essenciais.	Elaborar planeamento em grupo disciplinar.	x	x	x	x
<b>Domínios de autonomia curricular</b>	Incentivo à implementação dos Domínios de autonomia curricular (DAC)	Incentivo à criação de áreas de confluência de trabalho interdisciplinar e de articulação curricular no âmbito da gestão flexível do currículo com a participação de várias disciplinas.	x	x	x	x
<b>Contextualização do currículo e abertura ao meio</b>	Valorizar e integrar os diversos aspetos do meio envolvente no processo de ensino e de aprendizagem dos diversos níveis de ensino.	Diversificação da oferta formativa, principalmente nas atividades de enriquecimento do currículo.	x	x	x	x
<b>Parecerias locais</b>	Rentabilizar recursos existentes na comunidade que possam enriquecer a oferta educativa do Agrupamento.	Reforço das parcerias com algumas instituições locais, principalmente nas área experimental e de cidadania (associações ambientais, empresas, artistas/ artesãos locais, entre outros).	x	x	x	x

<b>Participação na comunidade</b>	Privilegiar atividades que promovam a divulgação e conhecimento do meio local.	Envolvimento dos alunos em atividades desenvolvidas no meio local (após a pandemia).	x	x	x	x
<b>Abertura à comunidade</b>	Dar a conhecer à comunidade o trabalho desenvolvido na escola.	Apresentação de trabalhos em atividades abertas à comunidade, dentro e fora dos espaços escolares.	x	x	x	x
<b>Visitas de estudo</b>	Proporcionar aos alunos o conhecimento de diferentes realidades.	Realização de visitas de estudo locais, nacionais e internacionais (após a pandemia).	x	x	x	x
<b>Redes de intercâmbio</b>	Criar redes de parcerias com outras escolas da região, do país e da Europa no âmbito do Erasmus +.	Desenvolvimento de intercâmbios com outras escolas e instituições de carácter formativo; Participar em projetos no âmbito do Erasmus +;	x	x	x	x
<b>Constituição de um Gabinete Internacional</b>	Internacionalização do Agrupamento.	Participação em projetos de formação de docentes; Participação em projetos de mobilidade de estudantes.	x	x	x	x
<b>Coerência entre ensino e avaliação</b>	Promover a articulação e coerência das estratégias a implementar no processo de ensino e aprendizagem; Aplicar, de forma uniforme, os critérios de avaliação.	Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação pela análise dos resultados; Promoção de práticas sistemáticas de autorregulação das aprendizagens (testes comuns, testes intermédios).	x	x	x	x
<b>Trabalho cooperativo entre docentes</b>	Reforçar o trabalho colaborativo entre docentes dos diversos níveis, com especial incidência na educação pré-escolar.	Redução do trabalho burocrático/administrativo em favor de tarefas pedagógicas.	x	x	x	x

Áreas de intervenção	Objetivos	Estratégias	Calendarização			
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
<b>Práticas de ensino</b>						
<b>Adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos</b>	Promover práticas de diferenciação pedagógica sistemática, atendendo aos níveis de desempenho de cada aluno.	Definição de orientações aos docentes que privilegiem a diversificação das tarefas propostas aos alunos.	x	x	x	x
<b>Perfil do aluno</b>	Gerir o currículo em função do perfil dos alunos/turmas.	Consolidação e reforço das modalidades de apoio e acompanhamento dos alunos: apoio educativo individualizado, coadjuvação, tutorias, projetos de promoção do sucesso, entre outros.	x	x	x	x
<b>Apoio ao aluno</b>	Implementar estratégias organizativas de apoio aos alunos com maiores dificuldades e de potenciação das capacidades dos alunos com melhores desempenho.	Implementação de práticas eficazes de avaliação diagnóstica das dificuldades dos alunos e consequente apoio nas áreas com necessidade; Promover atividades de apoio pedagógico diversificadas por equipas de docentes estáveis.	x	x	x	x
<b>Adequação das respostas educativas às crianças e aos alunos com necessidades educativas especiais</b>	Otimizar as respostas educativas prestadas aos alunos com NEE.	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.	x	x	x	x
<b>EMAE</b>	(Re) organizar de forma eficaz os apoios aos alunos com NEE. Organização da intervenção no âmbito da EMAE	Promoção de abordagens multidisciplinares devidamente articuladas que permitam a definição de planos de ação adequados às características e necessidades dos alunos; Aplicação correta do Decreto-Lei n.º 54/2018.	x	x	x	x

<b>EMAE</b>	Gestão eficaz dos recursos físicos, humanos, materiais, financeiros, entre outros, existentes nesta área; Promover melhores condições para o Ensino Especial	Realização de ações de formação de âmbito transversal que permitam o desenvolvimento de uma cultura inclusiva.	x	x	x	x
<b>Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos</b>	Valorizar a inovação pedagógica e didática.	Implementação de práticas pedagógicas e didáticas inovadoras.	x	x	x	x
<b>Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens</b>	Estimular a aprendizagem e o uso das TIC em contexto de sala de aula;	Manutenção e reforço das salas de aula, laboratórios, bibliotecas e outros espaços pedagógicos com materiais e equipamentos necessários ao desenvolvimento de atividades e projetos de natureza prática e/ou inovadores; Desenvolver nos alunos competências em TIC e a utilização de aplicações digitais de suporte aos contextos de ensino@distância.	x	x	x	x
<b>Ensino experimental</b>	Promover o ensino experimental como prática pedagógica regular na sala de aula.	Incentivo à realização de trabalhos/projetos experimentais através da “coadjuvação” de alunos dos níveis mais elevados (3º CEB) junto dos alunos mais novos. Programa de mentoria.	x	x	x	x
<b>Pré- escolar e 1º ciclo</b>	Estabelecer e aprofundar parcerias que permitam apoiar os docentes no desenvolvimento de atividades de natureza experimental e/ou com recurso às TIC.	Articulação com as autarquias e outras instituições no sentido de melhorar os recursos existentes nos JI’s e EB1’s.	x	x	x	x
<b>Valorização da dimensão artística</b>	Valorizar a dimensão artística na oferta educativa do agrupamento (clubes, disciplinas de oferta de escola, AEC).	Manutenção da oferta educativa nesta área Criação de novas ofertas (clube de dança, de música, teatro e AEC).	x	x	x	x
<b>Promover a dimensão artística</b>	Promover a dimensão artística enquanto elemento fundamental na formação integral dos alunos. Incentivar o desenvolvimento de atividades e projetos nestas áreas	Participação em eventos abertos à comunidade que permitam apresentar o trabalho desenvolvido. Participação em iniciativas externas como o Fantasiarte;	x	x	x	x

		Realização de concursos, exposições de caráter artístico. Rentabilização e melhoria dos espaços e equipamentos existentes para o desenvolvimento de atividades ligadas às artes.				
<b>Acompanhamento e supervisão da prática letiva</b>	Promover o trabalho interpares 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; Reforçar o papel dos Coordenadores de Departamento.	Implementação de mecanismos de supervisão e de acompanhamento para casos devidamente identificados (problemas de comportamento/indisciplina graves ou elevados índices de insucesso de determinada turma); Coadjuvação em sala de aula enquanto estratégia de desenvolvimento profissional e de melhoria da qualidade do ensino.	x	x	x	x

#### 8.4- Dimensão estratégica 4: Autoavaliação

Áreas de intervenção	Objetivos	Estratégias	Calendarização			
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
<b>Autoavaliação e melhoria</b>						
<b>Avaliação interna</b>	Consolidar o processo de avaliação interna/autoavaliação do Agrupamento, desenvolvendo e implementando mecanismos de autorregulação.	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; Avaliar a implementação da CAF (Common Assessment Framework) como modelo de autoavaliação do Agrupamento.	x	x	x	x
<b>Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria</b>	Avaliar de forma sistemática os processos implementados e os resultados obtidos em cada um dos parâmetros avaliados.	Recolha e tratamento sistemático de informação a ser remetida para análise e reflexão nos órgãos do Agrupamento.	x	x	x	x
<b>Reflexão sobre os resultados da autoavaliação</b>	Utilizar a informação recolhida no processo de autoavaliação, na (re) definição de estratégias e planos de ação.	Definição de planos de ação em função dos resultados obtidos e das conclusões retiradas.	x	x	x	x
<b>Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria</b>	Consolidar e aperfeiçoar o processo de avaliação e autoavaliação do Agrupamento e torná-lo um efetivo instrumento de gestão.	Tratamento e análise dos resultados da avaliação externa comparando-os com os resultados da avaliação interna; Reflexão sobre os dados recolhidos, apresentação de conclusões e definição de planos de ação.	x	x	x	x

<b>Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação</b>	Valorizar a importância da participação de todos os elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação.	Reforço da equipa de avaliação interna com outros elementos da comunidade educativa.	x	x	x	x
<b>Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais</b>	Sustentar as decisões de gestão nas conclusões emanadas pelo processo de autoavaliação.	A afetação de recursos pedagógicos, financeiros, materiais ou outros, terá em atenção as áreas identificadas pelo processo de autoavaliação como deficitárias.				

## 9. Avaliação

A avaliação é parte integrante de um projeto, constituindo-se um momento de reflexão sobre o trabalho desenvolvido. Para que um projeto cumpra os seus objetivos tem de ser alvo de uma reapreciação sistemática no sentido de serem feitos reajustes, quando necessário. Nesse sentido, o presente documento assume-se como um *instrumento dinâmico* de suporte à ação do diretor. A sua avaliação regular favorecerá a tomada de decisões adequadas aos interesses do agrupamento de escolas José Saramago.

Neste sentido, e porque a avaliação é a chave do sucesso, anualmente será submetido ao conselho geral um relatório de atividades desenvolvidas pelo diretor.

No final do mandato, será elaborado um relatório global colocado à consideração do Conselho Geral que incidirá sobre o plano de intervenção implementado durante o período do mandato, designadamente nas áreas estratégicas de intervenção.

## 10. Considerações finais

Na construção de uma “escola” aberta à mudança a implementação deste Projeto depende, em grande medida, do envolvimento dos diversos elementos da comunidade educativa. Esta cultura de participação e partilha será determinante para todos em conjunto sermos capazes de refletir sobre a sua ação, aprender, reajustar e corresponder à exigência contínua de melhoria.

No cumprimento pleno da sua finalidade educativa, o agrupamento José Saramago tem que definir de forma criteriosa metas, objetivos possuir uma *liderança forte sustentada pela comunidade educativa*.

Uma liderança que se quer *participada* valoriza os contributos de qualidade de cada um, incentiva a cooperação e o sentimento de pertença ao agrupamento de escolas José Saramago.

Um projeto eficiente será capaz de administrar eficazmente os recursos humanos, materiais e zelar pela manutenção e segurança das infraestruturas. No processo de gestão o *maior* recurso é a motivação, um agrupamento e uma comunidade motivada constituem-se como um capital de elevada rentabilidade que exige uma constante atenção.

Esta liderança procurará ser afirmativa, inclusiva, dinâmica, participada, envolvendo sempre *todos os membros* da comunidade educativa.

Este projeto é um desafio para que todos e cada um se envolvam num trabalho ambicioso, exigente, de transformação mas que será, no final, recompensador.

## **Referências Bibliográficas**

Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições ASA.

Hamido, G. (2007). "A Escola, ecologia viva e reflexiva: o poder de mudar", *Interacções* 3, 7: p.143

Silva, J.M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão. (Capítulo – “As organizações escolares”).

## **Documentos consultados**

Aprendizagens Essenciais/Articulação com o perfil dos alunos.

Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de Julho; –

Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas;

Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória 2017;

Plano de Melhoria TEIP3 do Agrupamento de Escolas José saramago

Plano Plurianual de Melhoria TEIP, Agrupamento de Escolas José Saramago;

Projeto Educativo do AEJS “Viver o presente preparando o futuro”;

Relatórios da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento José Saramago;

Relatórios semestrais TEIP.

Poceirão, 16 de fevereiro de 2021

O Candidato

---

(Faisal Sulemangy Aboobakar)