



REPÚBLICA
PORTUGUESA
EDUCAÇÃO



PROJETO DE INTERVENÇÃO

2022-2026

Paulo Jorge Gonçalves

“Não sei antecipar o futuro, mas sei o plano que gostaria de ver concretizado, e nele há dois conceitos centrais: liberdade e bem comum.

Liberdade dos professores para se organizarem, a título individual e coletivo, respondendo às novas dinâmicas e desafios educativos. Liberdade das escolas para definirem os seus projetos e modos de organização num contexto em que estão em causa os próprios alicerces do “modelo escolar”. Liberdade dos pais e da sociedade para participarem na construção das formas mais adequadas para a educação das novas gerações.

Estas três liberdades estão relacionadas umas com as outras e devem reforçar a educação como um *bem comum*. Hoje, vivemos num mundo fragmentado. Não podemos perder a ideia da escola como um bem comum, como uma instituição na qual se aprende a viver com os outros, a partilhar o conhecimento baseado na ciência, a trabalhar em comum no respeito pelas nossas diferenças.”

António Nóvoa, 2020¹

¹ Cabral, I. Alves, J. Matias - Gestão Escolar e melhoria das escolas – O que nos diz a investigação, prefácio. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Índice

I.	PREÂMBULO	3
II.	AGRUPAMENTO DE ESCOLAS ADELAIDE CABETTE.....	4
	II.1 CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	4
	II.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO NO AGRUPAMENTO – ANÁLISE SWOT	6
	II.3 MISSÃO, METAS E LINHAS DE ORIENTAÇÃO	7
	II.3.1 Missão.....	7
	II.3.2 Metas	8
	II.3.3. Linhas de Orientação	9
III.	PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026.....	9
	III.1 EIXOS DE INTERVENÇÃO	9
	III.1. Autoavaliação.....	9
	III.2. Liderança e Gestão	11
	III.3. Prestação de Serviço Educativo	15
	Siglas.....	19
	Bibliografia	20
	Legislação referenciada.....	20

I. PREÂMBULO

No quadro do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas Adelaide Cabette, Odivelas, aberto pelo Aviso número 2563/2022, do preceituado no n.º 3 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na sua redação atual, e no n.º 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho, venho submeter, para apreciação do Conselho Geral, o vertente Projeto de Intervenção no Agrupamento para o quadriénio de 2022/2026.

As competências do Diretor, enquanto órgão unipessoal de administração e gestão, abrangem, no quadro legal em vigor, a representação do estabelecimento, o exercício do poder hierárquico, a garantia da qualidade do ensino e do bom funcionamento dos serviços técnicos e administrativos, a gestão dos equipamentos e a preservação do património do agrupamento, sempre numa lógica de prestação de contas quer ao conselho geral, quer à administração educativa central e local.

O cargo de Diretor é, com efeito, de escrupulosa exigência e de enorme responsabilidade, exigindo conhecimentos alargados em múltiplas áreas, designadamente nos domínios: (i) da pedagogia; (ii) da gestão e administração organizacional e financeira; e (iii) da gestão de recursos humanos.

A decisão de concorrer ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas Adelaide Cabette configura-se, neste contexto, como um enorme desafio pessoal e profissional, que considero estar em condições de aceitar e ultrapassar, com sucesso.

Acredito, de facto, poder contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos, devido ao profundo conhecimento da realidade da comunidade educativa em geral e da escolar em particular, ancorado no meu percurso enquanto docente e na minha experiência no exercício de funções de gestão e administração escolar, a que acresce a formação específica realizada.

Com efeito:

- (i) Em mais de um quarto de século, como professor do Ensino Básico e Secundário, lecionei todos os anos do 3º ciclo do ensino Básico e do Ensino Secundário, incluindo no Ensino Profissional ao nível do Ensino Secundário e nos Cursos de Educação e Formação ao nível do Ensino Básico. Devido a este percurso atingi uma visão holística do 3º Ciclo do Ensino Básico e do Ensino Secundário. Refira-se, ainda, que os últimos sete anos foram passados no Agrupamento de Escolas Adelaide Cabette.
- (ii) Tenho uma longa experiência ao nível do exercício de funções de gestão e administração escolar ao longo da minha carreira. De facto, desde sempre, tenho aceite, e inclusive pugnado por desempenhar, tarefas de gestão em simultâneo com a atividade docente. Ao longo da minha carreira, e nas várias escolas onde lecionei, desempenhei cargos de Diretor de Turma e Diretor de Instalações, tendo posteriormente ocupado cargos de Subcoordenador de Grupo, Representante no Conselho Pedagógico, Coordenador dos Cursos Profissionais, Membro do Conselho Geral, Coordenador do Gabinete de Apoio à Disciplina, e Subdiretor do Agrupamento Adelaide Cabette.

- (iii) O desempenho da função de Subdiretor, permitiu-me aprofundar o conhecimento da realidade sociocultural, científica, pedagógica e organizacional da comunidade educativa, alunos, profissionais docente e não docentes bem como famílias, que constituem este agrupamento.
- (iv) A atualização constituiu-se como uma aposta constante do meu percurso académico-profissional, pelo que, para além do Curso Pós-Graduado de Especialização em Direção de Escolas, realizei várias outras ações que me permitiram efetivamente repensar, experimentar e refletir em profundidade sobre todos os aspetos da minha prática escolar e, como tal, tiveram, um papel efetivamente transformador.

O vertente projeto de intervenção pretende constituir-se como um instrumento de mobilização no sentido do estabelecimento de uma visão para o Agrupamento a que me candidato, tendo subjacentes as orientações fornecidas pelo projeto educativo 2018-2022. O PI que aqui se apresenta, pretende constituir, ao longo dos próximos quatro anos, uma fundamentada base de trabalho para a discussão aberta ao agrupamento e pronta a integrar outras ideias que possam ir ao encontro das metas e dos objetivos gerais nele expressos ou de outros que venham a ser adotados em sede de reestruturação do Projeto Educativo ou dos restantes instrumentos de autonomia, nomeadamente do Regulamento Interno ou dos Planos Anuais e Plurianuais de Atividades.

Assim, em função do atrás exposto, e não obstante as dificuldades inerentes à assunção deste desafio complexo, considero ser este o momento indicado na minha carreira para assumir um projeto tão desafiador quanto aliciante.

II. AGRUPAMENTO DE ESCOLAS ADELAIDE CABETTE

II.1 CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas Adelaide Cabette, constituído em 26 de abril de 2013, situa-se na freguesia de Odivelas, cidade e Concelho com o mesmo nome e tem a sua sede na Escola Secundária de Odivelas, Av. Prof. Dr. Augusto Abreu Lopes.

O Agrupamento compreende oito escolas, discriminadas abaixo, integrando vários níveis de ensino, desde a educação pré-escolar até à educação de adultos. Para além do currículo do Ensino Geral, disponibiliza Percursos Curriculares Diferenciados, Ensino Profissional, Educação e Formação e Educação e Formação de Adultos. As escolas estão situadas em meios socioculturais distintos, partilhando em comum o património histórico de Odivelas.

Estabelecimentos de educação e ensino que pertencem ao Agrupamento Adelaide Cabette:

- Jardim de infância Álvaro de Campos
- Jardim de infância Roque Gameiro
- Escola Básica nº 1 D. Dinis
- Escola Básica António Maria Bravo

- Escola Básica Bernardim Ribeiro
- Escola Básica Maria Máxima Vaz
- Escola Básica 2,3 Avelar Brotero
- Escola Secundária de Odivelas – Sede do Agrupamento

No presente ano letivo, a população escolar totaliza 3069 crianças e alunos: 342 da educação pré-escolar; 860 do 1.º ciclo; 397 do 2.º ciclo; 544 do 3.º ciclo; 34 do Curso de Educação e Formação, do tipo 2; 464 do ensino secundário regular; 74 do ensino secundário profissional e 354 do ensino noturno.

As taxas de sucesso dos alunos do agrupamento por ano de escolaridade referentes ao ano letivo 2020/21 são as seguintes, 1º ano – 98,3%; 2º ano – 98,3%; 3º ano – 97,8%; 4º ano – 98,6%; 5º ano – 91,0%; 6º ano - 94,2%; 7º ano – 68,5%; 8º ano – 91,3%; 9º ano – 89,9%; 10º ano – 30,4%; 11º ano – 44,3% e 12º ano – 68,1%.

Frequentam o agrupamento 192 alunos referenciados com necessidades de saúde especiais, para os quais se encontra elaborado o respetivo RTP (relatório Técnico Pedagógico).

O Agrupamento possui uma Sala de Unidade de Ensino Estruturado – UEE, no 1º Ciclo, que foi absorvida pelo Centro de Apoio às Aprendizagens - CAA, na Escola Básica Bernardim Ribeiro, tendo apoiado no ano letivo 2020-2021, 6 alunos do Espectro do Autismo.

O Agrupamento Escolas Adelaide Cabette é um Agrupamento de Referência da Intervenção Precoce (IP), no ano letivo 20/21 foram acompanhadas 198 crianças, à IP estão alocadas cinco docentes do Ensino Especial.

Número de alunos com apoio ASE:

2020-21	
Nível de Ensino	Alunos com ASE A+B
Pré-Escolar	149
1.º Ciclo	383
2.º Ciclo	114
3.º Ciclo	141
Ens. Sec.	90
TOTAIS	877

Correspondendo a 32,3% dos alunos do ensino diurno.

O corpo docente é constituído por 267 professores e educadores, dos quais 55% pertencem ao quadro do Agrupamento, 9% ao quadro de zona pedagógica, 4% estão em mobilidade e 32% são contratados. O pessoal não docente perfaz 104 trabalhadores: duas psicólogas, um Assistente Social, doze assistentes técnicos e oitenta e nove assistentes operacionais.

Em todos os estabelecimentos de ensino estão constituídas Associação de Pais, não havendo órgão sociais eleitos em duas delas.

II.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO NO AGRUPAMENTO – ANÁLISE SWOT²

O diagnóstico estratégico apresenta-se, no presente, como um instrumento de gestão imprescindível, permitindo orientar a organização, conduzir a liderança e controlar as atividades, fornecendo à liderança de topo informações que apoiam o processo de tomada de decisão, permitindo-lhe agir de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem na sua área de ação.

Pretende-se, neste ponto, situar a escola no contexto em que se insere, bem como aferir das ameaças e oportunidades que se apresentam por via de fatores internos e externos, tais como a situação política, económica e social, as políticas de educação e emprego, o contexto local, a oferta educativa e formativa existente, os recursos humanos disponíveis, os recursos materiais e a imagem da escola no exterior.

Os resultados deste diagnóstico, aplicado ao Agrupamento de Escolas Adelaide Cabette, foram sistematizados numa matriz síntese, onde se encontram delimitados quatro campos através do cruzamento entre pontos fracos e pontos fortes, ameaças e oportunidades. A leitura resultante deste cruzamento permite avaliar o nível de exposição da organização a forças exteriores e, em consequência, as manobras estratégicas a empreender para o desenvolvimento da sua ação.

² Da terminologia anglo-saxónica *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*.

MATRIZ SWOT	
Oportunidades	Ameaças
<p>- O desenvolvimento do programa TEIP, que visa melhorar a qualidade das aprendizagens, prevenir e reduzir o abandono escolar, o absentismo e a indisciplina, mormente nas escolas fortemente marcadas pela presença de populações socialmente vulneráveis.</p> <p>- A construção de um projeto educativo ao longo da escolaridade obrigatória, facilitador do desenvolvimento de estratégias de aprendizagem comuns a partir da educação pré-escolar.</p> <p>- A requalificação das instalações e dos espaços físicos, bem como os novos equipamentos, potenciam práticas pedagógicas mais estimulantes.</p>	<p>- A diminuta participação dos pais e encarregados de educação, que preclui o seu envolvimento e corresponsabilização no processo ensino e aprendizagem. Esta atitude é reforçada pelas baixas expectativas ao desempenho dos seus educandos;</p> <p>- Os problemas ao nível da atempada colocação de professores e a exiguidade de materiais;</p> <p>- Fraca articulação vertical no seio do Agrupamento, a nível da planificação e desenvolvimento curricular;</p> <p>- Incapacidade do Agrupamento intervir atempadamente para obviar as dificuldades dos alunos, em função da escassez de recursos humanos.</p>

Condições Do Agrupamento Para Responder Às Oportunidades E Ameaças

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> Diversidade da oferta formativa, em resposta à heterogeneidade sociocultural e às diferentes expectativas da população escolar com reflexos na diminuição do abandono escolar; O trabalho conjunto realizado pelos serviços técnico-pedagógicos e pelo corpo docente, contando com o apoio de entidades externas, com reflexos positivos na integração e nas aprendizagens dos alunos com necessidades educativas especiais; A promoção da interculturalidade; A dinamização de atividades que contribuem para o desenvolvimento das áreas de competências do Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória; O contributo do Agrupamento para o desenvolvimento da comunidade.
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento não tem condições para aumentar o número de turmas; O Agrupamento não tem condições para investir em equipamentos; O Agrupamento não tem equipa para a organização da formação em contexto de trabalho dos alunos; A ausência de processos generalizados de articulação curricular (vertical e horizontal); A não aplicação da dimensão formativa da avaliação, diluindo a sua função (auto)reguladora da aprendizagem; Existência de fatores externos com impacto negativo nos resultados escolares; Ausência de procedimentos sistemáticos de acompanhamento, monitorização e reflexão sobre práticas pedagógicas; Ausência de estratégias preventivas e de ações concertadas por parte de todas as estruturas implicadas nos procedimentos relativos a ocorrências disciplinares.

II.3 MISSÃO, METAS E LINHAS DE ORIENTAÇÃO

II.3.1 Missão

Centrando-se a missão da escola pública na prestação de um serviço educativo que promova o acesso de todos à escola, o sucesso de todos na escola, os cuidados de apoio e

guarda, a participação interna e externa e a formação para a cidadania, dela se espera um contributo determinante para a transformação dos alunos em futuros cidadãos conhecedores, competentes e com capacidade de análise crítica, capazes de serem futuros agentes de mudança social, num ambiente participativo, aberto e integrador. Se a escola é um espelho da sociedade, de uma sociedade onde os valores e os princípios norteadores da conduta são cada vez mais volúveis e menosprezados, e se esta não quer abdicar do seu papel mais nobre que é o de educar e formar cidadãos íntegros, talvez, então, lhe caiba não o papel passivo de refletir a imagem da realidade social, mas de a transformar e só a devolver depois de pensada, renovada e valorizada.

Esta é também a missão do Agrupamento de Escolas Adelaide Cabette, tendo ainda como referencial os princípios e valores constantes do Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória.

II.3.2 Metas

A definição de metas, que completa e concretiza os objetivos a alcançar pelo projeto, é indispensável se o Agrupamento pretende dotar-se dos instrumentos necessários para responder aos desafios futuros. As metas apoiam a tomada de decisão e a gestão do projeto e constituem um elemento central dos processos de mobilização de equipas, de comunicação, de negociação e de avaliação.

Assim, e tendo em conta os objetivos definidos no Projeto Educativo da Escola e neste Projeto de Intervenção estabelecem-se como metas para o quadriénio 2022-2026:

- (i) Elaborar, no primeiro ano do mandato, o Projeto Educativo do Agrupamento 2022-2026, promovendo um debate alargado a toda a comunidade escolar, potenciando a clarificação de estratégias e a introdução de metas e indicadores de medida concretos;
- (ii) Manter a Taxa de Absentismo e de Abandono Escolar em valores reduzidos;
- (iii) Melhorar gradualmente, ao longo de quatro anos, o processo de articulação curricular nos diferentes órgãos e níveis de ensino, em quatro dimensões essenciais: vertical, horizontal e intra e interdepartamental;
- (iv) Fortalecer práticas de análise consequente dos resultados académicos e do cumprimento dos programas em todas as áreas disciplinares;
- (v) Envolver, orientar e comprometer os encarregados de educação com o Agrupamento e com o percurso e sucesso escolar dos seus educandos, melhorando a sua participação nas reuniões e atividades promovidas pelo agrupamento em vinte pontos percentuais entre o primeiro e o quarto ano do mandato;
- (vi) Assegurar a elaboração de um plano anual de formação do pessoal docente e não docente;
- (vii) Elaborar anualmente propostas de orçamento e realizar a sua execução orçamental, ouvindo os órgãos competentes, tendo em conta as necessidades diagnosticadas pelas estruturas de orientação educativa;

- (viii) Formalizar candidaturas anuais a projetos que permitam a afetação de recursos humanos e materiais;
- (ix) Implementar pelo menos um procedimento anual de supervisão dos resultados académicos;
- (x) Reduzir os índices de indisciplina dentro e fora da sala de aula em vinte pontos percentuais;
- (xi) Manter o número de projeto e atividades abrangentes em áreas culturais, desportivas e artísticas, não baixando, simultaneamente, o nível de participação dos alunos;
- (xii) Dinamizar atividades multidisciplinares em todas as turmas.

II.3.3. Linhas de Orientação

Visando atingir as metas definidas, estabelecem-se como linhas de orientação para a concretização do vertente Plano de Intervenção:

- O compromisso com a qualidade e inovação;
- A orientação para resultados;
- A interculturalidade e inclusividade;
- A adaptação e melhoria contínua;
- Liderança partilhada.

III. PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026

III.1 EIXOS DE INTERVENÇÃO

Os eixos de intervenção deste projeto foram delineados tendo como base: (i) a experiência que tenho do Agrupamento de Escolas Adelaide Cabette e do meio onde se insere; (ii) o Projeto Educativo 2018-2022; (iii) as áreas de melhoria identificadas na avaliação externa realizada em 2019-2020; e (iv) o Quadro de Referência para o terceiro ciclo do programa de Avaliação Externa das Escolas³.

III.1. Autoavaliação

(i) *Desenvolvimento*

Um Agrupamento que pretenda evoluir no sentido do aperfeiçoamento e melhoria contínua não pode prescindir do recurso à autoavaliação como uma ferramenta de diagnóstico, que permite uma reflexão conjunta sobre as prestações de cada agente da comunidade educativa no processo ensino e aprendizagem. Nesta autoavaliação convém ter em conta os referenciais da avaliação externa, de forma a maximizar vantagens e

³ O Quadro de Referência do terceiro ciclo de avaliação estrutura-se em quatro domínios – Autoavaliação, Liderança e gestão, Prestação do serviço educativo e Resultados – abrangendo um total de doze campos de análise. Os campos de análise são explicitados por um conjunto de referentes e indicadores.

potenciar a criação de sinergias entre os dois processos de avaliação, embora sem se confinar a eles, pois há dimensões dos processos que se encontram ausentes na avaliação externa, mas que poderão ser estruturantes no Projeto Educativo e significativos para a qualidade do serviço prestado.

No caso do Agrupamento Adelaide Cabette a inexistência “de um planeamento estratégico da autoavaliação, centrado nas práticas de ensino aprendizagem e em estratégias de reflexão da avaliação das ações de melhoria”⁴ a que acresce o facto de “as ações de melhoria decorrentes da autoavaliação (...) (terem) um enfoque bastante ténue nas práticas pedagógicas em contexto de sala de aula ...”⁵ tem como resultado o facto de as práticas de autoavaliação serem pouco consistentes na promoção da melhoria contínua.

Neste quadro propõe-se a implementação de um procedimento sistemático de autoavaliação da escola, que conte com a intervenção ativa e participação abrangente de toda a comunidade escolar. Este processo deverá ter como resultado um planeamento estratégico e *taylor made* da autoavaliação, centrado em práticas de ensino aprendizagem, portanto com um forte impacto nas práticas pedagógicas.

(ii) *Consistência e Impacto*

No Agrupamento Adelaide Cabette as práticas de autoavaliação foram identificadas como: (i) pouco consistentes na promoção da melhoria contínua e da regular monitorização das ações implementadas; e (ii) tendo reduzido impacto no envolvimento da comunidade, na introdução de práticas inovadoras e na qualidade da formação e das aprendizagens.

Será, neste contexto, necessário trabalhar ao nível do referente impacto “Impacto das práticas de autoavaliação” apostando numa abordagem que favoreça uma autoavaliação motivadora, sustentada, formativa e promotora de *empowerment*.

Autoavaliação	
Domínio de Intervenção - Desenvolvimento	
Objetivos Específicos	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> Implementação em 2022/2023 de um procedimento sistemático de autoavaliação do Agrupamento, resultado da auscultação e participação abrangente da comunidade educativa; 	<ul style="list-style-type: none"> Promover a elaboração do Projeto de Implementação da Autoavaliação do Agrupamento Promover a definição de metas no Projeto de Implementação da Autoavaliação do Agrupamento com vista a um desenvolvimento gradual e sustentável do processo Promover a integração de alunos, pessoal não docente, pais e encarregados de educação e

⁴ Relatório de Avaliação Externa 19-20

⁵ Relatório de Avaliação Externa 19-20

<ul style="list-style-type: none"> Promover estratégias de comunicação visando envolver toda a comunidade educativa na discussão dos resultados da autoavaliação, e na reflexão estratégica sobre esses resultados. 	<p>outros representantes da comunidade escolar na Equipa de Avaliação Interna;</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementar, ao nível dos Departamentos Curriculares, das Áreas Disciplinares e do Conselho Pedagógico de momentos regulares de reflexão conjunta tendo em vista a análise dos resultados da autoavaliação e das metas inicialmente traçadas Promover a apresentação e discussão a toda a comunidade educativa dos relatórios anuais da Avaliação Interna
Domínio de Intervenção - Consistência e Impacto	
Objetivos Específicos	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> Maximizar o impacto da autoavaliação na melhoria: (i) organizacional da escola; (ii) do processo de ensino e aprendizagem no agrupamento; (iii) da educação inclusiva; e (iv) da definição de planos de formação contínua para funcionários docentes e não docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceder à análise periódica de processos e resultados da autoavaliação para redefinição de estratégias Ter como referência nas tomadas de decisão os resultados da avaliação interna Promover a elaboração anual de um Plano de Melhoria a implementar no ano letivo seguinte com base nos relatórios anuais da Equipa de Avaliação Interna Articular os resultados da avaliação interna com a definição das prioridades de formação do pessoal docente e não docente

III.2. Liderança e Gestão

(i) *Visão e Estratégia*

A construção de documentos orientadores da escola⁶ coerentes e articulados constitui, em termos organizacionais, uma tarefa complexa, mas indispensável, na medida em que na ausência de articulação, o processo de construção resume-se a um formalismo técnico-burocrático, evidenciando desconexão entre discursos, intenções e ações. Para que um projeto educativo se torne num verdadeiro instrumento operatório, torna-se indispensável a mais ampla integração da comunidade educativa na sua elaboração, permitindo que todos os atores o sintam como seu o que potenciará a sua apropriação como instrumento de trabalho contínuo.

⁶ Quer os de carácter programático e institucional, garantidores, no médio prazo, da estabilidade da escola quer os de carácter mais operacional e instrumental.

Esta apropriação (i) permitirá a adoção da visão do Agrupamento enquanto referencial efectivo nas opções curriculares, no planeamento, na realização de ensino e da aprendizagem e na autoavaliação; e (ii) potenciará o total aproveitamento da capacidade estratégica e operativa que advém da articulação entre os diferentes documentos orientadores, desde logo o projecto educativo e o plano anual de atividades.

(ii) Liderança

Uma escola funcional, que dê uma efetiva resposta às necessidades e anseios da comunidade onde se insere, e que serve, necessita de adotar um modelo de gestão flexível, baseado na confiança, na liderança partilhada, na autonomia e na abertura, facilitando a partilha de objetivos e a assunção coletiva da responsabilidade pela consecução das metas do projecto educativo. Este objetivo torna-se tangível apenas quando a liderança de topo consiga mobilizar, envolver e motivar os diversos atores educativos na prossecução da visão e estratégia do Agrupamento.

Neste quadro será, obviamente, de destacar o papel primordial que as estruturas de gestão intermédia deverão assumir no processo. Com efeito, apesar do órgão de gestão ser unipessoal, as lideranças intermédias nos agrupamentos constituem-se como basilares na prossecução da visão e estratégia do Agrupamento, devendo ser empoderados para atuar como motores de transmissão coletivos, fomentando o trabalho colaborativo, contribuindo para o planeamento, realização e avaliação do processo ensino-aprendizagem, de modo a beneficiar o desenvolvimento organizacional.

Urge, igualmente, desenvolver metodologias que potenciem a participação ativa de todos os atores escolares e *stakeholders* da comunidade, estabelecendo parcerias promotoras da melhoria da própria estrutura da organização. Neste sentido, surge o Programa de Territórios Educativos de Intervenção Prioritária, onde o Agrupamento de Escolas Adelaide Cabette, se integra desde 2021. Tendo como objetivo prioritário a melhoria da qualidade das aprendizagens e o sucesso educativo, mormente através da atenuação das repercussões negativas do background do aluno, este programa prevê uma liderança participativa, permitindo à comunidade envolvente colaborar ativamente nos projetos dos agrupamentos de escolas. Este projeto obriga a uma intervenção em duas dimensões: (i) na dimensão organizacional, onde é priorizada a criação e dinamização de equipas pedagógicas, a que acresce a organização diferenciada dos alunos; e (ii) na dimensão pedagógico-curricular onde se recorre à diversificação de práticas pedagógicas e estratégias curriculares.

Será, ainda, de destacar a necessidade de implementar uma cultura escolar baseada na conceção de um currículo integrador, que agregue a multitude de projetos e atividades desenvolvidos na escola, e no desenvolvimento de aprendizagens e competências dos alunos.

(iii) Gestão

No que concerne a este campo de análise o investimento, no quadriénio 2022-2026, far-se-á, essencialmente ao nível de: (i) práticas de gestão e organização das crianças e dos

alunos; (ii) organização e afetação dos recursos humanos; e (iii) comunicação interna e externa.

Uma estratégia eficaz de comunicação e circulação da informação no agrupamento, garantidora de uma gestão partilhada, é conducente à concretização da visão de escola/Agrupamento e ao sucesso escolar dos alunos. Assim, e não obstante o reconhecimento de fortes constrangimentos à sua implementação, o elevado potencial de melhoria para o Agrupamento torna imprescindível este esforço. Acresce que, as tecnologias de informação e comunicação se constituem, neste momento, como instrumentos cruciais, e importantes facilitadores, na implementação desta estratégia. A opção pela desmaterialização dos processos inerentes às estratégias de comunicação, constitui-se como uma medida visando a promoção de um ambiente escolar saudável e ecológico.

Neste quadro, de referir o facto de o parque informático e tecnológico do Agrupamento se encontrar depauperado, o que se constituirá como um constrangimento à sua utilização no quadro da implementação de estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso.

Na sequência da avaliação externa 2019-2020 foi implementado o Plano Estratégico de Prevenção e Combate à Indisciplina, que visa a melhorar a disciplina no Agrupamento para promover a educação para a cidadania e o sucesso educativo. Os resultados da implementação deste Plano serão avaliados no final do ano letivo 2021-2022, e posteriormente revistos. Para além dos aspetos cobertos no Plano considera-se ainda necessário que o Agrupamento atue ao nível da prevenção de comportamentos disruptivos, nos domínios da liderança, formação e gestão de recursos humanos.

(iv) *Estratégias*

Liderança e Gestão	
Domínio de Intervenção - Visão e Estratégia	
Objetivos Específicos	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> Promover uma maior intervenção das lideranças, de topo e intermédias, na prossecução da visão e estratégia do Agrupamento, assim como no planeamento, realização e avaliação do processo de ensino aprendizagem; Promover a elaboração de documentos orientadores da ação da escola resultantes de um processo colaborativo envolvendo todos os atores da comunidade educativa assim outros <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Definição das linhas orientadoras dos documentos orientadores do Agrupamento estabelecidas por consenso entre o diretor, o conselho pedagógico e o conselho geral, tendo subjacentes os resultados da avaliação interna e externa. A elaboração dos documentos orientadores, com base nas linhas orientadoras emanadas da Direção, é da responsabilidade de grupos de trabalho compostos por representantes de todos os níveis de ensino (da educação pré-escolar ao ensino secundário, incluindo o ensino profissional). Todo o processo de discussão e elaboração dos documentos orientadores do Agrupamento envolverá a totalidade da comunidade escolar

	<p>através: (i) das estruturas intermédias; (ii) dos representantes dos pais/EE; (iii) outros;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Direção realizará, pelo menos, uma reunião anual com os representantes dos encarregados de educação em cada turma, o presidente da associação de pais/EE e os elementos representantes dos pais/EE, no conselho geral, para colaborarem na construção dos documentos estruturantes; • Definir respostas educativas com vista à integração ou inclusão escolar desenvolvidas em espaço formal e não formal de aprendizagem, dentro e fora da Escola/Agrupamento, à semelhança do Clube Special Garage; • Atualizar e divulgar o Plano de Ação Estratégico no início de cada ano letivo a toda a comunidade educativa
Domínio de Intervenção - Liderança	
Objetivos Específicos	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a ligação entre as várias unidades orgânicas do Agrupamento • Promover a articulação entre órgãos por forma a que se reconheça, por um lado, o princípio da subsidiariedade e, por outro, se procure valorizar a complementaridade decorrente da natureza das funções e responsabilidades • Incentivar os diferentes stakeholders do processo educativo a participar ativamente no processo de tomada de decisão e a assumir as responsabilidades que daí advêm. • Comprometer todos os setores e estruturas da comunidade na melhoria do funcionamento do Agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar competências nos Coordenadores de Estabelecimento permitindo-lhe autonomia na gestão quotidiana do respetivo estabelecimento; • Estabelecer formas de comunicação regulares com os coordenadores das estruturas intermédias, nomeadamente através da realização de reuniões mensais; • Solicitar a elaboração por parte dos Coordenadores de Departamento de um plano de ação anual; • Estabelecer procedimentos aprovados para recolha de sugestões, reclamações e pedidos de informação dos alunos e pais/EE; • Reforçar a importância do conselho geral, composto por representantes de toda a comunidade educativa e stakeholders, em atividades como organização de eleições, eventos e atividades, atividades da comunidade escolar, etc... • Apresentar, pelo director, o plano anual de atividades, em reunião geral de professores e na abertura do ano letivo (a mesa é constituída por representantes dos professores, pais e alunos); • Avaliar, no final do ano letivo, o plano anual de atividades, com a participação de toda a comunidade educativa;

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar uma publicação anual, divulgada a toda a comunidade, com o resumo das principais atividades e resultados alcançados.
Domínio de Intervenção – Gestão	
Objetivos Específicos	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> Assegurar um sistema de comunicação amplo e eficaz no interior e exterior da organização, incluindo a missão, visão, valores da instituição bem como os objetivos estratégicos (de médio e longo prazo) e operacionais (que implementam as tarefas e atividades) a todos os colaboradores e às partes interessadas; Promover uma cultura de diálogo e de comunicação aberta, assim como de encorajamento do trabalho de equipa; Implementação de estratégias de prevenção de comportamentos disruptivos 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer procedimentos ou objetivos/metabolucionadas com o envolvimento de docentes e não docentes na gestão do Agrupamento, que serão amplamente divulgados; Auscultar permanente da opinião dos colaboradores através de questionários e realização de reunião, designadamente das lideranças intermédias com o diretor; Afetar tempos da componente não letiva ao trabalho colaborativo, orientado pela coordenação; Utilizar das tecnologias de informação e comunicação (mail, redes sociais, portal do Agrupamento) para transmissão mais eficiente da mensagem aos pais e atores externos; Instituir mecanismos para dar a conhecer o Regulamento Interno aos alunos e pais/encarregados de educação no ato da matrícula; Criar um grupo de trabalho, composto por professores, psicólogos, assistentes sociais e representantes dos alunos, para criar/definir um contrato comportamental, que deverá ser rigorosamente cumprido em sala de aula. O contrato deve ser um documento formal, que especifique todas as responsabilidades e privilégios das partes envolvidas; Dar formação a pessoal docente e não docente em matéria de tratamento de casos disciplinares.

III.3. Prestação de Serviço Educativo

No Agrupamento Adelaide Cabette pretende-se, em 2022-2023, avançar com a implementação de um eficaz processo de diagnóstico visando identificar as necessidades educativas dos alunos, de forma a permitir proporcionar-lhes, de forma sustentada, uma oferta educativa e formativa pensada para garantir que todos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes que contribuem para alcançar as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. Será de destacar, neste contexto, a intenção de investir, assim que se consigam ultrapassar as fortes limitações ao nível de recursos humanos, ao nível da intervenção dos serviços de psicologia e orientação na promoção do sucesso escolar e na prevenção da desistência.

O Agrupamento dispõe, no presente, de uma oferta educativa diversificada e, de um modo geral, ajustada aos interesses dos discentes, com uma forte componente dos cursos profissionais. A oferta educativa no próximo quadriénio continuará a ter em atenção a necessidade: (i) de garantir a igualdade de oportunidades de aprendizagem e o sucesso escolar; e (ii) de responder às solicitações da comunidade envolvente. Continuarão igualmente a ser desenvolvidas as atividades, nos domínios cultural, científico, desportivo e artístico, que têm contribuído para o desenvolvimento das áreas de competência do perfil dos Alunos.

No entanto, e não obstante as múltiplas ações desenvolvidas no Agrupamento, não foi ainda implementado uma orientação integradora, implicando a conceção de percursos pedagógico-didáticos em que os conteúdos de aprendizagem e as disciplinas estão combinados e/ou articulados, proporcionando a articulação vertical⁷ e horizontal do currículo. De destacar, a importância dos processos de integração curricular na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, ao promoverem uma aprendizagem holística e abrangente, o que contraria a tendência ulterior de atomização dos conhecimentos e das abordagens disciplinares.

As práticas de articulação curricular a nível de ano escolaridade⁸ e entre anos, ciclos e níveis de educação e ensino⁹ requerem maior consolidação, de modo a potenciar abordagens integradas e sequenciais dos diferentes saberes disciplinares e conferir, assim, mais sentido e significado à aprendizagem, com efeitos não só na melhoria dos resultados escolares como na sua qualidade.

Neste quadro, de referir a necessidade de aperfeiçoamento de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula e do recurso a metodologias de ensino ativas, direcionadas para a participação dos alunos no seu processo de aprendizagem em aula, que favorecem, por um lado, a consecução de objetivos educativos de nível superior de complexidade e, por outro lado, a consolidação das aprendizagens.

Intimamente ligada com as práticas atrás referenciadas encontramos, ainda, o reforço da supervisão pedagógica como estratégia de melhoria orientada para a rendibilização dos saberes profissionais e para a qualidade das aprendizagens.

Prestação do Serviço Educativo	
Campo de Análise – Desenvolvimento Pessoal e Bem-estar	
Objetivos Específicos	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> Promover o adequado acolhimento e integração de novos alunos, professores e pessoal não docente na escola/no Agrupamento; 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver atividades com vista à receção e integração de novos docentes nas escolas do Agrupamento; Organizar a “Sessão Solene de Abertura do Ano Letivo” aberta a toda a comunidade, com receção aos novos alunos e a atribuição de diplomas de

⁷ A articulação vertical do currículo potencia a sequencialidade e o sucesso das aprendizagens.

⁸ Horizontal.

⁹ Vertical.

	<p>conclusão de curso, de excelência e de mérito aos alunos que frequentaram o ano transato;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar manuais de acolhimento para o pessoal docente e não docente.
Campo de Análise – Oferta Educativa e Gestão Curricular	
Objetivos Específicos	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar as práticas de articulação curricular horizontal e vertical a nível da planificação e desenvolvimento curricular • Generalizar a utilização de estratégias de diferenciação pedagógica e de metodologias ativas e inovadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de ações de articulação interciclos, a serem planeadas e registadas em documento próprio, por grupos de docentes da mesma área ou áreas afins (reuniões interciclos para articulação vertical) • Aumento do número de projetos/atividades que visem a articulação entre ciclos de escolaridade, envolvendo os docentes desses ciclos na sua planificação conjunta e divulgação/partilha de resultados; • Elaboração de um folheto por cada ano de escolaridade, salientando a articulação entre as temáticas das várias disciplinas e os anos escolares contíguos, a divulgar junto da comunidade, sobretudo docentes, pais e alunos; • Preenchimento de um documento (“Articulação Curricular de Ano”) com a explicitação das articulações curriculares horizontais realizadas por ano de escolaridade, nos diferentes Conselhos de Turma; • Incentivar os Coordenadores de Departamento para o desenvolvimento da articulação horizontal e vertical dos programas e metas de aprendizagem das várias áreas disciplinares. • Seleção/Adoção/Criação de materiais educativos (manuais, Fichas de trabalho; material audiovisual, ...) nas várias disciplinas, que ofereçam atividades que promovam a diferenciação pedagógica; • Inclusão (na planificação) de um espaço de sugestão/recomendação de estratégias de diferenciação pedagógica a implementar; • Promoção de ações de formação na área da diferenciação pedagógica.
Campo de Análise – Ensino/Aprendizagem/Avaliação	
Objetivos Específicos	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar o trabalho cooperativo entre os educadores e docentes de cada estabelecimento de ensino e do Agrupamento; • Promover a adoção de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula; 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir equipas educativas por ano de escolaridade; • Organizar atividades que permitam espaços de troca, de partilha e de aprendizagem profissional, tirando partido das mais-valias que podem ser trazidas pela experiência diversificada dos elementos do corpo docente e do seu trabalho colaborativo; • Sensibilizar a comunidade docente para a importância da adoção destas práticas, desmistificando, simultaneamente o conceito, e.g. através da realização de palestras/workshops dedicados;

<ul style="list-style-type: none"> • Implementar a supervisão/intervisão pedagógica • Implementar estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir, a nível de conselho de turma, orientações e práticas de diferenciação pedagógica; • Implementar o trabalho colaborativo entre docentes em contexto de prática letiva; • Nos cursos profissionais os diretores coordenam-se de forma a enriquecer as práticas de ensino com materiais inovadores; • Estabelecer reuniões periódicas com os pais/EE para acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem; • Implementar programas pedagógicos específicos, designadamente: (i) Aulas de recuperação e apoio educativo; (ii) Intervenção da equipa de psicólogos para prevenção da retenção, abandono e desistência; e (iii) salas de estudo na modalidade e-learning; • Implementar procedimentos de monitorização do processo de ensino e aprendizagem em reuniões de departamento/grupo, com base nas planificações, metas e na análise de resultados; • Monitorizar as medidas de promoção do sucesso escolar e reorientá-las quando necessário. • Criar condições para incentivar a dinamização de trabalhos experimentais; • Continuar a providenciar o apetrechamento das salas de aula, laboratórios ou oficinas com equipamento específico, viabilizando a introdução de projetos pedagógicos mais inovadores como os que exigem metodologias ativas, trabalhos de grupo ou de carácter interdisciplinar, bem como o adequado desenvolvimento do ensino experimental; • - Continuar a providenciar o apetrechamento das salas de aula de equipamentos informáticos recorrendo a meios financeiros próprios e externo.
--	---

Siglas

AE Agrupamento de Escola

ASE Ação Social Escolar

NEE Necessidades Educativas Especiais

PE Projeto Educativo

PI Projeto Intervenção

Bibliografia

- Barroso, J. (2006). A autonomia das escolas: retórica, instrumento e modo de regulação da acção política. Em AAVV, *A autonomia das escolas* (pp. 23-48). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cabral, I., & Alves, J. M. (2020). *Gestão Escolar e Melhoria das Escolas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- DGAEP. (12 de 02 de 2022). *DGAEP*. Obtido de CAF EDUCAÇÃO - Exemplos de Práticas e Indicadores de Avaliação: https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/Materiais%20apoio%20CAF%202013/CAF_Educacao_Exemplos_05nov2018.pdf
- Inspeção Geral de Educação e Ciência (09 de Fevereiro de 2022). *Terceiro Ciclo de Avaliação Externa - Quadro de Referência*. Obtido de IGEC: https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3_2018/AEE_3_Quadro_Ref.pdf
- Inspeção Geral de Educação e Ciência, M. d.-G. (2020). *Avaliação Externa das Escolas 2019-2020. Relatório - Agrupamento de Escolas Adelaide Cabette, Odivelas*. Lisboa: Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo da IGE.
- Lima, L. C., Sá, V., & Torres, L. L. (2020). *Diretores Escolares em Ação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Legislação referenciada

- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril - Aprova o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário;
- Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho - Define as regras a observar no procedimento concursal prévio à eleição do diretor;
- Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho - Procede à segunda alteração ao Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Odivelas, 21 de fevereiro de 2022

(Paulo Jorge Gonçalves)