

**Projeto de Intervenção**  
**Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas**  
**2019 - 2023**



**Escola,**  
**uma comunidade ativa e inclusiva**

Candidato a diretor  
Rui Daniel Ribeiro Nobre

“Uma visão abstrata da escola reduzi-la-ia à soma das pessoas que nela trabalham, aos edifícios que ocupa, aos meios financeiros e materiais que mobiliza. Se assim fosse, para avaliar bastaria controlar isoladamente a qualidade de cada um destes elementos: o trabalho de cada professor, a gestão financeira e administrativa, o uso e a manutenção dos espaços. Mas uma escola é bem mais do que isso. É uma comunidade, uma entidade viva. Tem a sua personalidade, a sua própria identidade e o seu próprio ambiente.”

LAFOND, M. A. C. (1998, p. 11).

## Índice

Introdução -----	1
O Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas -----	2
Resultados escolares -----	3
Análise SWOT -----	4
Resultados -----	4
Prestação do serviço educativo -----	6
Liderança e gestão -----	8
Missão -----	10
Visão -----	10
Os valores -----	10
As perspetivas estratégicas -----	10
Objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas e ações -----	11
Considerações finais -----	14
Bibliografia -----	15

## Introdução

A escola de hoje continua a assumir-se como elemento essencial nos processos de transmissão de uma herança cultural mas desempenha também um importante papel de intervenção no sentido de contribuir para a transformação social. Essa transformação implica a adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas. Assim, a escola atual, deverá estar preparada para a constante reflexão sobre o seu papel, procurando a construção de novas visões sobre o modo de estar e de atuar nos diferentes espaços sociais onde interage. Não podemos também esquecer que “a escola deve preparar para o imprevisto, o novo, a complexidade e, sobretudo, desenvolver em cada indivíduo a vontade, a capacidade e o conhecimento que lhe permitirá aprender ao longo da vida” (in Perfil dos Alunos para o século XXI).

Nos dias que correm o diretor não é apenas aquele que faz a gestão de pessoal e de recursos materiais, que aprova documentos, que submete outros à aprovação, que faz propostas, ou que cumpre outras obrigações legais. O diretor precisa de ser um educador, o que implica ser conhecedor do meio sobre o qual recai a sua ação, designadamente nos alunos, docentes e não docentes, pais e demais parceiros.

O diretor, tal como o vemos, poderia trabalhar no sentido de potenciar a escola como espaço de transformação, inclusão, pluralidade e democracia, ser promotor de um desenvolvimento sustentável, capaz de garantir a igualdade de oportunidades para todos e favorecer a aprendizagem ao longo da vida.

O projeto de intervenção que aqui se apresenta é dirigido ao Conselho Geral do Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas para que seja analisado como peça preponderante na minha candidatura ao cargo de diretor para o período compreendido entre 2019-2023.

Este projeto enuncia-se após breve análise do ambiente e vivência escolar das escolas que compõem o agrupamento, nas dimensões física e humana, sendo que, tal como explicitado no Decreto-lei 137/2012 “a administração e a gestão das escolas assumem-se como instrumentos fundamentais para atingir as metas a prosseguir pelo Governo para o aperfeiçoamento do sistema educativo”. Compreenderá a identificação de problemas existentes no agrupamento, a definição da missão, as perspetivas estratégicas, bem como os objetivos estratégicos, as iniciativas estratégicas e ações a realizar ao longo do mandato.

Pretende-se com este projeto de intervenção assumir um compromisso com todos os elementos da comunidade escolar, com os princípios e valores educativos que se traduz não apenas pela melhoria dos resultados formais da aprendizagem, mas também pelo esforço, pelas atitudes face à escola e à aprendizagem, na sociabilidade e capacidade em trabalhar em grupo, no espírito de iniciativa, na capacidade de tomar decisões e na aquisição de valores relacionados com a cidadania, com a liberdade e com o respeito pela diferença, todos eles integrados numa democracia de direito.

Neste sentido esta candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas é um ato de compromisso para com um espaço de elevadíssima exigência num ambiente caracterizado pela vontade, pelo trabalho para o bem comum, pela melhoria, mas também pela imprevisibilidade.

## O Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas

O Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas foi criado em 2012. Situa-se no concelho de Oeiras, na zona geográfica da Área Metropolitana de Lisboa, abrangendo a União das Freguesias de Algés, Linda-a-Velha e Cruz Quebrada-Dafundo, a União de Freguesias de Carnaxide e Queijas e a Freguesia de Barcarena. Tem sede na Escola Secundária Professor José Augusto Lucas e resultou da agregação desta escola com o Agrupamento de Escolas Noronha Feio após reestruturação de rede educativa emanada pelo Ministério da Educação e Ciência. É atualmente constituído por sete estabelecimentos de educação e ensino, cujos alunos se distribuem por diferentes níveis.

Estabelecimentos / Níveis de ensino	Pré-escolar	1.º Ciclo	2.º Ciclo	3.º Ciclo	Secundário
EB1/JI Cesário Verde	70 (3)*	108 (5)*			
EB1 Gil Vicente		147 (6)*			
EB1/JI Narcisa Pereira	42 (2)*	188 (8)*			
EB1 Santo António de Tercena		154 (7)*			
EB1/JI Jorge Mineiro	48 (2)*	169 (8)*			
EB2,3 Professor Noronha Feio			375 (15)*	226 (8)*	
ES/3 Professor José Augusto Lucas				453 (17)*	633 (23)*
<b>Total de alunos/turmas*</b>	<b>160 (7)*</b>	<b>766 (34)*</b>	<b>375 (15)*</b>	<b>679 (25)*</b>	<b>633 (23)*</b>

Quadro 1 – Níveis de ensino, número de alunos e turmas nos estabelecimentos de ensino do Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas.

Na EB2,3 Professor Noronha Feio existem dois Centros de Apoio à Aprendizagem e um na EB1/JI Narcisa Pereira.

Os estabelecimentos de ensino referidos no Quadro 1 acolhem alunos de meios socioeconómicos bastante diversificados, cuja população, bastante ativa, apresenta-se com grau de escolarização médio. As atividades profissionais dos progenitores englobam a de técnicos intermédios, quadros superiores, especialistas de profissão intelectual e/ou científica, pessoal administrativos e de serviços.

Em termos culturais verifica-se uma grande multiplicidade de culturas, fator que enriquece bastante todo o quotidiano escolar, podendo-se considerar estas escolas como espaços educativos em que o processo ensino-aprendizagem se desenvolve apostando em pedagogias ativas, formando assim cidadãos responsáveis, criativos e solidários, indo ao encontro das necessidades das crianças na sociedade atual.

Com um corpo docente heterogéneo, as escolas englobam, como podemos observar no Quadro 1, a formação de alunos dos 3 aos 18 anos de idade, o que só por si já é um projeto ambicioso. As aprendizagens, nestes diversificados contextos, tornam-se num trabalho realizado através de projetos internos de cada escola. Não quer isto dizer que todas as crianças atinjam o mesmo nível nas competências formais do ensino mas que participem no processo do seu desenvolvimento humano, como cidadãos autónomos e interventivos na sociedade. Desta forma todas as escolas que integram o agrupamento diligenciam ser úteis e abertas às suas comunidades, tendo em conta diferentes realidades e promovendo a participação e o sentimento democrático dos alunos, tornando-se numa cultura de agrupamento. Os vários ambientes envolventes baseiam-se no respeito mútuo, onde os alunos, os educadores, os professores e famílias estabelecem relações de cordialidade e empatia, valorizando as trocas afetivas que o convívio entre gerações pode proporcionar.

## Resultados escolares

Os resultados escolares dos alunos do agrupamento entre 2014/2015 e 2017/2018 desenvolvem-se, primeiramente, com a agregação das avaliações de cada turma pelos docentes de cada disciplina e posterior apresentação das mesmas nos diferentes departamentos/grupos de recrutamento.

O Conselho Pedagógico do agrupamento analisa essas classificações comparando-as com as médias nacionais e confrontando-as com anteriores resultados obtidos nos anos letivos anteriores.

TAXAS DE SUCESSO (TS) / TAXAS DE RETENÇÃO (TR)								
ANOS	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	TS(%)	TR(%)	TS(%)	TR(%)	TS(%)	TR(%)	TS(%)	TR(%)
2.º	96,3	3,7	92,6	7,4	97,4	2,6	99,0	1,0
3.º	98,0	2,0	96,7	3,3	100,0	0,0	97,3	2,7
4.º	99,0	1,0	98,5	1,5	98,3	1,7	98,1	1,9
5.º	96,2	3,8	98,0	2,0	97,4	2,6	97,1	2,9
6.º	94,3	5,7	95,2	4,8	98,5	1,5	94,2	5,8
7.º	90,2	9,8	92,3	7,7	93,4	6,6	93,8	6,2
8.º	96,3	3,7	96,1	3,9	92,9	7,1	97,1	2,9
9.º	93,6	6,4	94,6	5,4	93,3	6,7	93,1	6,9
10.º	91,1	8,9	90,9	9,1	79,0	21,0	84,7	15,3
11.º	89,2	10,8	96,6	3,4	88,1	11,9	89,7	10,3
12.º	74,3	25,7	80,5	19,5	71,8	28,2	76,1	23,9

Quadro 2 – Resultados retirados da análise do sucesso das aprendizagens dos alunos do Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas

No Quadro 2 são apresentadas as taxas de sucesso e as taxas de retenção do 2.º ano ao 12.º ano do Agrupamento de Escolas de Linda-a-Velha e Queijas entre os anos letivos de 2014/2015 a 2017/2018.

Da leitura realizada pode observar-se que, no 1.º Ciclo do Ensino Básico a situação que mais atenção merece é a do 2.º ano de escolaridade uma vez que é o nível em que as taxas de retenção mais oscilam no intervalo de tempo supramencionado.

No 2.º Ciclo destaca-se, pela positiva, as taxas de sucesso, contudo as taxas de retenção são fatores a considerar.

No 3.º Ciclo as taxas de sucesso do 7º ano e 8º ano têm vindo a melhorar. Contudo é no 9.º ano que a taxa de insucesso, nestes dois últimos anos letivos, tem vindo a aumentar, o que não deixa de ser um aspeto preocupante.

No Ensino Secundário os 10.º e 11.º ano mostram flutuações no seu rendimento escolar. É no 12.º ano que encontramos o nível de ensino com a maior taxa de insucesso do agrupamento, um fator inquietante.

Não obstante, os resultados obtidos pelos alunos do agrupamento encontram-se acima dos resultados da média nacional, pelo que é importante continuar a apostar em estratégias de superação de resultados.

## **Análise SWOT**

Neste ponto identificam-se os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades do Agrupamento reconhecendo os principais problemas e as áreas de melhoria em que, do meu ponto de vista, é necessário intervir prioritariamente e apresentar objetivos gerais que sejam atingíveis.

A análise apresentada assenta no Relatório de Avaliação Externa das Escolas realizada no ano letivo 2015/2016, no Plano de Melhoria do Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas no período de 2016 a 2019 e na minha experiência enquanto professor do agrupamento.

### **Resultados**

#### **Resultados Académicos**

##### **Pontos fortes**

- aprendizagens significativas realizadas pelas crianças do pré-escolar à luz das orientações curriculares;
- uso de instrumentos e ferramentas do plano da observação e registo para uma melhor monitorização das aprendizagens das crianças do pré-escolar;
- a informação facultada pelas educadoras aos pais e encarregados de educação, através de registos de avaliação gera maior interesse das famílias no percurso de aprendizagens do seu educando e conseqüente participação na vida do Jardim de Infância;
- desenvolvimento de projetos transversais entre a educação pré-escolar e o 1.º Ciclo;
- a taxa de sucesso dos alunos do 1.º Ciclo encontra-se além do previsto;
- inexistência de abandono escolar no 1.º Ciclo;
- Pessoal Não Docente – colaboração e profissionalismo no apoio a docentes e discentes;
- Bons resultados académicos nos anos intermédios;
- Só casos pontuais de indisciplina grave.

##### **Pontos fracos**

- os resultados das provas finais de português e matemática do 6.º e 9.º anos estão abaixo do desejável, mas acima da média nacional;
- taxa de conclusão do 12.º ano encontra-se aquém dos valores esperados;
- os resultados na avaliação externa a português no ensino secundário está aquém do esperado;
- inexistência de cursos profissionais;
- pouca articulação entre os docentes dos vários departamentos;
- unidades de Centro de Apoio às Atividades.

##### **Oportunidades**

- possibilidade de melhoria e de maior sustentabilidade da ação educativa;
- conceção de estratégias mais eficazes para o sucesso escolar;
- apresentação de valores das variáveis de contexto que colocam o Agrupamento entre os mais favorecidos;
- tendência de melhoria nos resultados, verificada nos valores observados na avaliação externa;
- continuidade de sucesso na taxa de conclusão do 1.º Ciclo;
- tendência de melhoria na avaliação externa a matemática do 12.º ano.

##### **Ameaças**

- apesar de pouco significativo, persiste ainda abandono escolar no 2.º e 3.º Ciclos e Ensino Secundário;
- os resultados na avaliação externa a português no 6.º, 9.º e 12.º anos e a matemática no 6.º ano exibem uma tendência de agravamento.

## **Resultados Sociais**

### Pontos fortes

- envolvimento das crianças, dos alunos, e comunidade em geral, na vida escolar com a promoção de projetos vários;
- compromisso no cumprimento de regras promovendo a cidadania e o desenvolvimento cívico nos alunos;
- dinamização de torneios e atividades lúdicas por parte da associação de estudantes;
- envolvimento dos alunos na realização de ações educativas de solidariedade;
- existência de gabinetes de Atendimento ao Aluno e de Promoção do Sucesso que previnem comportamentos desviantes;
- participação de alunos com ocorrências disciplinares em atividades de Desporto Escolar como forma de acautelar episódios de indisciplina e incentivar mudança de comportamentos;
- desenvolvimento de ações educativas pelo Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde que destaquem a adoção de estilos de vida saudável e a prevenção de comportamentos de risco.
- acompanhamento dos ex-alunos na sua vida académica e profissional tendo como princípio o seu envolvimento no quotidiano escolar do Agrupamento.

### Pontos fracos

- inexistência de uma abordagem transversal, interdisciplinar sobre temáticas sociais no trabalho desenvolvido nos conselhos de docentes/turma do ensino básico.

### Oportunidades

- escola inclusiva;
- fomentação da dimensão inclusiva com a criação de momentos de interação entre crianças e alunos com aqueles que frequentam as unidades de apoio especializado;
- apadrinhamento dos alunos que principiam o ensino formal, responsabilizando os mais velhos pelo sucesso dessa mesma integração;
- criação de uma estrutura de alunos composta pela assembleia de delegados de turma e associação de estudantes que promovam ações educativas centradas em assuntos do interesse dos alunos, da vida da escola e outras ações potenciando a responsabilização, a autonomia e o desenvolvimento do sentido crítico;
- tipificação das ocorrências de indisciplina por parte dos gabinetes de Atendimento ao Aluno e de Promoção do Sucesso como estratégia eficaz na melhoria de comportamentos disruptivos, dando ênfase às competências pessoais e sociais;
- ampla oferta de modalidades do Desporto Escolar assumindo-se como principal estratégia para o sucesso educativo e formação pessoal e social de alunos mais desmotivados.

### Ameaças

- Planos de Turma com estratégias pouco diversificadas e que reflitam a adequação das metodologias de ensino flexível, como explanadas nos documentos estruturantes, no Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho e no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

## **Reconhecimento da comunidade**

### Pontos fortes

- níveis de satisfação elevados dos alunos do 1.ºCiclo, dos docentes e dos pais das crianças que frequentam a educação Pré-escolar quanto aos itens “Gosto desta escola/Gosto de trabalhar nesta escola/Gosto que o meu filho ande nesta escola/Gosto que o meu filho frequente este JI”;

- reconhecimento do sucesso educativo dos alunos com dinâmicas que valorizam os desempenhos académicos e cívicos dos mesmos com destaque para os Quadros de Mérito e Excelência, o Prémio Professor Noronha Feio e o Prémio Anual oferecido pelos Serviços Municipalizados de Águas e Saneamento de Oeiras;
- inclusão do agrupamento na Rede de Escolas de Excelência (ESCXEL) com principal objetivo de melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos.

#### Pontos fracos

- não possibilita a empregabilidade na área de formação profissional.

#### Oportunidades

- reconhecimento, por parte da Câmara Municipal de Oeiras, do Agrupamento como parceiro disponível para a concretização de projetos.

#### Ameaças

- não alargamento da oferta educativa profissional às reais necessidades da comunidade.

### **Prestação do Serviço Educativo**

#### **Planeamento e articulação**

##### Pontos fortes

- trabalho colaborativo entre os docentes com vista à melhoria das aprendizagens e dos resultados;
- existência de projetos e clubes diversificados no Plano Anual de Atividades com vista à contextualização do currículo permitindo, a crianças e alunos aprendizagens significativas.

##### Pontos fracos

- articulação vertical ao nível do currículo pouco sistematizada e estruturada o que impede a interdisciplinaridade, a transversalidade da aprendizagem, a criação de metodologias ativas e a aprendizagem cooperativa entre os alunos.

##### Oportunidades

- construção de instrumentos e ferramentas de trabalho tendo como perspetiva a articulação vertical.

##### Ameaças

- formalização dos Planos de Turma, contudo a informação contida neles é pouco utilizada o que dificulta a avaliação das estratégias e metodologias explanadas.

#### **Práticas de ensino**

##### Pontos fortes

- operacionalização do currículo com atividades ajustadas às características das turmas, promovendo o sucesso dos alunos com dificuldades;
- trabalho desenvolvido pelos profissionais das Necessidades Educativas Especiais em articulação com os diretores de turma/docentes titulares de grupo/turma e os técnicos pertencentes a entidades parceiras, nomeadamente a CERCIOEIRAS, no apoio às aprendizagens e integração das crianças e dos alunos com necessidades educativas especiais;
- acesso dos alunos com necessidades educativas especiais às terapias da fala, ocupacional, psicomotricidade e cinoterapia através dos Centros de Recursos Inclusivos, que contemplam alunos com medidas adicionais;
- evolução das taxas de sucesso dos alunos com necessidades educativas especiais.

##### Pontos fracos

- escassez de trabalhos práticos, nomeadamente experimental e laboratorial, que se expressa numa carência de metodologias investigativas e de resolução e problemas;

- fim do projeto “Aprender com os pares” cujas partilhas de boas práticas entre docentes de diferentes disciplinas promovia o desenvolvimento profissional.

#### Oportunidades

- desenvolvimento de ações de ensino experimental dirigidas às crianças do Pré-escolar e alunos do 1.ºCiclo (os projetos “Vamos Experimentar”, a Semana das Ciências e as atividades experimentais implementadas por alunos do secundário);
- existência de iniciativas que impulsionam as dimensões artística e cultural, nomeadamente o ensino articulado da música, os projetos “Gostos Discutem-se” (clube de cinema) e “4DDDD” e as exposições nos espaços escolares. A dimensão do ensino artístico está também patente nas atividades de enriquecimento curricular dos alunos do 1.ºCiclo;
- contributo das bibliotecas para o desenvolvimento de competências universais, e nomeadamente na disciplina de português com projetos que são desenvolvidos em articulação com outras disciplinas;
- valorização dos trabalhos dos alunos através de exposições, participação em projetos e concursos;
- utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação para o aperfeiçoamento das aprendizagens;
- retomar o projeto “Aprender com os pares” como foco enquadrador, sobretudo na melhoria das práticas letivas.

#### Ameaças

- não estão generalizadas as práticas de diferenciação pedagógica na sala de aula nem implementadas estratégias diversificadas de ensino que reforcem a autonomia dos alunos e o sucesso dos alunos, incluindo aqueles com desempenhos de excelência;
- escassez de trabalhos práticos, nomeadamente experimental e laboratorial, que se expressa numa carência de metodologias investigativas e de resolução e problemas.

### **Monotorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**

#### Pontos fortes

- reflexão por parte dos departamentos curriculares e conselho pedagógico dos processos avaliativos;
- regulação da prática educativa e momentos de avaliação integrados que contribuam para uma intervenção atempada na aprendizagem e sucesso dos alunos;
- conhecimento e discussão dos conteúdos e critérios de avaliação por parte dos alunos e encarregados de educação;
- acompanhamento e integração dos alunos pelo diretor de turma em articulação com as diferentes estruturas da comunidade escolar;
- promoção, pelo docente titular/diretor de turma, das relações de cooperação com as famílias com vista à melhoria dos resultados escolares;
- articulação ente os docentes titulares/diretores de turma, os pais, os encarregados de educação, os tutores, os serviços de psicologia e orientação, gabinetes de apoio ao aluno e a Comissão e Proteção de Crianças e Jovens com o propósito da diminuição do abandono escolar.

#### Pontos fracos

- não generalização da elaboração das matrizes em conjunto com as aprendizagens essenciais em articulação com o perfil dos alunos;

#### Oportunidades

- elaboração das matrizes em conjugação com as aprendizagens essenciais e sua regulação de acordo com a eficácia no processo de ensino e aprendizagem;

- aferição dos instrumentos de avaliação e sua fiabilidade nas práticas avaliativas;
- implementação de medidas de promoção do sucesso escolar dirigidas a alunos com dificuldades de aprendizagem nomeadamente as oficinas nos anos terminais de ciclo, os apoios educativos, o apoio ao estudo, as salas de estudo, a tutoria e as coadjuvações;

#### Ameaças

- flutuação das taxas de sucesso no 1.º Ciclo, apesar das medidas de promoção do sucesso escolar implementadas;

### Liderança e gestão

#### **Liderança**

##### Pontos fortes

- imagem de um agrupamento inclusivo e com uma diversidade de atividades e projetos que se constituem como uma orientação da ação educativa de excelência;
- melhoria das instalações, bom aproveitamento e adequação dos espaços das escolas para contornar, em alguns casos, a sobrelotação;
- papel assumido pelas estruturas intermédias na adaptação à nova realidade do agrupamento;
- contributo do conselho geral para o desenvolvimento organizacional no cumprimento das competências que lhe estão inerentes;
- melhoria da qualidade de ensino através de parcerias e protocolos;
- apoio da Câmara Municipal de Oeiras no desenvolvimento de atividades desportivas e culturais bem como na catalogação do acervo das bibliotecas;
- implementação de projetos que envolvam vários países;
- realização de exposições temáticas e conferências no âmbito do projeto Escolas Associadas da Unesco que contribuem para a formação integral de crianças e alunos.

##### Pontos fracos

- falta de hierarquização e calendarização dos objetivos definidos na proposta do Projeto Educativo;
- inexistência de indicadores de medida e conseqüente ausência de monitorização e de calendarização que deveriam culminar numa avaliação rigorosa;
- dificuldades na circulação de informação e na comunicação interna no que diz respeito aos documentos estruturantes que inibe a ação desses mesmos documentos.

##### Oportunidades

- acompanhamento, pelo conselho geral, da implementação do contrato administrativo de delegação de competências;
- promoção, pelo conselho geral, da articulação entre os diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica para um melhor exercício do agrupamento;
- participação dos pais e encarregados de educação, os seus representantes e as associações na vida da escola nomeadamente na melhoria das atividades de enriquecimento curricular, componente de apoio à família e melhoria dos espaços escolares;
- participação dos alunos em programas internacionais como forma de potenciar o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, assim como um maior conhecimento da dimensão europeia da educação.

##### Ameaças

- afastamento das atividades contempladas no Plano Anual de Atividades dos objetivos definidos no Projeto Educativo;

- privação do poder de decisão aos órgãos de gestão intermédia que estimula a melhoria na prestação do serviço educativo e na construção da identidade do agrupamento.

## **Gestão**

### Pontos fortes

- definição de critérios, com predominância de princípios de natureza pedagógica, tendo em vista a organização de cada ano letivo;
- distribuição de serviço do pessoal não docente baseada no perfil nomeadamente nas suas competências e adequação à função tendo em conta a sua satisfação e o bem-estar das crianças e alunos;
- uso das tecnologias no circuito de comunicação interna e externa.

### Pontos fracos

- omissão da formalização de um plano de formação que tenha em conta a autoavaliação e as consequentes ações de melhoria;

### Oportunidades

- resolução de constrangimentos com a colocação de Assistentes Operacionais, na sequência do desenvolvimento do contrato interadministrativo;
- disseminação do conhecimento em contexto de trabalho através de formação interna com recursos do agrupamento;
- uso dos circuitos de comunicação para aperfeiçoar habilmente a comunicação dentro e entre escolas, generalizando os reforços positivos na informação aos pais e encarregados de educação como forma de estarem a par da evolução escolar dos seus educandos.

### Ameaças

- necessidade de reconhecimento do trabalho do pessoal não docente na incrementação da motivação e nas relações entre elementos da comunidade educativa;

## **Autoavaliação e melhoria**

### Pontos fortes

- autoavaliação como prática baseada na análise e reflexão dos resultados escolares para adequação e melhoria da ação educativa;
- sistematização de dados úteis ao desenvolvimento organizacional e à autorregulação;
- promoção da melhoria de resultados com o trabalho de monitorização desses resultados escolares e de diagnóstico através de relatórios.

### Pontos fracos

- identificação dos aspetos a melhorar, referidos nos relatórios elaborados à comunidade educativa que não resultem na consequente elaboração de um plano de ação.

### Oportunidades

- evolução no desempenho do Agrupamento;
- envolvimento da comunidade educativa na elaboração de planos de ação que incidam no processo de ensino e de aprendizagem relançando a equipa e formalizar o projeto que integre as diferentes práticas de autoavaliação.

### Ameaças

- não constituição de ciclos contínuos de melhoria, que garantem a autorregulação e o desenvolvimento sustentado do Agrupamento.

## Missão

Prestar à comunidade um serviço educativo de referência, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e conscientes dos seus deveres e direitos, capazes de atuar como agentes de mudança, num ambiente participativo, aberto e integrador, num Agrupamento reconhecido pelos valores de cidadãos pró-ativos e pelos padrões de exigência e responsabilidade, que valoriza o conhecimento, como condição de acesso ao mundo do trabalho e ao prosseguimento de estudos. Para além disso é urgente promover o bem-estar social dos alunos, enaltecer os agentes educativos, incentivar o sucesso educativo e contribuir para a criação de um Agrupamento de destacada qualidade e respeito comprometido numa educação inclusiva, traçando objetivos para orientar os alunos numa cidadania humanista, mais justa e centrada na dignidade humana.

## Visão

Ser um Agrupamento de escolas cuja referência seja incutir nos alunos uma valorização pela educação, prevendo o domínio de competências e saberes que sustentem o desenvolvimento das suas capacidades de aprendizagem.

Um agrupamento que conceda às crianças e alunos que o frequentam o estatuto de cidadão, competente, interventivo e respeitador de si e de todos os que o rodeiam, nas diferenças e/ou parcerias que os unem.

## Os valores

A qualidade das aprendizagens, assente em valores bem definidos, partilhados e globalmente aceites, pode ser a base para garantir um bom empenho e colaboração de toda a comunidade educativa.

A promoção de um efetivo envolvimento de todos no processo de ensino e de aprendizagem das nossas crianças/alunos apresenta-se como o principal objetivo para o êxito do Agrupamento enquanto ponte para uma sociedade inclusiva e humanista.

Serão seis os valores em que assentará este projeto.

Na **ética**, ajuizada numa perspetiva de responsabilidade social, que expresse exteriormente o espírito de entreajuda, o comportamento que cada um de nós tem interiorizado como o mais justo e o mais correto, uma conduta que pressupõe uma consciência humanista e verdadeira;

No **rigor** que pressupõe um trabalho cuidadoso, atento aos detalhes, aliado à exigência uma vez que vivemos numa sociedade competitiva que obriga à adoção de normas de conduta pessoal e de grupo, no respeito integro pelo indivíduo;

Na **democracia** como significância maior de liberdades e garantias que permitem a expressão sem medos, a escolha e o alcance de bens comuns;

Na **cooperação** como estratégia vitalizadora e que potencia o alcance de objetivos pessoais e de grupo;

Na **resiliência** como atitude perante o trabalho e em que cada um enfrente as adversidades de uma forma positiva e que encoraje os seus pares para um ethos mais cooperativo;

Na **inclusão** que promove a ativação e a autonomia de cada elemento da comunidade escolar num propósito de igualdade, fraternidade, humanidade e democracia.

## As perspetivas estratégicas

Após leitura e reflexão do trabalho de João Carlos Malta Coelho cujo título é “O Balanced Scorecard na escola Pública - contributo para a construção de um planeamento escolar com dimensão estratégica” delinhei quatro perspetivas estratégicas que me proponho desenvolver:

- **Aprendizagem e crescimento**, com a preocupação centrada na organização e orientação do percurso formativo dos alunos;
- **Alunos e comunidade educativa** em articulação escola-família/ outras parcerias;
- **Processos internos**, nomeadamente na monitorização e avaliação interna do agrupamento e no investimento científico, didático e pedagógico dos docentes e não docentes;
- **Perspetiva financeira** de forma a potenciar recursos humanos, materiais e financeiros.

No decorrer do mandato, entre 2019 e 2023, para cada perspetiva estratégica enunciam-se os objetivos estratégicos e as iniciativas e ações a que me proponho:

### Aprendizagem e crescimento

Objetivos estratégicos	Iniciativas estratégicas e ações
Privilegiar o sucesso e o desenvolvimento integral dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar, nos anos iniciais de cada ciclo (ou sempre que se considere necessária), uma avaliação diagnóstica;</li> <li>• Desenvolver um percurso académico assente em atividades cooperativas de aprendizagem, orientadas para a integração e troca de saberes, num contexto de ensino flexível, mas coerente;</li> <li>• Diligenciar a efetivação de estratégias de coadjuvação nas várias áreas disciplinares;</li> <li>• Impulsionar a articulação entre ciclos e entre anos de escolaridade;</li> <li>• Monitorizar as aprendizagens essenciais em consonância com os descritores declarados no Perfil dos Alunos, numa avaliação adequada e rigorosa;</li> <li>• Despertar e promover a curiosidade intelectual dos alunos dinamizando atividades diversificadas em que se evidencie aprendizagem plena;</li> <li>• Potenciar ferramentas tecnológicas ao serviço das aprendizagens dos alunos.</li> </ul>
Amplificar o papel do agrupamento como basilar no processo de desenvolvimento do currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular os percursos académicos dos alunos em escolaridade obrigatória;</li> <li>• Colaborar na disseminação dos planos de ação estratégica de cada escola do agrupamento tão fundamentais na inovação pedagógica que tornam eficaz e motivadora a aprendizagem;</li> <li>• Elaborar os Planos de Turma assimilados com o Projeto Educativo e de acordo com a identidade de cada turma;</li> <li>• Optar por atividades de Oferta Complementar que privilegiem um conjunto de conhecimentos a adquirir e capacidades e atitudes a desenvolver, em perfeita harmonia com os Planos de Turma, competindo ao professor titular de turma/diretor de turma a sua supervisão;</li> <li>• Definir a Estratégia de Educação para a Cidadania de Escola;</li> <li>• Disponibilizar percursos escolares para prosseguimento de estudos e/ou encaminhamento profissional.</li> </ul>
Exercer uma cidadania democrática e responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar as crianças e jovens com ferramentas e competências que lhes permita uma compreensão do mundo que os rodeia e que contribua para a tomada de iniciativas em prol de um desenvolvimento sustentável e inclusivo.</li> </ul>

## Alunos e comunidade educativa

Objetivos estratégicos	Iniciativas estratégicas e ações
<p>Aumentar o compromisso dos pais e/ou encarregados de educação no processo escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a comunicação entre a escola/agrupamento e as famílias</li> <li>• Motivar a participação dos pais e/ou encarregados de educação nas reuniões com a educadora/o professor titular/diretor de turma</li> <li>• Estimular a relação dos pais e /ou encarregados de educação com a escola, disponibilizando canais de comunicação diversos, de modo a alcançar todas as famílias e garantir tempo de interação entre os principais interessados no percurso de aprendizagem dos alunos</li> <li>• Corresponsabilizar os pais e/ou encarregados de educação pelo cumprimento das estratégias definidas nos planos individuais de promoção do sucesso e inclusão (PIPSI) e nos relatórios técnico-pedagógicos (RTP)</li> </ul>
<p>Intervir junto das famílias no sentido de fomentar a sua participação no percurso escolar dos seus educandos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover o desenvolvimento escolar das famílias através de oportunidades de formação e programas de educação parental, que tenham em conta as necessidades particulares dos alunos e suas famílias e a realidade sociocultural em que estão inseridas</li> <li>• Envolver os pais e/ou encarregados de educação em atividades promovidas pela escola no espaço escolar</li> <li>• Proporcionar o devido enquadramento social às crianças cooperando com os projetos da Animação e de Apoio à Família, da Componente de Apoio à Família e Centros de Tempos Livres</li> </ul>
<p>Aproximar a escola às entidades locais através do estabelecimento de parcerias com o intuito de aproximar a vida ativa e a educação/formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer parcerias com instituições locais e nacionais, de cariz público ou privado, com o objetivo de capacitar jovens para o mercado de trabalho.</li> </ul>

## Processos internos

Objetivos estratégicos	Iniciativas estratégicas e ações
<p>Desenvolver uma cultura de proatividade na constante melhoria de resultados do agrupamento tendo como ponto de partida a avaliação, nomeadamente incentivar práticas de autoavaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir, de forma clara e eficiente, a estratégia a todos os níveis organizacionais do agrupamento, estimulando a sua implementação e monitorização, principalmente por aqueles que ocupam cargos de gestão intermédia;</li> <li>• Implementar o processo de avaliação interna do agrupamento, definindo os indicadores quer a nível do próprio agrupamento, quer no âmbito das indicações da Inspeção Geral da Educação e Ciência;</li> <li>• Criar instrumentos de autoavaliação e heteroavaliação com o propósito de melhorar desempenhos de todos os intervenientes no processo educativo;</li> </ul>

Promover uma ética profissional marcada pela responsabilidade fomentando o conhecimento público do trabalho desenvolvido nas escolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e aperfeiçoar estratégias assentes nos resultados decorrentes da avaliação interna e externa.</li> </ul>
Diligenciar a melhoria da qualidade de desempenho profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um plano de formação interna que permita a melhoria dos desempenhos em contexto de sala de aula e promova a partilha de experiências pessoais e profissionais com sucesso pedagógico;</li> <li>• Dinamizar ações de formação e informação sobre temáticas pertinentes dirigidas a diferentes grupos da comunidade escolar: professores, pais e/ou encarregados de educação, funcionários e parceiros do agrupamento;</li> <li>• Proporcionar, em articulação com o Centro de Formação de Escolas do Concelho de Oeiras, um conjunto de ações de formação de interesse relevante para a prossecução das linhas orientadoras pelo ministério de educação</li> <li>• Dissemina a necessidade de frequentar ações de formação que efetivam o crescimento profissional e ético</li> </ul>

#### **Perspetiva financeira**

Objetivos estratégicos	Iniciativas estratégicas e ações
Controlar e avaliar o desempenho organizacional do agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventariar as reais necessidades do agrupamento;</li> <li>• Construir relatórios que implementem melhorias na performance da gestão financeira do agrupamento, que avaliem todo o processo, incluindo a conceção, a implementação e sua conclusão.</li> <li>• Agilizar recursos de forma criteriosa e com custos controlados, organizando-os perante o impacto que implementam na concretização dos objetivos</li> </ul>
Produzir uma prestação de contas efetiva e com impacto na comunidade escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoar a eficácia do orçamento do agrupamento;</li> <li>• Implementar as iniciativas de forma a executá-las de acordo com os objetivos e que se traduzam numa eficaz estratégia financeira para o agrupamento;</li> <li>• Gerar receitas e criar diferentes formas de financiamento para aplicar em projetos de índole pedagógica ou estrutural;</li> <li>• Delinear protocolos para atividades com cariz de mecenato;</li> <li>• Adquirir materiais e equipamentos respeitando os trâmites legítimos;</li> <li>• Criar transparência na prestação de contas;</li> </ul>
Requalificar a qualidade dos espaços das escolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer, com a tutela e diferentes parceiros, um plano efetivo de conservação e melhoria dos espaços escolares.</li> </ul>

## Considerações finais

A qualidade da intervenção do meu papel enquanto diretor e a influência que a ação do cargo exerce no clima e na cultura da escola não podem ser decretadas pelas orientações administrativas.

O sucesso deste projeto de intervenção passará pela capacidade para definir prioridades baseadas na missão da escola e no envolvimento de uma equipa coerente, idónea e pró-ativa que saiba integrar os saberes e as competências. Diz o povo, e com razão, que do “pouco se faz muito”. Haja vontade.

Contudo da mesma forma que o papel do diretor é importante, também a sua função está cada vez mais complexa. Quotidianamente, o diretor assume-se como um gestor especializado em diferentes áreas: do espaço físico, dos recursos financeiros, das questões legais, do planeamento, da interação com a comunidade, das relações interpessoais com funcionários, professores e famílias e do entendimento com os programas e metas curriculares que a administração central da educação despacha. Tudo isto para um objetivo maior, a aprendizagem dos alunos.

Assim, será minha responsabilidade como diretor: indicar caminhos, ser sensível às necessidades da comunidade, desenvolver talentos, facilitar o trabalho da equipa e, é claro, resolver problemas. A disponibilidade será uma tônica.

Nestes termos existe uma convicção crescente de que o diretor do Agrupamento de Linda-a-Velha e Queijas deve possuir um conjunto de competências a nível profissional relacionadas com a gestão da escola e saber colocá-las a serviço da melhoria das condições de ensino e aprendizagem, sem esquecer a componente humana.

Valorizar o diagnóstico das potencialidades e eventuais limitações da escola para gerar uma visão partilhada dos seus desafios e prioridades e junto com a comunidade escolar, poder conseguir converter as prioridades da escola e do governo em metas e estratégias de ação e liderar os esforços de todos a favor da execução bem-sucedida do meu projeto de intervenção bem como o plano de desenvolvimento da escola explanadas no futuro Projeto Educativo.

A gestão eficaz e a melhoria dos procedimentos da organização escolar terá como base o processo interno de avaliação. Avaliação esta que obrigará à análise das responsabilidades e atividades daqueles que trabalham na escola, bem como o uso das suas instalações, para assegurar que os recursos humanos e materiais da escola estejam organizados de modo a criar um ambiente de aprendizagem eficiente, seguro, eficaz e otimizado.

As relações de parceria entre os pais dos alunos, as organizações da comunidade e as instituições escolares promoverão a participação da comunidade na escola e da escola na comunidade.

## Bibliografia

Autonomia e Flexibilidade Curricular;

COELHO, João C. M. (2012). O Balanced Scorecard na Escola Pública. Contributo para a construção de um planeamento escolar com dimensão estratégica. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Educação e Ciência, Portugal;

CMO (2009). Oeiras, Factos e Números. Gabinete de Desenvolvimento Municipal. Oeiras: Edição do Município de Oeiras;

Decreto-lei 75/2008, de 22 de abril;

Decreto-lei 137/2012, de 2 de julho;

Decreto-lei 54/2018, de 6 de julho;

Decreto-lei 55/2018, de 6 de julho;

Estratégia Nacional da Educação para a Cidadania;

LAFOND, M. A. C. (1998). A avaliação dos estabelecimentos de ensino: novas práticas, novos desafios para as escolas e para a administração. In Lafond, A.C., Ortega, E.M., Marieau, G., Skovsgaard, J., Formosinho, J. & Machado, J. (Eds.), *Autonomia, gestão e avaliação das escolas* (pp. 9-24). Porto: Edições Asa;

NOBRE, Rui D. R. (2013). A visão e a voz do diretor: a construção do seu Projeto de Intervenção. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Educação, Portugal;

Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória;

Perfil dos Alunos para o Século XXI;

Plano de Melhoria do Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas para os anos 2016/2019;

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas;

Relatório de análise dos resultados escolares, ESCXEL, 2012-2017;

Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas (2015/2016);