

Balanço do Projeto de Intervenção do Diretor 2021/2025

Plano de Ação para 2025/2029



Pensar Global e Agir Local para Criar Futuro

Carlos Filipe Pacheco Lopes Calvário de Almeida

Fevereiro de 2025

Índice

Nota Introdutória	3
Reflexão Crítica do mandato 2021-2025	3
Plano de Aço 2025-2029.....	9
A Missão, Visão e Valores do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade.....	10
Missão	11
Visão.....	11
Valores	12
Lema.....	12
Plano Estratégico	13
Plano Estratégico – a relação com o Projeto Educativo do Agrupamento.....	20
Monitorização e avaliação do projeto.....	20
Considerações Finais	21
Referências Bibliográficas.....	23

Nota Introdutória

Este documento encontra-se dividido em duas partes, uma primeira onde se apresenta o balanço crítico do trabalho levado a cabo no quadriénio 2021/2025, fundado nos seguintes documentos: Projeto de Intervenção do Diretor 2021-2025; Relatório de Avaliação Externa das Escolas 2023-2024 da IGEC; Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade (PEA) 2021-2024 e uma segunda parte onde se apresenta o plano de ação para o quadriénio 2025-2029, onde se pretende responder às solicitações do Sr. Presidente do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade em email remetido no dia 18 de dezembro de 2024.

Reflexão Crítica do mandato 2021-2025

Importa iniciar esta reflexão referindo que o projeto de intervenção definido em julho de 2021 decorreu de uma reflexão individual e partilhada sobre as potencialidades e os constrangimentos identificados, no dia a dia, pela comunidade educativa. Com base nessa vivência diária, nos resultados da análise swot realizada para a elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento, bem como no caminho trilhado no quadriénio 2017-2021, foi possível, tendo por base o quadro conceptual definido nas páginas 4 a 7 do Projeto de Intervenção de 2021-2025, estabelecer um plano estratégico com quatro eixos:

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.

Assim, a reflexão que de seguida se apresenta segue a ordem dos eixos estratégicos.

1. Articulação entre escolas, ciclos e atores internos e externos

A implementação do Projeto Educativo entre 2021 e 2024 implicou a criação de várias equipas multidisciplinares com o objetivo de envolver os colaboradores. Os contributos dos vários grupos de ano e disciplinares/departamentos, e dos Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais foi essencial. A opção por esta metodologia aumentou o grau de pertença à instituição pois cada colaborador pode contribuir para a implementação do projeto, ao acompanhar de perto e sentir os constrangimentos do processo, mas congratular-se igualmente com as conquistas. Foi esta atuação partilhada que permitiu o grau de consecução dos objetivos que se encontra descrito no quadro 2 do Relatório de Avaliação Sumativa 23-24 do PEA, obtendo-se 47 pontos num total de 62, ou seja, uma taxa de consecução de 75,8%.

Importará agora criar condições para que a equipa de elaboração do próximo PEA possa refletir sob os quatro objetivos não alcançados, em articulação com os resultados e as pistas apontadas no Relatório de Avaliação Externa das Escolas, e com base nesta realidade do Agrupamento, desenhar um PEA centrado na prestação do serviço educativo, nomeadamente nos aspetos centrais do ensino e da aprendizagem com foco nos resultados. Esta reflexão desejar-se-á partilhada por todos, aprofundando por via do trabalho colaborativo a articulação entre os diferentes atores, ciclos e escolas, com uma abordagem do currículo excêntrica e em espiral que trabalha o desenvolvimento das competências nos alunos, a partir de uma abordagem multissetorial integrada da realidade.

Nesta lógica têm sido promovidos momentos de articulação entre os diferentes ciclos, envolvendo os docentes e não docentes. Enquanto diretor tenho apoiado e acompanhado de perto a criação de projetos que envolvem e promovem a articulação vertical, a título de exemplo refiro o Projeto do Ensino Experimental das Ciências, Matemática em Espiral com Sucesso na Vertical, JOGO MAT, Pequenos Cientistas, Ateliers de Mandarin, entre outros. Com estes projetos, os alunos de 2.º, 3.º ciclo e secundário desenvolvem atividades nas escolas de 1.º ciclo. Mas, o inverso também sucede com a vinda de alunos

do 1.º ciclo para a realização de visitas à escola sede e por exemplo para cantar as janeiras.

Esta partilha tem sido enriquecedora para todos e tem ajudado muito à integração dos alunos do 1.º ciclo, na transição ao 2.º ciclo.

Esta articulação não se tem cingido apenas aos atores internos, tem havido a preocupação de estabelecer novas parcerias. Além disso, têm sido alicerçadas relações com *stakeholders* mais antigos. A título de exemplo, podem ser referidas as parcerias estabelecidas com a FCT, a Embaixada da República Popular da China, a CMA, a AP12, o Centro de Formação AlmadaForma e a Associação Almada Mundo

2. Promoção da qualidade no contexto educativo

Ao longo dos últimos quatro anos foram dados passos claros para a promoção da qualidade no contexto educativo. Neste contexto foi dada continuidade às intervenções de melhoria de alguns espaços na escola sede de agrupamento, nomeadamente ao nível dos laboratórios e das salas de apoio aos mesmos; melhorias ao nível do conforto térmico no bloco 1, com alterações do piso e das janelas na sala de professores, da direção e dos serviços administrativos; na casa rural com a substituição da porta e alterações no seu interior; requalificação da sala do piso superior do pavilhão desportivo; requalificação do espaço do bar dos professores e do bar dos alunos.

A promoção da qualidade não se ficou apenas pela requalificação de vários espaços, mas alargou-se à gestão de recursos humanos na constituição de equipas pedagógicas centradas no processo de ensino aprendizagem, i.e., nos conselhos de ano/turma, o cerne do processo ensino aprendizagem. A sua constituição, ao longo do tempo, alargou o nível de participação aos diferentes atores educativos, assim aquilo que começou com a participação exclusiva dos professores, alargou-se numa primeira fase aos alunos e numa segunda fase aos EE. Esta medida permitiu planejar dinâmicas de trabalho com o contributo de todos, a partir do contexto específico de cada turma potenciando oportunidades de crescimento profissional e de participação cidadã. Este crescimento profissional e participação cidadã, em muitos dos casos, tem início no trabalho de projeto fundado em problemas e/ou questões problema

propostos pelos alunos, que por via de uma abordagem interdisciplinar permite encontrar soluões contextualizadas para os mesmos. Assim, estas equipas constituem-se como comunidades de prática, que encontram e desenvolvem soluões que permitem o desenvolvimento profissional e pessoal de todos os envolvidos, fundada numa prática pedagógica mais ativa e estimulante.

Importa ainda referir que tem havido a preocupação de melhorar a qualidade das práticas educativas, este é, pois, um dos objetivos do Projeto Novos Tempos para Aprender. Assim, foram promovidas diversas ações de formação e workshops com o objetivo de melhorar e de ajudar os docentes no seu dia a dia. Além destas, foram desenvolvidas sessões de formação para pais no âmbito da Academia Digital para Pais em articulação com a equipa PADDE e o Curso Profissional.

3. Inovaão dos processos de envolvimento e empenhamento

As estratégias desenhadas e implementadas para a promoão da qualidade em contexto educativo articulam-se profundamente com os processos de envolvimento e empenhamento da comunidade educativa. Assim, também nesta área importa referir a constituão das múltiplas equipas para a consecução do PEA, mas também as equipas pedagógicas.

Este trabalho foi potenciado pelo forte apoio à constituão:

⊕ da Candidatura ao Projeto KA1 – esta candidatura surgiu na sequência do primeiro Projeto “Inovar para construir pontes” de 2016 e teve como objetivos proporcionar oportunidades de aprendizagem aos docentes tendo como finalidade a capacitação e desenvolvimento da instituição para melhor servir a comunidade numa perspetiva de melhoria contínua e de internacionalização. Este permitiu que 32 docentes desenvolvessem formação e conhecimento profissional, em instituições Europeias no âmbito da inclusão, da participação democrática, do desenvolvimento sustentável e da transformação digital em articulação com o Projeto Educativo do Agrupamento e o Projeto de Intervenção do Diretor 2021-2025.

⊕ do **Clube de Robótica** na escola sede de Agrupamento, onde uma equipa de professores desenvolve entre outras competências o pensamento computacional nos alunos que nele participam, mas o partilha igualmente com

os alunos das outras duas escolas;

⊕ **Sala LED** – o Agrupamento em março de 2023 candidatou-se aos LED tipo 1 e 2 e em outubro de 2024 foi contemplado com um conjunto de materiais. Desde então foram criadas condições, i.e., uma sala (bloco 6) foi requalificada e apetrechada com os materiais para a montagem de dois kits. A equipa PADDE já fez formação e desenhou um cenário de aprendizagem que será partilhado pela DGE. Contudo, existe agora o desafio de democratizar a utilização deste recurso pedagógico a todos os grupos disciplinares;

⊕ **Centro Tecnológico Especializado de Informática (CTE)** – entre abril e junho o Agrupamento elaborou uma candidatura aos fundos europeus para a implementação de um centro tecnológico especializado na área de informática no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência. Esta candidatura elaborada por um conjunto de seis professores foi em si muito desafiante não só pelo facto de nunca termos estado envolvidos numa candidatura deste tipo, como da necessidade de apresentar uma candidatura fundada no contexto real do Agrupamento, com identificação de fragilidades e elaboração de um plano para as colmatar recorrendo a um conjunto de recursos aos quais foi necessário associar intencionalidade pedagógica, espaço a espaço, recurso a recurso. O desafio tornou-se ainda maior quando após termos tomado conhecimento do parecer favorável foi necessário começar a implementar o CTE. Assim, neste momento em que estão a decorrer os procedimentos de aquisição dos recursos é visível o desafio inerente aos mesmos, algo que se verificará até ao seu *términus*. Contudo, é convicção da equipa de implementação que este Centro Tecnológico trará mais valias para a comunidade educativa através dos recursos que disponibilizará para o desenvolvimento profissional dos docentes e para a melhoria do serviço educativo prestado pelo agrupamento aos alunos.

4. Comunicação Interna, Externa e Marketing.

Ao longo dos últimos quatro anos manteve-se a estratégia de comunicação interna e externa sempre que é necessário transmitir informações, procedimentos e processos essenciais à atuação conjunta (Cobra, Braga, 2004). Assim, nesse sentido são produzidos textos únicos, que usando as estruturas intermédias chegam ao público alvo a que se destinam. Esta

estratégia permite definir não só uma intencionalidade comum na ação, mas também diminuir a entropia no processo de comunicação que inevitavelmente aumenta quando a mensagem fica dependente de vários emissores. Assim, a comunicação torna-se mais eficaz dado que atinge os objetivos que foram definidos (Kotler, Keller, 2006).

Foram igualmente planeados, organizados e levados a cabo momentos concretos de partilha de informação a públicos alvo específicos (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010), a título de exemplo, recorro as reuniões com os alunos e EE do ensino secundário, quando é necessária a sua inscrição nos exames nacionais e se candidatarem ao ensino superior; o envio de informações para a realização das provas de aferição ou as atuais ModA; as reuniões de preparação para os exames, entre outras.

No que ao Marketing diz respeito tem sido preocupação promover o Agrupamento:

- ⊕ na comunidade local, por via do desenvolvimento de projetos concelhios em articulação com a CMA e a Junta de Freguesia do qual dou como exemplo o Projeto Juntos, a divulgação da oferta formativa quer dos cursos científico-humanísticos quer da oferta de cursos profissionais;
- ⊕ na comunidade nacional com a participação em projetos como o Eco-Escolas, Escola Azul, Desporto Escolar, PES, Rede de Bibliotecas Escolares, entre outros;
- ⊕ na Europa com a participação em Projetos Erasmus +, são exemplo o Projeto Green Internet of Things e Healthy Wave;
- ⊕ no Mundo com a dinamização do Projeto do Ensino do Mandarim, o que implica uma parceria estratégica com a Embaixada da República Popular da China em Portugal, com o Instituto Confúcio da Universidade de Lisboa e com o Instituto Científico e Cultural de Macau. O reconhecimento do trabalho levado a cabo no e pelo Agrupamento no que ao ensino do mandarim diz respeito é evidenciado pela participação de seis docentes do Agrupamento na Delegação para Educadores Portugueses – Chinese Bridge em visita à República Popular da China em junho de 2023 e de 2024, mas também a participação de 21 alunos e três professores no Summer Camp to China em julho de 2024.

Acresce a elevada procura de docentes de várias partes do mundo para

realizarem *jobshadowing* em todos os ciclos. Esta abertura ao mundo tem proporcionado o reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido por todos nas suas diferentes áreas de intervenção. Neste aspeto a parceria com a Associação Almada Mundo tem sido uma mais valia na divulgação do trabalho realizado pelo Agrupamento.

Plano de Aço 2025-2029

O Plano de Aço que submeto à apreciação do Conselho Geral, no âmbito do processo de recondução para a função de Diretor do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade, representa o meu compromisso como diretor para o quadriénio 2025-2029. Este resulta do conhecimento concreto da realidade em contexto, mas também de um processo de reflexão individual e partilhado, 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 assente na reflexão que apresentei nas páginas anteriores, no relatório da avaliação externa das escolas 2023-2024 da IGEC e no relatório de avaliação sumativa do Projeto Educativo do Agrupamento 23-24.

Neste sentido, este plano de ação adere ao quadro conceptual apresentado no projeto de intervenção 2021-2025, e encontra-se desenhado com a definição de objetivos e metas. Assim, trata-se de um plano estratégico que define o caminho a trilhar durante os próximos quatros anos. Contudo, e tal como ocorreu nos últimos oito anos, este plano encontra-se pensado para vir a incorporar aquelas que venham a ser as orientações políticas de educação numa perspetiva de adaptação ao modelo social em que a sociedade atual se encontra mergulhada (Peterson, Deal, 2009) – o paradigma da incerteza.

Desta forma, a concretização das ações previstas neste plano e daquelas que fruto da adaptabilidade a novas realidades venham a surgir (Schein, 1982), 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 no concelho de Almada, que se tem vindo a reconfigurar e a implantar de forma consciente e com intencionalidade (ViÑao Frago, 1982).

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 oito anos.

De seguida apresenta-se a missão, a visão, os valores preconizados e seguidamente os eixos estratégicos do plano com a definição dos objetivos e das respetivas ações.

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 (Pol, Hlousková, Novotný, Zounek, 2007) – 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 (Rêgo, 2011).

Com base nos pressupostos apresentados nos dois últimos parágrafos, estabelece como missão para o Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade:

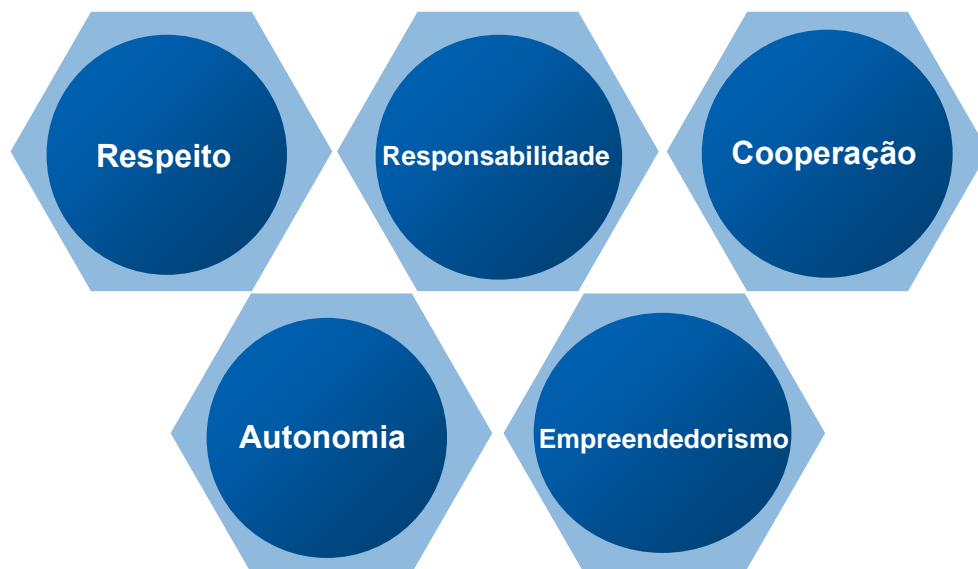
Satisfazer as necessidades integradas de Ensinar e Formar das crianças e jovens

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 plano de ação adere de perto aos cinco valores seguintes:



Lema

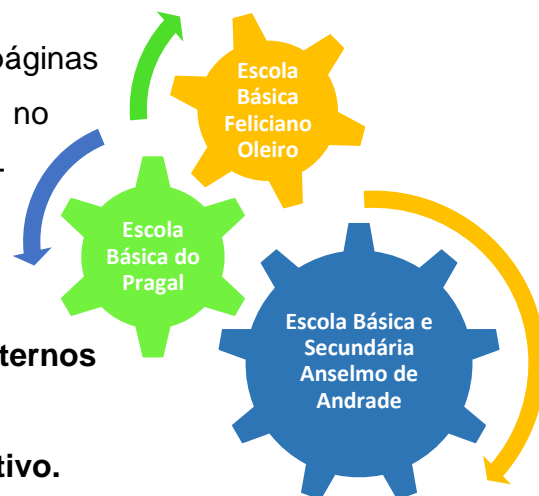
Tendo em conta a missão, a visão e os valores atrás definidos este plano de ação, tem o seguinte lema:

Pensar Global e Agir Local para Criar Futuro

Plano Estratégico

Tendo em conta os relatórios já identificados nas páginas anteriores, o contexto interno e externo alicerçado no quadro conceptual o qual o Projeto de Intervenção 21-25 definiu, neste plano de ação, foram definidos quatro 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	Domínio ↗	Objetivos Gerais
1. Articulação entre escolas, ciclos e atores internos e externos	Prestação do Serviço Educativo + Liderança e Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular a comunicação entre os atores educativos e promover espaços de partilha entre todos os parceiros que, ao mesmo tempo 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. ▪ Conceber estrategicamente o Plano Anual de Atividades do Agrupamento (PAAA) de forma a efetivar a articulação entre os departamentos e os estabelecimentos de ensino a par com ações que prevejam o impacto nas aprendizagens. ▪ 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	Liderança e Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	Autoavaliação + Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 noutros espaços. ▪ 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. ▪ Conceber planos de melhoria centrados nas questões pedagógicas de forma a produzirem impactos nas aprendizagens. ▪ 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 DL n.º 54/2018. ▪ Promover a generalização de estratégias e metodologias ativas que promovam a inovação curricular e a motivação dos alunos, para o desenvolvimento de competências mais complexas e para a realização de aprendizagens mais significativas. ▪ Disponibilizar recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos interdisciplinares inovadores.

Eixo Estratégico	Domínio ↗	Objetivos Gerais
4. Comunicação Interna, Externa e Marketing	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir a sustentabilidade dos mecanismos de comunicação interna. ▪ Garantir a sustentabilidade dos mecanismos de comunicação externa que garantem 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. ▪ Criar dinâmicas de participação efetiva dos alunos de forma a promover o desenvolvimento de atividades da sua iniciativa.
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.

↗ Domínios das áreas de melhoria do Relatório de Avaliação Externa das Escolas 2023-2024 da IGEC.

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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. ▪ Conceber estrategicamente o PAAA de forma a efetivar a articulação entre os departamentos e os estabelecimentos de ensino a par com ações que prevejam o impacto nas aprendizagens. ▪ 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	<ol style="list-style-type: none"> 1 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. 2 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. 3 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 inclusivos e abertos ao meio envolvente. 4 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 e que simultaneamente promovam a sua participação em assuntos relacionados com a sua vida escolar. 5 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, ... 6 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. 7 Orientar os Conselhos de turma para o desenvolvimento de planos de turma que articulem conhecimentos por forma ao desenvolvimento de competências mais complexas e atitudes que visem atingir o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória para todos os alunos. 8 ... 							
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 4 5 6 7	1 3 5 7	1 2 4 5 6 7	1 3 5 7	1 2 4 5 6 7	1 3 5 7	1 2 4 5 6 7	1 3 5 7

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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 																
Estratégias de intervenção	<ol style="list-style-type: none"> ❶ Organização das salas de aula, valorizando espaços funcionais onde os alunos possam gerir as atividades, 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 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 ... 																
Calendarização	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr> <th>1.º semestre</th> <th>2.º semestre</th> <th>3.º semestre</th> <th>4.º semestre</th> <th>5.º semestre</th> <th>6.º semestre</th> <th>7.º semestre</th> <th>8.º semestre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">❶❷❸❹❺</td> <td style="text-align: center;">❻❽❿❶❷❸ ❸</td> <td style="text-align: center;">❶❷❸❹❺</td> <td style="text-align: center;">❻❽❿❶❷❸ ❸</td> <td style="text-align: center;">❶❷❸❹❺</td> <td style="text-align: center;">❻❽❿ ❷❸</td> <td style="text-align: center;">❶❷❸❹❺</td> <td style="text-align: center;">❻❽❿ ❷❸</td> </tr> </tbody> </table>	1.º semestre	2.º semestre	3.º semestre	4.º semestre	5.º semestre	6.º semestre	7.º semestre	8.º semestre	❶❷❸❹❺	❻❽❿❶❷❸ ❸	❶❷❸❹❺	❻❽❿❶❷❸ ❸	❶❷❸❹❺	❻❽❿ ❷❸	❶❷❸❹❺	❻❽❿ ❷❸
1.º semestre	2.º semestre	3.º semestre	4.º semestre	5.º semestre	6.º semestre	7.º semestre	8.º semestre										
❶❷❸❹❺	❻❽❿❶❷❸ ❸	❶❷❸❹❺	❻❽❿❶❷❸ ❸	❶❷❸❹❺	❻❽❿ ❷❸	❶❷❸❹❺	❻❽❿ ❷❸										

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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. ▪ Conceber planos de melhoria centrados nas questões pedagógicas de forma a produzirem impactos nas aprendizagens. ▪ 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 DL n.º 54/2018. ▪ Disponibilizar recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos interdisciplinares inovadores 							
Estratégias de intervenção	<ol style="list-style-type: none"> 1 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. 2 Promoção de processos de negociação e escolha de tarefas alternativas a desenvolver nos espaços funcionais, da sala de aula ou outros espaços. 3 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. 4 Formação de equipas multidisciplinares que ajudem a acolher os alunos na transição entre ciclos e a desenvolver projetos interdisciplinares inovadores. 5 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. 6 Criação de grupos de trabalho para a elaboração de planos de melhoria centrados nas questões pedagógicas para a produção de impactos nas aprendizagens. 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
	3 4 6	1 2 5	3 4 6	1 2 5	3 4 6	1 2 5	3 4 6	1 2 5

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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir a sustentabilidade dos mecanismos de comunicação interna. ▪ Garantir a sustentabilidade dos mecanismos de comunicação externa que garantem procedimentos e processos comuns. ▪ Planejar momentos de comunicação externa eficazes. ▪ Organizar informações/comunicações com e para os diferentes atores por forma a garantir circuitos de informação eficazes. ▪ Criar dinâmicas de participação efetiva dos alunos de forma a promover o desenvolvimento de atividades da sua iniciativa. 																
Estratégias de intervenção	<ol style="list-style-type: none"> 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, planejar as ordens de trabalho (OT) das reuniões ordinárias do Conselho Pedagógico, dos grupos disciplinares e de outras estruturas. 7 Planejar momentos para a realização de reuniões com os delegados e os membros da Associação de estudantes por forma a garantir a auscultação dos alunos, e na sequência desta, planificar atividades em conjunto para a concretização das mesmas. 8 ... 																
Calendarização	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>1.º semestre</th> <th>2.º semestre</th> <th>3.º semestre</th> <th>4.º semestre</th> <th>5.º semestre</th> <th>6.º semestre</th> <th>7.º semestre</th> <th>8.º semestre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 2 3 4 6</td> <td>4 5</td> <td>1 2 3 4 6</td> <td>4 5</td> <td>1 2 3 4 6</td> <td>4 5</td> <td>1 2 3 4 6</td> <td>4 5</td> </tr> </tbody> </table>	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 6	4 5	1 2 3 4 6	4 5	1 2 3 4 6	4 5	1 2 3 4 6	4 5
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 6	4 5	1 2 3 4 6	4 5	1 2 3 4 6	4 5	1 2 3 4 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

Importaria ainda correlacionar este projeto de ação com o documento de referência do Agrupamento – o Projeto Educativo (PEA). Contudo, dado que este se encontra em início de elaboração por parte da respetiva equipa, fica aqui expresso o compromisso de se virem a produzir as respetivas correlações.

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 plano de ação 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 a história recente nos obrigou a tão bem compreender. Para tal, este plano de ação 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 para 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 do Agrupamento 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; e as mais diferentes estruturas de coordenação intermédias. Os documentos atrás referidos, após sua aprovação, serão colocados na página do agrupamento, para consulta pública, numa lógica de gestão transparente.

Considerações Finais

As competências de atitude face à mudança, iniciativa e criatividade implicam uma aprendizagem como processo e não exclusivamente como produto, capaz de se adaptar e reinventar. A nova realidade pós covid-19 para a educação em Portugal, tem sido um teste, no sentido de evidenciar um conjunto de competências, para lidar com os constrangimentos decorrentes de novas realidades, como sejam, as limitações de recursos humanos; a ausência de certificação profissional de muitos desses recursos; a transferência de competências no domínio da educação para os municípios; os desafios do processo de digitalização quer ao nível administrativo quer ao nível pedagógico, entre outros.

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.

Neste contexto, conhecer as pessoas e a cultura que elas transportam é crucial para saber gerir processos e construir modelos organizativos adequados. 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, no tempo e no espaço, 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 consolidar 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.