

Projeto de Intervenção do Diretor 2021-2025



Pensar Global e Agir Local para Criar Futuro

Carlos Filipe Pacheco Lopes Calvário de Almeida

Julho de 2021

Índice

Nota Introdutória	3
Escola – o Conceito e a sua Cultura	4
Escola – Marketing Educacional	7
O Contexto.....	9
Caracterização do Tecido social, cultural e empresarial do Concelho	9
Caracterização do Agrupamento	11
Análise SWOT.....	14
A Missão, Visão e Valores do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade.....	16
Missão	16
Visão.....	17
Valores	17
Lema.....	18
Plano Estratégico	18
Plano Estratégico – a relação com o Projeto Educativo do Agrupamento.....	24
Monitorização e avaliação do projeto.....	25
Considerações Finais	26
Referências Bibliográficas.....	27

Nota Introdutória

O Projeto de Intervenção que submeto à apreciação do Conselho Geral, no âmbito do procedimento concursal para a eleição do Diretor do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade, de acordo com o disposto do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de Julho, representa o meu compromisso como candidato ao cargo de diretor para o quadriénio 2021-2025. Este resulta do conhecimento concreto da realidade em contexto, mas também de um processo de reflexão individual e partilhada, sobre as potencialidades e os problemas do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade, tendo por base um conhecimento mais alargado e vivenciado da realidade contextual face à candidatura anterior.

Neste sentido, apresento a caracterização geral do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade, a análise SWOT que decorreu na lógica de construção do PEA entre dezembro de 2020 e janeiro de 2021, com a identificação dos pontos fortes (strengths), dos pontos fracos (weaknesses), das oportunidades (opportunities) e das ameaças (threats) a partir dos quais e, após definir o conceito de Escola/Organização ao qual este projeto adere enquanto quadro conceptual, foi desenhado um projeto de intervenção em que se definem as metas e o plano estratégico que se pretende trilhar durante os próximos quatros anos. Acresce a este trabalho, o levantamento das observações críticas que alguns elementos do atual Conselho Geral realizaram nas últimas reuniões na lógica de identificar um problema e encontrar uma estratégia para a sua resolução.

A concretização das ações previstas neste plano não está pensada para ser obra exclusiva do diretor do Agrupamento. Ele depende do funcionamento regular e assertivo de todos os órgãos e da participação ativa e empenhada do corpo docente, do pessoal não docente, dos pais e/ou encarregados de educação, dos parceiros e, fundamentalmente, do envolvimento dos alunos, sempre numa lógica de respeito pela legislação em vigor e pelos princípios democráticos. Por isso, o programa de trabalho que aqui se propõe foi estruturado para ser levado a cabo com o contributo de todos: na participação nas atividades formais do dia-a-dia, na vivência dos diversos órgãos, mas

igualmente na vivência informal, todas elas decisivas para a nossa identidade como instituição de educação ao serviço da Educação do concelho de Almada, que se tem vindo a reconfigurar e a implantar de forma consciente e com intencionalidade.

A disponibilidade da equipa que liderarei para esse desígnio é total, assente nos princípios da legalidade, da justiça, da imparcialidade, da responsabilidade, da transparência, da boa-fé e da participação democrática, dos quais continuamos a não abdicar e de que já demos prova nos últimos quatro anos.

Escola – o Conceito e a sua Cultura

A escola é um lugar constituído por uma rede de habitantes com ocupações distintas que estabelecem relações em prol de uma necessidade comum – a Educação. A existência desse denominador comum torna-a um habitat singular com uma lógica própria.

O cerne desta conceção de escola é a matriz relacional professor/aluno própria do ato educativo, radicada na noção de autoridade do professor, fundada no conhecimento, na experiência e no cometimento da função educativa. Assim, a aula é o núcleo estruturante da escola, em torno da qual se expande a vivência escolar, numa relação de coerência. Este ato intencional de acometer à aula uma significação nuclear, muito específica e forte, no complexo da relação em que a escola se constitui, preserva a matriz relacional professor/aluno. Neste sentido, a qualidade desta relação, construída na aula pela competência do professor e pelo trabalho do aluno, será determinante para configurar o conjunto de ações a desenvolver na escola, bem como a participação do conjunto alargado de agentes e/ou parceiros.

Logo, mais do que interlocutores privilegiados de mensagens educativas, os professores serão, aos olhos dos alunos, modelos de conhecimento e de comportamento com capacitação para serem um princípio ativo no processo de educação. Nesta lógica, o processo educativo não se limita à via da

intervenção discursiva, constituída por mensagens de conteúdo educacionalmente intencionado, mas desenvolve-se junto com o caminho trilhado na busca de encontro e troca de modelos capazes de estimular a apropriação e a construção autónomas. Esta lógica implica conhecer as pessoas e a cultura que elas transportam com o objetivo de permitir uma gestão eficaz de processos.

De acordo com esta perspetiva, é fundamental compreender a cultura da organização.

Segundo Vinão, cultura de escola é um conjunto de teorias, ideias, princípios, normas, modelos, rituais, inércias, hábitos e práticas (formas de fazer e de pensar, mentalidade e comportamentos) sedimentadas ao longo do tempo em forma de tradições, regularidades e regras de jogo não interditadas e repartidas pelos seus atores, no seio das instituições educativas. A cultura de escola é, em síntese, algo que permanece, que dura, e que as sucessivas reformas só arranham ao de leve, que a elas sobrevive, e, por isso, constitui um sedimento formado ao longo do tempo – a rocha mãe da instituição.

Deal e Peterson (2009), através da sua pesquisa e de exemplos retirados de excelentes práticas da educação e nas empresas, concluíram que é possível encontrar escolas de sucesso em todas as comunidades. No cerne do seu estudo esteve a importância da cultura de escola e dos papéis simbólicos dos seus líderes em moldar as práticas e os padrões culturais. Neste estudo, todos os líderes de empresas mencionaram a “cultura” da empresa como a chave para o sucesso. A título exemplificativo, Lou Gerstner, CEO da IBM e conhecido por ser o responsável pela IBM recuperar o estatuto de empresa de sucesso, afirma que, enquanto este na IBM percebeu que “a cultura não é apenas um aspeto do jogo, é o jogo”. Se as escolas querem imitar outras organizações de sucesso, então pais, professores e diretores têm de olhar para as suas tradições, os seus costumes, tradições (folkways) e sonhos (p.2).

Um extenso estudo de cinco anos, sobre as reestruturações das escolas, mostrou que modificar a estrutura da escola não é suficiente. Para alcançar o sucesso são igualmente necessárias novas estruturas e uma nova cultura profissional. O sucesso floresce em escolas em que o foco principal é a

aprendizagem dos alunos, o compromisso com elevadas expectativas e um apoio social para a inovação, o diálogo e para a procura de novas ideias. Está igualmente presente uma “cultura de cuidar, partilhar, de entreajuda entre os profissionais e entre estes e os alunos, baseada no respeito, confiança e partilha de poderes entre os profissionais (Newmann & Associates, 1996, citado em, Deal e Peterson, 2009, p. 10). Assim, a cultura melhora e reforça as mudanças estruturais, conduzindo ao sucesso do método de ensino e aprendizagem dos alunos.

Em suma, para Deal e Peterson (2009) as escolas deveriam assemelhar-se a empresas, essencialmente porque as empresas de topo desenvolveram uma cultura partilhada com um profundo conjunto de valores. A cultura de uma empresa bem-sucedida “bombeia” significado, paixão e finalidade para ela. Os líderes dessas empresas sabem que só se alcança o sucesso quando as pessoas estão comprometidas com esses mesmos valores, quando acreditam na organização e têm orgulho no seu trabalho. Tais organizações tornam-se deste modo instituições amadas onde as pessoas trabalham “de alma e coração” nos rituais e rotinas diárias (p. 16).

Este projeto de intervenção adere a uma cultura de organização escolar definida como um conjunto de pressupostos valorizados que constituem a cultura – uma estrutura social única com identidade, que um grupo de indivíduos desenvolve e que considera válido para ser apropriado como a forma correta de entender, sentir e pensar (Schein, 1992).

D'Iribarne (1989) define cultura de organização como um sistema de conceitos que permite aos indivíduos de uma coletividade construir o seu edifício cultural que dá sentido às suas vivências. É igualmente nesta perspetiva que faz sentido falar no quadro de autonomia das escolas. Esta permite a cada líder/diretor de Escola partilhar a construção de uma grelha de leitura da realidade vivida e sentida por uma população que lhe facilita o crescimento a partir das experiências do contexto em que opera, por via da liderança e da formação contínua. Assim, o diretor de Escola, isto é, o líder imbuído de responsabilidade social, a partir do diagnóstico objetivo da realidade local, contribui para a cultura de rede.

Esta visão fomenta a mudança, a flexibilidade e a inovação numa perspetiva de qualidade total, onde todos são envolvidos com o objetivo de produzir respostas para as necessidades e expectativas dos cidadãos clientes, com foco na proatividade dos colaboradores. O controlo nesta cultura de organização é obtido por via dos resultados do coletivo e das equipas que o constituem.

Escola – Marketing Educacional

Na sequência da globalização das últimas décadas, a educação em Portugal tem sido alvo de muitas alterações com impactos na implementação de mecanismos de avaliação e no desenvolvimento tecnológico.

As mudanças conjunturais, cada vez mais céleres, conduziram à necessidade de os processos de ensinar e aprender se reestruturarem em linha com a necessidade de a escola acompanhar as mudanças que ocorrem a um ritmo frenético. Foi com esta consciência social que foi criado e desenhado o Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória e as Aprendizagens Essenciais – hoje documentos curriculares de referência, ambos baseados na premissa que o desenvolvimento de um conjunto de competências aliadas ao conhecimento fundamentado e socialmente partilhado são fundamentais para criar o sedimento sobre o qual se alicerçará o edifício formativo de cada cidadão capaz de agir sobre o mundo que o rodeia independentemente do território físico onde se venha a encontrar.

É nesta conjuntura que a escola é chamada a desenvolver novas estratégias, em particular de comunicação, eficazes para os seus stakeholders (grupos de interesse).

As instituições escolas confrontam-se hoje com a passagem do marketing 3.0 (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010), que se suporta numa matriz de valores, dos propósitos de vida, das necessidades e aspirações dos cidadãos clientes, para o marketing 4.0, onde estes são mais do que clientes, passam a ser vistos como coprodutores.

Segundo esta perspetiva, o marketing educacional estabelece relação

profunda com o planeamento estratégico, que valoriza as múltiplas fontes de informação. Assim, aborda-se o marketing educacional no contexto da autonomia das escolas públicas, na lógica da prestação de contas – à tutela, à comunidade, pela gestão financeira do bem público e pelos resultados.

Dado que o processo de decisão dos consumidores é cada vez mais social, é preciso definir objetivos estratégicos otimizando recursos, criando uma imagem organizacional positiva oferecendo um valor superior àquele que é oferecido pela concorrência, o que leva à fidelização e ao sucesso dos alunos a longo prazo. Nesta visão mais holística, o êxito do marketing deixa de estar exclusivamente centrado na satisfação do cliente para passar a centrar-se no seu sucesso (Cobre & Braga 2004, p.48).

O Contexto

Caracterização do Tecido social, cultural e empresarial do Concelho

O concelho de Almada insere-se territorialmente nas dinâmicas de crescimento urbano da principal região do país, estando historicamente associado ao processo de desenvolvimento da Metrópole de Lisboa.

Numa visão de Lisboa como cidade-metrópole de duas margens, sobretudo a partir de meados dos anos sessenta do século XX, Almada constitui o primeiro concelho de continuidade da expansão da capital do país na margem sul do rio Tejo. Insere-se numa identidade territorial da faixa ribeirinha sul da metrópole, com forte interatividade quotidiana e dependência funcional face ao centro, constituído pela cidade de Lisboa.

Antes da construção da Ponte sobre o Tejo, o transporte fluvial permitia já aquela pendularidade quotidiana e continuidade identitária face a Lisboa. Mas foi sobretudo essa travessia, inicialmente apenas rodoviária, a determinar o crescimento populacional e urbano do concelho, permitindo o processo de metropolização a sul.

Tendo em conta os Censos de 2001 e de 2011, é possível verificar que a percentagem de jovens aumentou de 14,1 (2001) para 14,7 (2011), o mesmo acontecendo com a de idosos de 16,8 (2001) para 20,5 (2011). O número de famílias clássicas aumentou de 60920 (2001) para 71901 (2011); contudo, o número médio de pessoas por família variou no sentido oposto de 2,64 (2001) para 2,42 (2011).

Na educação, o concelho, tal como o País, progrediu muito nas últimas décadas. A proporção de população com ensino superior é em 2011 de 14,5% contra os 9,1% em 2001. A taxa de analfabetismo regrediu de 6,06% para 3,27% no mesmo intervalo temporal.

No que ao mercado de trabalho diz respeito, as atividades dos serviços

concentram 84% da população empregada; a indústria 15,3% e a agricultura 0,7%. Esta distribuição evidencia que o setor terciário é aquele onde se concentra a atividade económica do concelho.

No que à comunidade de estrangeiros diz respeito, esta é maioritariamente constituída por cidadãos de nacionalidade brasileira, cerca de 40,9%.

Um dos fatores que contribui para a coesão social, num determinado contexto local, é a existência de um tecido económico dinâmico, gerador de emprego qualificado e articulado com políticas sociais, de formação e qualificação escolar e profissional que, progressivamente, vão dando competências e recursos para a inclusão e promoção social da população que deles carece. É nesta lógica, que se enquadra o lema da Cidade – Almada Território de Muitos. Almada assume-se assim, como Cidade Educadora e do conhecimento, que aposta na Educação como pilar estratégico promotor do desenvolvimento local.

A evolução da estrutura de profissões, na população residente em Almada, regista um crescimento assinalável nas profissões intelectuais, científicas e técnicas e nos diretores e quadros dirigentes, ao mesmo tempo que assinala um decréscimo muito acentuado nos trabalhadores da produção industrial.

Almada apresenta, assim, uma evolução acima da média da Península de Setúbal, em ganhos nas profissões de maior exigência de qualificações escolares científicas e técnicas.

Este mapa da realidade permite perceber a evolução dos ramos de atividade económica, o que facilita às escolas compreender como podem dar respostas formativas às empresas da comunidade. Acresce que, nesta perspetiva a escola poderá estabelecer parcerias que contribuem para adequar as respostas formativas à população, tendo como horizonte a realidade empresarial.

Caracterização do Agrupamento

Situado na cidade de Almada, o Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade (AEAA) foi criado a 1 de setembro de 2007 e começou a funcionar formalmente no ano letivo de 2007/2008. O AEAA, com todos os níveis e ciclos de ensino – Pré-Escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico, Ensino Secundário, surgiu da necessidade evidente de reorganizar a rede escolar do Ensino Básico na cidade de Almada.

O Agrupamento é constituído pelas seguintes Escolas:

- Escola Básica e Secundária Anselmo de Andrade – Sede do Agrupamento
- Escola Básica Feliciano Oleiro
- Escola Básica do Pragal

Todas as escolas se situam no território da União de Juntas de Freguesias de Almada Cova da Piedade Pragal Cacilhas. Nas tabelas 1 a 4 são fornecidos um conjunto de dados que permitem caracterizar as escolas e o agrupamento do ponto de vista a comunidade de alunos e respetivos agregados familiares.

Escola	N.º de alunos
Sede (Anselmo de Andrade)	1036
Feliciano Oleiro	230
Pragal	246
Total	1512

Tabela 1 – N.º de Alunos por Escola no Agrupamento.

Nível de Ensino	Ano	N.º de alunos
Pré escolar	Pré	93
1.º Ciclo	1.º	87
	2.º	98
	3.º	94
	4.º	104

2.º Ciclo	5.º	126	
	6.º	131	
3.º Ciclo	7.º	151	
	8.º	126	
	9.º	119	
Secundário	-----	C.C.H.	C. Profissional
	10.º	129	21
	11.º	104	13
	12.º	97	18

Tabela 2 – N.º de Alunos por nível de escolaridade no Agrupamento

Ciclo	Tipo de Medidas (U – Universais; S – Seletivas; A – Adicionais)			
	MU	Total	MS + MA	Total
Pré-Escolar	0	91	4	72
1.º Ciclo	42		23	
2.º Ciclo	21		15	
3.º Ciclo	16		24	
Secundário	12		6	

Tabela 3 – N.º de Alunos com medidas ao abrigo do DL n.º 54/2018 por nível de escolaridade no Agrupamento

Alunos apoiados diretamente pelos professores de Educação Especial		185
Tipo	Número de alunos	
Pré-Escolar	4	
1.º Ciclo	17	
2.º Ciclo	11	
3.º Ciclo	18	
Secundário	5	
Unidade Especializada 1 (1.º ciclo)	6	
Unidade Especializada 2 (2.º ciclo ao secundário)	7	
NADCVA (Núcleo de Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências para a vida ativa)	9	

Tabela 4 – N.º de Alunos apoiados por docentes de Educação Especial por nível de escolaridade no Agrupamento

A análise da tabela 2 permite verificar que dentro de cada ciclo de escolaridade a distribuição dos alunos por ano de escolaridade apresenta variações residuais. Quanto à escolha de cursos no ensino secundário é igualmente fácil verificar que a grande maioria dos alunos opta por cursos científico-humanísticos e por isso a oferta de cursos profissionais é residual. Desta forma a oferta formativa no ensino secundário dá resposta maioritariamente às necessidades e ambições das famílias que escolheram o projeto educativo do agrupamento.

No que ao número de alunos com medidas de apoio à aprendizagem diz respeito, este tem vindo a aumentar, o que evidencia o esforço feito pela equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva (EMAEI) e dos conselhos de turma (CT) em encontrar estratégias de apoio à aprendizagem dos alunos, contribuindo para a inclusão de todos. A leitura atenta das tabelas 3 e 4 permite verificar a distribuição dos alunos pelos três tipos de medidas ao abrigo do DL n.º 54/2018 e aqueles que beneficiam de apoio direto de professores de educação especial nos seus diferentes formatos.

A pandemia de covid-19 contribuiu para o aumento de alunos apoiados pela Ação Social Escolar (ASE), neste momento os alunos com ASE são 373, o que corresponde a 25% do universo dos alunos do Agrupamento.

No que diz respeito aos recursos humanos, o Agrupamento dispõe de um quadro relativamente estável, constituído por:

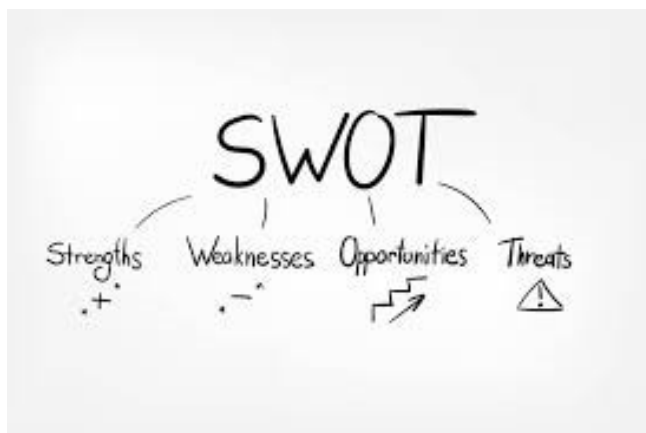
- 152 Educadores/Professores (61% QA; 12,5% QZP; 26,5% C);
- 2 Psicólogos (50% QA; 50% C);
- 51 Assistentes Operacionais (86% QA; 14% C);
- 10 Assistentes Técnicos (80% QA; 20% C).

Quanto aos docentes é de referir que a maioria pertence ao quadro de agrupamento (QA), mas nos últimos anos a percentagem de docentes contratados (C) tem vindo a aumentar, revelador de que aqueles que se aposentam têm vindo a ser substituídos por docentes sem vínculo.

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas organizações para o seu diagnóstico estratégico.

O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação



por parte de uma organização, e de uma forma integrada, dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo.

Desta forma, a análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, para que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequado às necessidades da gestão estratégica, isto é, uma gestão que se centra nas decisões que vão delinear o futuro, a médio e longo prazo da organização.

No sentido de facilitar a leitura da análise SWOT, procedeu-se em primeiro lugar à caracterização das respetivas variáveis que permitem analisar a Unidade Orgânica (UO) de acordo com a sua origem:

Origem Interna à UO – a identificação dos pontos fortes e fracos é importante para que a UO rentabilize o que tem de positivo e reduza os seus pontos fracos.

Origem Externa à UO – Permite identificar o que se constitui como constrangimento à implementação da estratégia definida e o que pode constituir um apoio à mesma para alcançar os objetivos delineados para a UO.

A seguir apresenta-se a análise SWOT que foi realizada entre dezembro de 2020 e janeiro de 2021 no âmbito da elaboração do Projeto Educativo de Agrupamento.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Meio Interno	- Estabilidade do corpo docente - Visibilidade do Agrupamento através da participação e dinamização de projetos diversificados (a nível interno, nacional e internacional) - Abertura do Agrupamento à inclusão	- Insuficiência de Assistentes Operacionais e pouca eficácia da ação na vigilância dos alunos e no apoio ao trabalho docente - Falta de algumas infraestruturas e recursos essenciais para o desenvolvimento curricular e promoção da aprendizagem (equipamento informático, sala de convívio de alunos, laboratórios, salas de aula) - Frequentes alterações legislativas
	Oportunidades	Ameaças
Meio externo	- Famílias com acesso a meios tecnológicos - Entidades locais, nacionais e internacionais disponíveis para acolherem parcerias e projetos - Estruturas empresariais localizadas no concelho de Almada e limítrofes, disponíveis para acolherem alunos dos cursos profissionais para estágio.	- Desresponsabilização dos Encarregados de Educação face ao processo de ensino e aprendizagem dos seus educandos - Burocratização da atividade pedagógica - Rácio de assistentes operacionais/número de alunos

Tabela 5 – Respostas dos Inquiridos na análise SWOT. Resultados do Inquérito *online* (2021).

A Missão, Visão e Valores do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade

Tendo em conta a perspetiva de que “A organização / escola é sobretudo uma organização social, e a adoção de uma prática de qualidade começa com a visão – a imagem do futuro da organização, construída, difundida, apreendida e aplicada no trabalho diário por todos os operadores na organização” (Domingues, 2003), é possível afirmar que a adoção de uma filosofia de qualidade numa escola, passa pela definição clara da Missão, da Visão e dos Valores daquela escola - organização.

Completando, para Deal e Peterson (2009), a missão e a finalidade de uma escola dão uma orientação generalizada para o desempenho diário dos colaboradores. Contudo, outros conceitos como os valores, as crenças, os pressupostos e as normas são importantes para capturar o profundo e mítico pilar da cultura da escola.

Missão

Para que possa ser definida a missão da escola, deve primeiro ser compreendido o contexto em que a mesma se insere. Este deve ser o ponto de partida para definir as diretrizes que nortearão o caminho a percorrer pela organização – escola, dando assim “sentido” ao caminho percorrido por todos.

A Missão da escola evidencia as razões que justificam a sua existência. Assim, a missão permite estabelecer limites que servem de orientação na formulação das estratégias definidas, nos padrões para o desempenho da organização nas suas múltiplas dimensões e permite ainda estabelecer padrões para o comportamento ético dos indivíduos.

Com base nos pressupostos apresentados nos dois últimos parágrafos e tendo em conta a análise SWOT este projeto de Intervenção, alinhado com o PEA, estabelece como missão para o Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade:

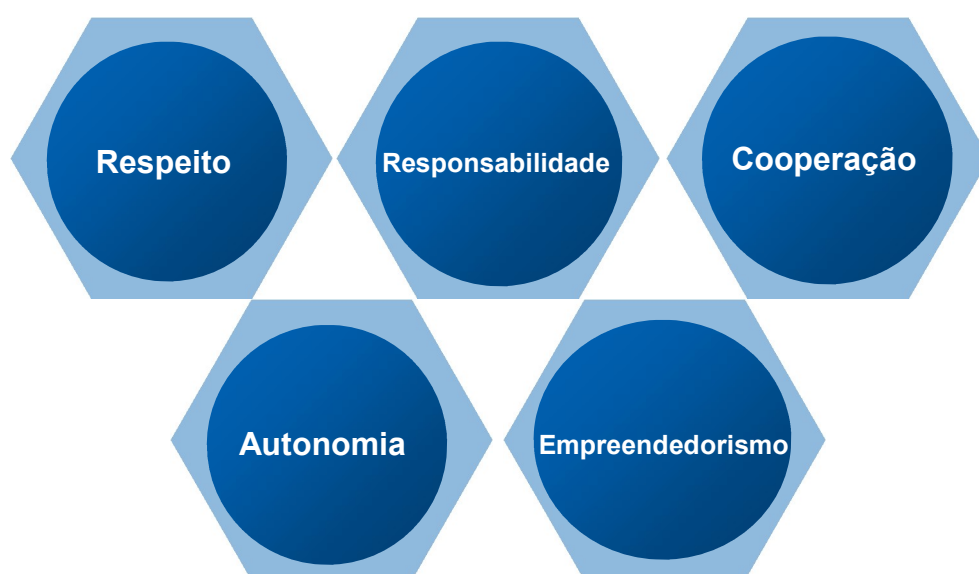
Satisfazer as necessidades integradas de Ensinar e Formar das crianças e jovens

Visão

A visão relaciona-se diretamente com os objetivos gerais, de longo prazo, descrevendo as aspirações da Escola para o futuro. Em suma, descreve aquilo que a escola quer realizar nos próximos anos, tendo em conta os valores que se pretende promover e que são um auxílio para atingir os objetivos. Mais uma vez alinhado com o PEA, este Projeto de Intervenção pretende o reconhecimento local, regional, nacional e internacional do Agrupamento enquanto instituição que promove um ensino inclusivo e formação de qualidade para as crianças e jovens que o frequentam, do Mundo e para o Mundo, orientados por valores comuns de cidadania global – respeito, responsabilidade, cooperação, autonomia e empreendedorismo.

Valores

Os valores influenciam os comportamentos, as escolhas e as decisões que se tomam. Constituem, por isso, o fio condutor da ação, sustentam a identidade do Agrupamento e regem as atividades desenvolvidas. Este projeto de intervenção adere de perto aos cinco valores seguintes:



Lema

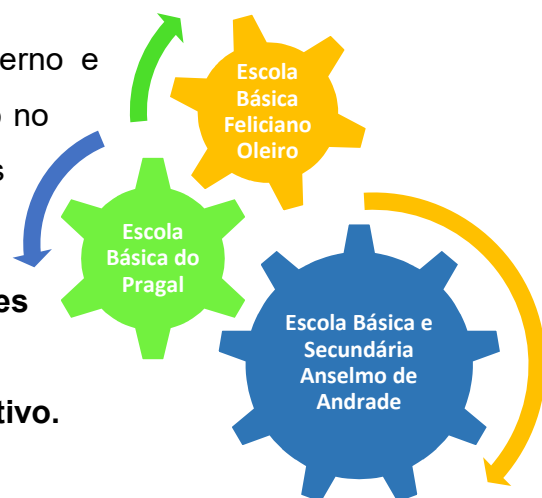
Tendo em conta a missão, a visão e os valores atrás definidos este projeto de intervenção, tem o seguinte lema:

Pensar Global e Agir Local para Criar Futuro

Plano Estratégico

Tendo em conta a análise SWOT, o contexto interno e externo alicerçado no quadro conceptual, enunciado no início, deste projeto de intervenção, foram definidos três eixos estratégicos:

1. **Articulação entre escolas, ciclos e atores internos e externos.**
2. **Promoção da qualidade no contexto educativo.**
3. **Inovação dos processos de envolvimento e empenhamento.**
4. **Comunicação Interna, Externa e Marketing.**



Na tabela seguinte são identificados os principais objetivos a atingir para cada um dos eixos estratégicos.

Eixo Estratégico	Objetivos Gerais
1. Articulação entre escolas, ciclos e atores internos e externos	▪ Estimular a comunicação entre os atores educativos e promover espaços de partilha entre todos os parceiros que, ao mesmo tempo que facilitam o acolhimento, promovem a criação de uma cultura comum que valorize os processos e estimule ambientes de trabalho abertos, colaborativos e focados no trabalho em equipa. ▪ Realizar reuniões de Conselho Pedagógico que promovam a reflexão e a negociação das linhas orientadoras de um modelo pedagógico de intervenção dos departamentos, grupos disciplinares e equipas de trabalho e de projetos, permitindo que a cultura profissional que se vai construindo seja partilhada e vá ganhando sentido em todas as equipas do contexto. ▪ Promover parcerias, envolvimento parental, formação e reflexão em contexto com vista à melhoria dos processos e dos resultados. ▪ Estimular as relações e interações entre os atores nos diversos grupos disciplinares e equipas de trabalho.
2. Promoção da qualidade em contexto educativo	▪ Organizar o espaço educativo para gerir rotinas que promovam a experimentação e o desenvolvimento curricular de forma flexível. ▪ Estabelecer prioridades na gestão de recursos humanos. ▪ Promover atividades e projetos que valorizem as interações entre grupos heterogéneos, promovendo o progresso individual a partir do desenvolvimento do grupo/equipa. ▪ Planear dinâmicas de trabalho que proporcionem oportunidades de aprendizagem à medida das necessidades dos grupos de alunos, sensibilizando-os para a importância de uma dinâmica de trabalho colaborativo integradora, no qual o resultado coletivo é maior do que a soma das participações individuais. ▪ Envolver o pessoal docente e não docente, os encarregados de educação, os pais e a comunidade na criação e aquisição de dinamização de recursos que ajudem a desenvolver uma prática pedagógica mais ativa e estimulante.
3. Inovação dos processos de envolvimento e empenhamento	▪ Promover o envolvimento da criança ou aluno e o empenhamento dos adultos nos processos de negociação e escolha de tarefas alternativas a desenvolver em sala de aula ou em espaços alternativos. ▪ Valorizar espaços funcionais que permitam uma flexibilização das rotinas a partir dos recursos coletivos disponíveis. ▪ Promover o trabalho em equipa através de processos de aprendizagem cooperativa que envolvam a experimentação, a pesquisa e a reconstrução dos saberes/aprendizagens. ▪ Promover momentos de reflexão e partilha nos departamentos, grupos disciplinares, conselhos de ano e turma e nas equipas com vista à articulação pedagógica no âmbito do plano de turma e na transição de alunos entre ciclos. ▪ Promover a diferenciação pedagógica ao nível dos recursos humanos e materiais, dando prioridade à frequência de aulas de apoio e de recursos pedagógicos múltiplos afins com as dificuldades diagnosticadas nos alunos e de acordo com o plano delineado para os alunos ao abrigo do DLn.º 54/2018. ▪ Disponibilizar recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos interdisciplinares inovadores
4. Comunicação Interna, Externa e Marketing	▪ Criar mecanismos de comunicação interna eficazes. ▪ Criar mecanismos de comunicação externa garantindo procedimentos e processos comuns. ▪ Planear momentos de comunicação externa eficazes. ▪ Organizar informações/comunicações com e para os diferentes atores por forma a garantir circuitos de informação eficazes.
Impactos nos resultados	Desenvolvimento dos alunos ao nível do bem-estar emocional; do saber estar e trabalhar em grupo; da disposição para aprender; da melhoria nos resultados e no sucesso escolar.

Tabela 6 – Objetivos gerais para cada eixo estratégico.

Nas tabelas seguintes identificam-se os objetivos gerais e as estratégias de intervenção para cada um dos eixos estratégicos bem como a sua calendarização.

1. Articulação entre escolas, ciclos e atores internos e externos								
Área de intervenção	Articulação entre escolas, ciclos e atores							
Objetivos Gerais	▪ Estimular a comunicação entre os atores educativos e promover espaços de partilha entre todos os parceiros que, ao mesmo tempo que facilitem o acolhimento, promovam a criação de uma cultura comum que valorize os processos e estimule ambientes de trabalho abertos, colaborativos e focados no trabalho em equipa. ▪ Realizar reuniões de Conselho Pedagógico que promovam a reflexão e a negociação das linhas orientadoras de um modelo pedagógico de intervenção dos departamentos, grupos disciplinares e equipas de trabalho e de projetos, permitindo que a cultura profissional que se vai construindo seja partilhada e vá ganhando sentido em todas as equipas do contexto. ▪ Promover parcerias, envolvimento parental, formação e reflexão em contexto com vista à melhoria dos processos e dos resultados. ▪ Estimular as relações e interações entre os atores nos diversos grupos disciplinares e equipas de trabalho.							
Estratégias de intervenção	❶ Realização de reuniões de Conselho Pedagógico que promovam a reflexão e a negociação das linhas orientadoras de um modelo pedagógico de intervenção a partilhar com os grupos disciplinares/departamentos/equipas de trabalho e projetos, para que a cultura profissional que se constrói em contexto tenha uma aplicação na prática educativa diária. ❷ Promoção de encontros/sessões de trabalho entre coordenadores de escola/Educadores/PTT e Coordenadores de departamento/Coordenadores de grupo disciplinar para a partir das linhas orientadoras do modelo pedagógico de intervenção, estimular a criação e partilha de materiais que ajudem a inovar as práticas pedagógicas coletivas em detrimento do modelo da escola transmissora. ❸ Reforçar as parcerias com as instituições locais e o centro de formação Almadaforma para a dinamização de ações de formação que visem responder aos problemas detetados, permitindo criar ambientes de trabalho estimulantes e recursos facilitadores da ação educativa. ❹ Envolvimento dos professores e assistentes operacionais, enquanto autoridades morais e cívicas junto dos alunos, promovendo o seu acolhimento, orientação nas diferentes estruturas, e na deteção e resolução de casos de indisciplina. ❺ Promoção do gosto pelo trabalho e pela excelência, tendo por base os sucessos alcançados pelos alunos, turmas em diversos formatos – exposições, página web, blogue da biblioteca,... ❻ Envolvimento da comunidade em grupos de reflexão e trabalho para delinear estratégias que permitam consolidar práticas promotoras de processos que estimulem os bons resultados e o sucesso escolar dos alunos. ❼							
Calendarização	1.º semestre	2.º semestre	3.º semestre	4.º semestre	5.º semestre	6.º semestre	7.º semestre	8.º semestre
	12456	156	12456	156	12456	156	12456	156

Tabela 7 – Objetivos gerais e respetivas estratégias de intervenção para o 1.º eixo estratégico.

2. Promoção da qualidade no Contexto Educativo

Área de intervenção	Qualidade no Contexto Educativo							
Objetivos Gerais	▪ Organizar o espaço educativo para gerir rotinas que promovam a experimentação e o desenvolvimento curricular de forma flexível. ▪ Estabelecer prioridades na gestão de recursos humanos. ▪ Promover atividades e projetos que valorizem as interações entre grupos heterogéneos, promovendo o progresso individual a partir do desenvolvimento do grupo/equipa. ▪ Planear dinâmicas de trabalho que proporcionem oportunidades de aprendizagem à medida das necessidades dos grupos de alunos, sensibilizando-os para a importância de uma dinâmica de trabalho colaborativo integradora, no qual o resultado coletivo é maior do que a soma das participações individuais. ▪ Envolver o pessoal docente e não docente, os encarregados de educação, os pais e a comunidade na criação e aquisição de dinamização de recursos que ajudem a desenvolver uma prática pedagógica mais ativa e estimulante.							
	❶ Organização das salas de aula, valorizando espaços organizados de forma funcional onde os alunos se possam gerir com os diferentes recursos. ❷ Dinamização dos recursos humanos e materiais enquanto facilitadores do desenvolvimento de atividades e projetos que possibilitem aos alunos o desenvolvimento das competências preconizadas no perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória. ❸ Promoção do trabalho em equipa de forma a promover processos ativos de ação e a reconstrução de processos mobilizadores da integração dos saberes. ❹ Desenvolvimento da autonomia dos alunos do ensino básico e secundário por via do envolvimento em dinâmicas de trabalho colaborativo promotoras do trabalho em equipa. ❺ Envolvimento dos EE e das Associações de Pais dos alunos para cooperarem no desenvolvimento de estratégias afins para ajudar os alunos a desenvolver o gosto pelo trabalho e pelas rotinas escolares. ❻ Envolvimento da comunidade na autoavaliação da qualidade educativa e na reflexão conducente às propostas de melhoria. ❼ Promoção de uma gestão curricular, de cariz formativo, com múltiplas abordagens, recorrendo ao trabalho individual, em díades, a pares e de grupo no desenvolvimento de tarefas e projetos que ajudem a construir o processo de aprendizagem. ❽ Sinalização precoce dos alunos com fraco desempenho escolar com vista à implementação de estratégias adequadas ao seu desenvolvimento e/ou à redefinição do seu processo formativo ajustados aos seus interesses, projeto de vida e perspetivas de futuro. ❾ ...							
Estratégias de intervenção								
Calendarização								
	1.º semestre	2.º semestre	3.º semestre	4.º semestre	5.º semestre	6.º semestre	7.º semestre	8.º semestre
	1 2 3 7 8	4 5 6 7 8	1 2 3 7 8	4 5 6 7 8	1 2 3 7 8	4 5 6 7 8	1 2 3 7 8	4 5 6 7 8

Tabela 8 – Objetivos gerais e respetivas estratégias de intervenção para o 2.º eixo estratégico.

3. Inovação dos Processos de envolvimento e empenhamento

Área de intervenção	Processos de envolvimento e empenhamento							
Objetivos Gerais	▪ Promover o envolvimento da criança ou aluno e o empenhamento dos adultos nos processos de negociação e escolha de tarefas alternativas a desenvolver em sala de aula ou em espaços alternativos. ▪ Valorizar espaços funcionais que permitam uma flexibilização das rotinas a partir dos recursos coletivos disponíveis. ▪ Promover o trabalho em equipa através de processos de aprendizagem cooperativa que envolvam a experimentação, a pesquisa e a reconstrução dos saberes/aprendizagens. ▪ Promover momentos de reflexão e partilha nos departamentos, grupos disciplinares, conselhos de ano e turma e nas equipas com vista à articulação pedagógica no âmbito do plano de turma e na transição de alunos entre ciclos. ▪ Promover a diferenciação pedagógica ao nível dos recursos humanos e materiais, dando prioridade à frequência de aulas de apoio e de recursos pedagógicos múltiplos afins com as dificuldades diagnosticadas nos alunos e de acordo com o plano delineado para os alunos ao abrigo do DLn.º 54/2018. ▪ Disponibilizar recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos interdisciplinares inovadores							
Estratégias de intervenção	❶ Realização de reuniões formais e informais dos grupos de trabalho para a promoção da partilha entre os diferentes elementos das equipas de trabalho e estimulação do empenhamento de todos na criação de uma cultura profissional que se vai construindo em contexto e que promove o envolvimento do aluno na sua progressiva autonomia. ❷ Promoção de processos de negociação e escolha de tarefas alternativas a desenvolver nos espaços funcionais, da sala de aula ou em espaços alternativos. ❸ Formação de professores para o desenvolvimento de uma intervenção mediadora que possibilite aos alunos trabalhar em equipa através de processos de aprendizagem cooperativa que envolvam a experimentação, a pesquisa, e a reconstrução dos saberes, em sala de aula, privilegiando o acesso a diferentes fontes de informação. ❹ Formação de equipas multidisciplinares que ajudem a acolher os alunos na transição entre ciclos e a desenvolver projetos interdisciplinares inovadores. ❺ Apoio aos Diretores de Turma no desenvolvimento de estratégias que permitam aos alunos identificar-se com a sua turma e respeitar os outros, os bens alheios e institucionais, participando de forma responsável na vida da instituição a que pertencem. ❻ ...							
Calendarização	1.º semestre	2.º semestre	3.º semestre	4.º semestre	5.º semestre	6.º semestre	7.º semestre	8.º semestre
	34	125	34	125	34	125	34	125

Tabela 9 – Objetivos gerais e respetivas estratégias de intervenção para o 3.º eixo estratégico.

4. Comunicação Interna, Externa e Marketing								
Área de intervenção	Comunicação							
Objetivos Gerais	▪ Delinear uma estratégia de comunicação. ▪ Criar mecanismos de comunicação interna eficazes. ▪ Criar mecanismos de comunicação externa garantindo procedimentos e processos comuns. ▪ Planear momentos de comunicação interna e externa eficazes. ▪ Organizar informações/comunicações com e para os diferentes atores, por forma a garantir circuitos de informação eficazes.							
Estratégias de intervenção	1 Definir princípios e circuitos para a circulação de informação dentro do Agrupamento privilegiando o papel fulcral das estruturas intermédias. 2 Padronizar o fluxo de informação entre docentes/lideranças intermédias/CP/Direção. 3 Padronizar o fluxo de informação entre a Direção/Coordenação de ciclo/PTT e DT/Encarregados de Educação. 4 Planificar momentos para a circulação de informações. 5 Construir comunicações formais para os diferentes atores garantindo clareza nas informações. 6 No início do ano letivo, planear as ordens de trabalho (OT) das reuniões ordinárias do Conselho Pedagógico, dos grupos disciplinares e de outras estruturas. 7 ...							
Calendarização	1.º semestre	2.º semestre	3.º semestre	4.º semestre	5.º semestre	6.º semestre	7.º semestre	8.º semestre
	1 2 3 4 5 6	4 5	1 2 3 4 5 6	4 5	1 2 3 4 5 6	4 5	1 2 3 4 5 6	4 5

Tabela 10 – Objetivos gerais e respetivas estratégias de intervenção para o 4.º eixo estratégico.

Plano Estratégico – a relação com o Projeto Educativo do Agrupamento

Importa ainda correlacionar este projeto de intervenção (PI) com o documento de referência do Agrupamento – o Projeto Educativo (PEA). Assim, na tabela seguinte (tabela 11) relaciona-se cada um dos eixos deste projeto de intervenção com os objetivos do PEA. Esta correlação permite verificar não só a relação entre os dois documentos, mas também como este projeto se constitui como alpendra para a consecução dos objetivos preconizados no Projeto Educativo recentemente aprovado pelos órgãos de gestão do Agrupamento.

Esta correlação em si só, já contribui em parte para a consecução do 6.º objetivo do Projeto Educativo do Agrupamento.

Eixos do Projeto de Intervenção	Objetivos do PEA
1. Articulação entre escolas, ciclos e atores internos e externos	1.º objetivo – Valorizar os diferentes níveis de liderança 6.º objetivo – Atualizar documentos orientadores do Agrupamento 7.º objetivo – Capacitar a organização com mecanismos menos burocráticos 8.º objetivo – Otimizar o trabalho dos Conselhos de Turma e do Conselho Pedagógico
2. Promoção da qualidade no Contexto Educativo	2.º objetivo – Melhorar os espaços e os equipamentos 3.º objetivo – Garantir a manutenção do parque informático e do acesso à internet 9.º objetivo – Conhecer o impacto das práticas de autoavaliação 11.º objetivo- Melhorar a prestação de serviço das assistentes operacionais 13.º objetivo – Alinhar os resultados académicos internos com os externos
3. Inovação dos Processos de envolvimento e empenhamento	10.º objetivo – Capacitar os recursos humanos 12.º objetivo – Aumentar a utilização dos recursos educativos, TIC e Biblioteca Escolar, pelos alunos 14.º objetivo – Elevar o sucesso para a inclusão dos alunos imigrantes, de contextos socioeconómicos desfavoráveis e de alunos com necessidades especiais 15.º objetivo – Reduzir a indisciplina 16.º objetivo – Fomentar o voluntariado, a inclusão, a solidariedade e a participação democrática
4. Comunicação Interna, Externa e Marketing	4.º objetivo – Valorizar a relação do AEAA com a comunidade local 5.º objetivo – Melhorar os mecanismos de comunicação interna, externa e marketing 17.º objetivo – Promover um ambiente escolar saudável 18.º objetivo – Conhecer a inserção académica, profissional e para a vida dos ex-alunos

Tabela 11 – Correlação entre os eixos do PI e os objetivos do PEA.

Monitorização e avaliação do projeto

Gerir implica planear, organizar e avaliar. Nesta perspetiva, a avaliação formativa funciona em ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) – processo contínuo de autoavaliação e de melhoria constantes – planear/projetar, executar, avaliar e melhorar.

Tendo em conta esta lógica, este projeto não é um documento fechado, mas em contínua construção e por isso será ajustado de acordo com as alterações legislativas, os contextos, as propostas dos diferentes atores e da realidade onde o agrupamento se insere, e que o contexto recente nos obrigou a compreender tão bem. Para tal o projeto será amplamente divulgado na comunidade educativa. Nesse sentido, será publicado na página web do agrupamento, com o objetivo de ser do conhecimento de todos, o que permitirá construir ainda mais interligações com os documentos estruturantes do agrupamento bem como a apropriação dos diferentes agentes educativos.

Numa lógica de prestação de contas, de transparência organizacional e, de acordo com o definido na lei, a monitorização e avaliação do projeto será realizada ao longo dos quatro anos do mandato pelos órgãos de administração e gestão do agrupamento. Deste modo, anualmente, em outubro/novembro será elaborado pelo Conselho Pedagógico e apresentado ao Conselho Geral o Plano Anual de Atividades e em abril/maio, o Relatório de Contas da Gerência do Agrupamento. No final de cada ano letivo, será feito o balanço, com apresentação do Conselho Pedagógico e Conselho Geral, do Relatório de Execução do Plano Anual de Atividades e será apresentado o relatório de autoavaliação do Agrupamento.

Ao longo do mandato poderão ser feitos ajustes ao projeto em função das alterações legislativas, das orientações da tutela, da autoavaliação, dos respetivos relatórios e planos de melhoria. Esta dinâmica será efetuada em articulação com os diversos órgãos de administração e gestão: Conselho Geral, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo. Os documentos atrás referidos, após sua aprovação, serão colocados na página do agrupamento, para consulta pública e numa lógica de gestão transparente.

Considerações Finais

As competências de atitude face à mudança, iniciativa e criatividade implicam uma aprendizagem como processo e não como produto capaz de se adaptar e reinventar. Estes novos tempos foram de facto um teste neste sentido e evidenciaram aqueles que desenvolveram competências neste sentido.

São, por isso, competências em constante construção/desenvolvimento, fazendo cada vez mais sentido tornar a organização um espaço propício à aprendizagem dos colaboradores independentemente da especificidade e da função de cada um. Nesta lógica, as competências de cada indivíduo são usadas para realçar o indivíduo interdependente por via do trabalho em equipa, onde cada colaborador assume diversas responsabilidades nos diferentes níveis da estrutura organizacional. As suas potencialidades são assim colocadas ao serviço do Local contribuindo para honrar o seu compromisso de valores sem esquecer a missão da organização escola, revestindo-a de maior resiliência.

Iniciei a redação deste projeto de intervenção por dizer que conhecer as pessoas e a cultura que elas transportam é crucial para saber gerir processos e construir modelos organizativos adequados ao contexto. É minha convicção de que a força inovadora de todos os atores escolares, acoplada ao paradigma da individualização, permitirá evoluir no sentido da máxima diferenciação com o objetivo de construir a melhor resposta para cada indivíduo, ignorando a hegemonia da igualdade.

Acredito que o trabalho colaborativo de todos os atores na escola permitirá Pensar Global para Agir Local para criar futuro, capacitando a escola para acrescentar valor a cada cidadão cliente e ganhar a reputação de uma instituição de educação de qualidade e referência no concelho de Almada.

Referências Bibliográficas

Cobra, M., Braga, R. (2004). Marketing educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino. São Paulo: Cobra.

Deal, T.E., Peterson, K.D. (2009). Shaping school culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises. São Francisco: Jossey-Bass.

D'Iribarne, P. (1989). La logique de l'Honneur. Seuil.Paris.

Domingues, Ivo (2003). A Gestão da Qualidade nas Organizações Industriais: Procedimentos, Práticas e Paradoxos. Celta Editora. Oeiras.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano, 4.^a impressão. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P. Keller, K. (2006). Administração de marketing. 12.^a Ed. São Paulo: Pearson.

Peterson, K. D., & Deal, T. E. (2009). The shaping school culture fieldbook. São Francisco: Jossey-Bass.

Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., & Zounek, J. (2007). Em busca do conceito de cultura escolar: Uma contribuição para as discussões atuais. Revista Lusófona de Educação, 10, 6379.

Rêgo, S. (2011). Elementos da cultura das escolas de sucesso em Portugal – uma comparação regional. Tese de mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

Schein, E. H. (1982). Organizational culture and leadership. 2.^a ed., CA. Jossey'Bass, San Francisco.

Viñao Frago, A. (1982). Sistemas educativos, culturas escolares e reformas. Mangualde: Edições Pedagogo.

http://www.malmada.pt/xportal/xmain?xpid=cmav2&xpgid=genericPage&genericContentPage_qry=BOUI=5771022&actualmenu=5770956

http://www.malmada.pt/xportal/xmain?xpid=cmav2&xpgid=genericMenuContent&menu_title_generic_qry=BOUI=17092988&menu_generic_qry=BOUI=17092988&genericContentPage_qry=BOUI=20229067&actualmenu=17092988

https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao