

Agrupamento de Escolas de Santa Maria de Olivais

PROJETO DE INTERVENÇÃO DE CANDIDATURA AO  
CARGO DE DIRETOR DO AGRUPAMENTO DE  
ESCOLAS DE SANTA MARIA DOS OLIVAIS

Alberto Giovanni Veronesi

Alberto Veronesi  
Veronesi.alberto@gmail.com

## Índice

Introdução.....	2
Apresentação do candidato.....	4
Caraterização do Agrupamento .....	4
Diagnóstico.....	4
Definição da missão.....	6
Compromisso, Visão, Missão e Valores .....	9
Problemas, Objetivos e Estratégias de Intervenção.....	12
Plano estratégico - Organização e gestão pedagógica .....	12
Plano estratégico - Sucesso Educativo e Abandono Escolar .....	14
Plano estratégico - Segurança e Disciplina .....	14
Plano estratégico - Gestão administrativo-financeira .....	15
Plano estratégico - Gestão de recursos materiais, humanos e espaços .....	16
Plano estratégico - Formação Profissional .....	16
Plano estratégico - Articulação Escola/Família/Comunidade .....	17
Plano estratégico – Avaliação Interna e externa do agrupamento.....	18
Acompanhamento e controlo da implementação do projeto .....	18
Conclusão.....	19
Bibliografia.....	20

## Introdução

A decisão pessoal de apresentar uma candidatura ao cargo de diretor de um agrupamento de escolas, considerando aquilo que são as leis que regem o cargo, nomeadamente artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, onde, estão discriminadas as competências, é um ato de enorme responsabilidade. Nos documentos citados, há a referência à ação do diretor em documentos estruturantes para a vida da organização escolar, como são o Projeto Educativo, o Regulamento Interno, o Plano Anual e Plurianual de Atividades, o Relatório Anual de Atividades e o Plano de formação do pessoal docente e não docente.

A sociedade atual vive marcada por uma evolução vertiginosa onde reina a incerteza, a imprevisibilidade, a insegurança, a complexidade tecnológica e a multiplicidade de informação. Viver em constante transformação exige uma melhor e maior qualificação de todos, requerendo-se, cada vez mais, da escola, enquanto construção social, a preparação dos seus alunos.

Esta realidade traz novos desafios à escola e aos profissionais da educação, que não mais se compadecem com uma visão restrita da escola, como um espaço exclusivo de aulas que devem ser dadas e lições que devem ser apreendidas, imunes às lutas e conflitos que se dão longe dela (Oliveira, & Formosinho, 2002, p.9); nem com a conceção do professor como um técnico de ensino confinado aos problemas do seu espaço da sala de aula.

À escola de hoje, para responder a esta realidade multifacetada, pede-se que se assuma com uma identidade própria que lhe é conferida pelos elementos que constituem a sua comunidade educativa e, com esta seja capaz de se autogovernar e autorregular, de modo a responder com eficácia aos problemas concretos que se lhe colocam.

Pensar na qualificação da escola e dos professores, como via para enfrentar os desafios do nosso século, leva-nos ao reconhecimento da importância que tem a preparação profissional destes agentes educativos como vetores de mudança dos contextos sociais. É num referencial desta natureza que somos levados a perspetivar de que forma o gestor escolar pode contribuir para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos professores e das organizações.

Desta forma, podemos constatar que a ação do diretor está longe de uma função mecanizada e baseada numa rotina burocrática, como acontece há décadas, uma vez que, na atualidade, se torna necessário e se espera que o mesmo desenvolva ações baseadas na reflexão sobre o processo pedagógico, onde o professor se torna o principal instrumento e não um agente no interior das escolas, que aplique de forma rotineira e prescritiva as orientações do diretor.

Entendi participar nesta nova dinâmica organizacional da escola, assumindo responsabilidades com este Agrupamento, apresentando-me ao Conselho Geral com um Projeto de Intervenção. Assim, disponibilizo todo o meu empenho e conhecimento para contribuir no sentido da valorização do Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais, mobilizando todos os atores educativos, Professores, Pessoal Não Docente, Pais, Encarregados de Educação, Autarcas e restante comunidade envolvente para se trabalhar em conjunto, visando o sucesso educativo dos alunos.

Proponho, assim, uma liderança que, partindo da visão global sobre a instituição escolar, estará voltada para o objetivo máximo de fazer do Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais um lugar de destaque no panorama educativo local e nacional, o qual só será alcançado com o comprometimento de toda a comunidade escolar em prol do real sucesso educativo dos seus alunos.

Apresentado o referencial que guia a atual candidatura, também é explicado o que se entende pelas qualidades necessárias a quem venha ocupar o cargo de diretor, conforme estipulado no artigo 45.º da Lei de Bases do Sistema Educativo - Democracia e Participação, priorizando os critérios pedagógicos em detrimento dos administrativos.

Estas qualidades baseiam-se em atributos morais e éticos que orientam o comportamento humano, a saber: Princípios, Rigor, Organização, Firmeza e Empatia.

O projeto de intervenção agora apresentado, embora seja um documento de natureza pessoal, é da responsabilidade do candidato ao cargo de diretor da AESMO. Ele foi originado a partir da experiência enquanto professor do agrupamento, já tendo trabalhado em três das cinco escolas, a partir de conversas informais com diversos envolvidos no contexto e do conhecimento pessoal da realidade local, por ser habitante da freguesia e da análise cuidadosa de documentos específicos:

- [Projeto Educativo.](#)
- [Projeto Curricular da AESMO.](#)
- [Regulamento Interno da AESMO.](#)
- [Plano Anual e Plurianual de Atividades da AESMO.](#)
- [Relatório de Avaliação Externa Das Escolas](#)

Este projeto não se limita a ser apenas um procedimento formal relacionado à candidatura. Ambiciona contribuir para a articulação pedagógica e para a construção de uma identidade cultural na escola, que se baseia na riqueza da diversidade das suas unidades organizacionais.

Para cumprir com o intento do projeto é necessária a apreciação positiva do Conselho Geral, sendo essa uma das bases para consolidar o propósito do trabalho desenvolvido na AESMO.

Portanto, este projeto de intervenção representa um ponto de partida para a implementação do projeto educativo da AESMO, estando aberto a receber contribuições de novas ideias e estratégias, desde que não comprometam os objetivos e princípios estabelecidos.

#### [Apresentação do candidato.](#)

Vide CV, que aqui se dá por integralmente transcrito, e vai anexo ao presente Projeto de Intervenção.

#### [Caraterização do Agrupamento](#)

O Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais foi homologado por Sua Excelência o Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar em 28.06.2012 e é constituído pelas seguintes Escolas: EB1/JI Manuel Teixeira Gomes; EB1 / JI Sarah Afonso; EB1 / JI Alice 1Vieira; EB dos Olivais; Escola Secundária António Damásio.

O Agrupamento tem a sua sede na Escola Secundária António Damásio e fica situado na zona oriental da cidade de Lisboa caracterizada por uma grande, diversa e rica densidade populacional e por um interessante, ambicioso e original desenvolvimento urbano.

Cada uma das escolas do agrupamento, a Escola Básica Alice Vieira, Manuel Teixeira Gomes, Sarah Afonso, Escola Básica dos Olivais e Escola Secundária António Damásio, têm a sua própria história e características únicas, desde a sua inauguração até os atuais processos de requalificação e expansão. O Agrupamento integra cerca de 280 docentes e 127 grupos/turmas de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, regular e profissional, acolhendo aproximadamente 2800 crianças e jovens das freguesias dos Olivais e de Marvila, Parque das Nações, Moscavide e Portela e de outras freguesias destes concelhos.

#### [Diagnóstico](#)

O último [relatório de avaliação externa, elaborado pelo IGEC em 2016](#), e o [Projeto Educativo 2021-2024](#) têm identificado aquilo que apelidamos de “Pontos Fortes e Áreas de Aperfeiçoamento” de contexto local. Estes “Pontos Fortes e Áreas de Aperfeiçoamento” estarão

sempre correlacionados com os problemas a seguir apresentados, por domínio e respetivas estratégias de intervenção, já que só poderão ser trabalhados através destas e, ao mesmo tempo, condicionam o tipo de ações a desenvolver.

<b>Áreas de Aperfeiçoamento</b>	<b>Pontos Fortes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Qualidade das instalações e dos espaços de desporto, de recreio e lúdicos de alguns equipamentos [escolas].</li> <li><input type="checkbox"/> Desenvolvimento de medidas preventivas de combate à indisciplina alicerçadas na avaliação da eficácia das ações implementadas e na tipificação das ocorrências de índole disciplinar, possibilitando ambientes propícios ao ensino e à aprendizagem;</li> <li><input type="checkbox"/> Intensificação do trabalho colaborativo, entre os docentes, centrado na reflexão das diferentes formas de diferenciação pedagógica na sala de aula, com vista ao desenvolvimento de ações que contemplem esta diferenciação intencionalmente programada e a sua generalização;</li> <li><input type="checkbox"/> Implementação de um processo estruturado de autoavaliação, que permita o autoconhecimento do Agrupamento na sua globalidade e a tomada de decisões de forma mais sustentada.</li> <li><input type="checkbox"/> No 1.º ciclo, grandes disparidades, entre vários equipamentos, no que respeita à promoção do sucesso educativo (valores acima e muito abaixo da média nacional).</li> <li><input type="checkbox"/> Aumento das taxas de retenção nos 2.º e 3.º Ciclos, com um desvio face à média nacional de -13 pp.</li> <li><input type="checkbox"/> Aumento da taxa de reprovação dos alunos do 7.º ano que frequentaram o 2.º ciclo no Agrupamento, com valores de 31,9% para uma média nacional de 10,6%.</li> <li><input type="checkbox"/> Evolução negativa no número de alunos que completam o 3.º Ciclo sem retenções, num dos equipamentos.</li> <li><input type="checkbox"/> Comportamento distractor dos alunos em sala de aula.</li> <li><input type="checkbox"/> Acentuada indisciplina no 2.º ciclo (EBO).</li> <li><input type="checkbox"/> Trabalho colaborativo pouco regular na organização do ensino e da avaliação e em práticas de diferenciação pedagógica.</li> <li><input type="checkbox"/> Poucos recursos de educação especial.</li> <li><input type="checkbox"/> Organização dos recursos de educação especial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Oferta formativa alargada, no âmbito dos cursos profissionais e vocacionais, bem como dos percursos curriculares alternativos, que tem em conta os interesses dos alunos e responde às necessidades da sociedade local;</li> <li><input type="checkbox"/> Contextualização do currículo com a implementação de projetos e de clubes, que integram o plano anual, de natureza cultural, desportiva e científica e com atividades desenvolvidas com as famílias e a comunidade envolvente, permitindo a crianças e a alunos aprendizagens significativas;</li> <li><input type="checkbox"/> Trabalho em rede com as famílias e com os parceiros da comunidade desenvolvido pelos profissionais da educação especial, com o envolvimento dos diretores de turma, dos docentes titulares de turma e do serviço de psicologia e orientação, no apoio às aprendizagens e à inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais;</li> <li><input type="checkbox"/> Práticas dos docentes de reflexão sobre os resultados dos alunos e as dificuldades encontradas na prática letiva e de organização das diferentes modalidades de avaliação, de forma a regular as aprendizagens e o desenvolvimento do currículo;</li> <li><input type="checkbox"/> Estabelecimento de diferentes parcerias que apoiam e intervêm na formação dos alunos orientada para o mundo de trabalho, no âmbito dos cursos vocacionais e profissionais.</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Definição de instrumentos comuns de avaliação em modelo topdown.</li> <li><input type="checkbox"/> Pouco recurso ao computador em sala de aula</li> <li><input type="checkbox"/> Fraca adesão a práticas de super/intervisão.</li> <li><input type="checkbox"/> Organização das modalidades de apoio educativo.</li> <li><input type="checkbox"/> Pouca convergência entre os objetivos do PE, do Projeto Curricular e do PAA.</li> <li><input type="checkbox"/> Inexistência de um Projeto de Articulação Curricular Vertical no Agrupamento</li> <li><input type="checkbox"/> Faltam indicadores de melhoria, para referenciar análise de resultados.</li> <li><input type="checkbox"/> Fraca mobilização dos resultados da autoavaliação para planos de melhoria.</li> <li><input type="checkbox"/> Pouco investimento na distribuição e autonomização das lideranças, na organização de equipas e na subsidiariedade dos órgãos de gestão.</li> <li><input type="checkbox"/> Pouco alinhamento entre a formação realizada e as necessidades reais de formação.</li> <li><input type="checkbox"/> Rever o serviço de refeitório, nos equipamentos dos 2.º e 3.º ciclos e secundário.</li> <li><input type="checkbox"/> Insuficiente número de assistentes operacionais e de técnicos administrativos.</li> </ul> |  |
|---|--|

Neste contexto emerge a necessidade de priorizar uma intervenção e concentrar energias e esforços de todos os membros da comunidade educativa do agrupamento, bem como de apelar à participação efetiva dos diferentes agentes sociais, no sentido de alcançar uma escola onde cada um se sinta parte fundamental de uma comunidade, onde a aprendizagem ao longo da vida seja uma realidade e onde todos se sintam felizes com o compromisso da sua função com a comunidade.

### Definição da missão

Não esquecendo os itens, que fazem parte do Regulamento de Concurso a Diretor do AESMO, a incluir no projeto de intervenção, entende-se ser importante, desde já, definir alguns princípios e valores que orientam a minha visão da escola.

A minha visão é a de uma escola que coloca o ensino centrado no aluno.

Para Alarcão (2002), quando ouvimos falar da escola pensamos apenas num edifício e esquecemos que, na realidade, uma escola é um conjunto de pessoas, carente da autonomia necessária à autorregulação, sem a qual se perde todo o potencial existente nos atores que a compõem. Há, portanto, que dotar a escola com a capacidade de interagir e dialogar com os seus atores, de forma a gerar uma dinâmica de responsabilização na resolução dos seus problemas.

Santiago (2001) estabelece algumas condições que considera essenciais e se traduzem numa mudança da cultura organizacional, implementada onde se encontra representado o sistema de comportamentos, normas e valores ou seja, os padrões de referência que vão influenciar a forma de agir e avaliar os acontecimentos e que, são aceites e partilhados por todos os atores da organização e que, de certa forma, lhe fornecem um carácter único.

Para o mesmo autor, estes valores têm que reunir as condições necessárias à promoção da aprendizagem, uma vez que influenciam de forma decisiva a comunicação, assim como as opiniões e formas de agir. Nestes valores deve ser incluído o da liberdade de expressão, estabelecendo-se, no seio de todos os atores, um estatuto igualitário de ideias e respeito mútuo, sem perda da autonomia profissional de cada um. A escola são as pessoas que a frequentam e, por conseguinte, o papel do professor, enquanto agente educativo, será determinante na ajuda que promove a melhoria dos resultados escolares.

O sentimento de pertença dos professores é relevante por estar constantemente associado a uma maior produtividade e a melhores avaliações de desempenho, a menor absentismo, a criatividade, a rendimentos mais elevados e, ainda, à capacidade de cooperação (Helliwell, Layard & Sachs, 2013). Nesse sentido, passo a listar os princípios que fazem parte dessa visão:

- **Currículos Coerentes:** A escola deve desenvolver currículos que garantam uma base consistente de conhecimento e habilidades para todos os alunos, estabelecendo padrões de aprendizagem claros.

- **Apoio Emocional e Bem-Estar:** Promover a saúde mental é crucial. A escola deve oferecer apoio emocional e ferramentas para ajudar os alunos a enfrentarem o stress, ansiedade e outros desafios emocionais.

- **Colaboração e Inclusão:** Incentivar a colaboração entre alunos, professores e funcionários não docentes é essencial. A escola deve acolher a diversidade, promovendo aceitação e respeito mútuo, disponibilizando os recursos necessários.

- **Mentoria e Apoio Individualizado:** Além do ensino em sala de aula, os alunos devem ter acesso a mentores que os orientem no desenvolvimento pessoal e académico, destacando o papel fundamental dos professores como orientadores.

- **Avaliação Significativa:** As avaliações devem ser autênticas e formativas, focando-se no desenvolvimento de habilidades e compreensão profunda, criando uma cultura que reconheça o esforço e o empenho dos alunos.

- **Aprendizagem Contínua:** A escola deve promover a ideia de que a aprendizagem é contínua, incentivando a curiosidade e a procura pelo conhecimento ao longo da vida.

- **Envolvimento Comunitário:** A escola deve ser um centro comunitário, envolvendo pais, membros locais e parceiros externos para enriquecer a experiência educativa.

- **Tecnologia como Suporte:** Utilizar a tecnologia de forma inteligente para melhorar a aprendizagem e o bem-estar dos alunos, sem substituir as relações humanas e pedagógicas impactantes na saúde mental.

- **Responsabilidade Social e Cidadania Ativa:** Preparar os alunos para serem cidadãos ativos, promovendo responsabilidade social e participação na comunidade.

- **Integração dos Alunos:** Adotar medidas inclusivas, como programas de mentoria, acompanhamento individualizado e atividades extracurriculares atrativas para combater o absentismo, indisciplina, abandono e insucesso escolar.

- **Alinhamento Curricular e Expectativas:** Criar uma articulação curricular consistente entre disciplinas, estabelecendo metas claras para diminuir a clivagem entre avaliações internas e externas, e promover a orientação vocacional.

- **Envolvimento dos Encarregados de Educação:** Estabelecer uma comunicação mais próxima com os pais através de diálogos, workshops e eventos para aumentar o apoio familiar. (envolver a família no processo de aprendizagem dos alunos).

- **Segurança Escolar e Manutenção das Instalações:** Investir em medidas eficientes de segurança e na manutenção constante das instalações para criar um ambiente propício à aprendizagem.

- **Envolvimento da Comunidade:** Promover uma cultura de autoavaliação envolvendo ativamente a comunidade através de reuniões abertas, fóruns e campanhas de consciencialização.

Lembro que a implementação de uma visão como esta requer um comprometimento significativo de todos os envolvidos na educação, alunos, docentes, não docentes, famílias e a comunidade em geral. Acredito que esta visão pode levar a uma educação mais significativa e preparar os alunos para um mundo em constante mudança.

## Compromisso, Visão, Missão e Valores

Construindo uma Escola Exigente e Participativa: Compromisso, Visão, Missão e Valores para o Desenvolvimento do AESMO.

O compromisso com a aprendizagem é o alicerce essencial para a evolução do Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais (AESMO). Além disso, a democracia na seleção de líderes intermediários e o funcionamento do agrupamento numa abordagem participativa, onde todas as decisões pedagógicas são corresponsabilizadas por todos os atores, são elementos essenciais.

O encontro diário com o Compromisso, Visão, Missão e Valores do AESMO é um momento crucial que não pode ser subestimado pelos diversos intervenientes educacionais. A Visão serve como inspiração e unidade de ação, convocando um objetivo elevado para o futuro das crianças e jovens do agrupamento.

O atual candidato ao cargo de diretor, partindo da sua posição por inerência como presidente do Conselho Pedagógico, defende que a revisão no Projeto Educativo deve ser precedida de um processo amplo e participativo entre todos os intervenientes da comunidade educativa relacionados com a vida do AESMO.

Do Compromisso, Visão e reconhecimento do potencial dos recursos humanos do agrupamento, o candidato apresenta a sua motivação condutora e inspiradora:

### **Compromisso**

- O sucesso educativo é o principal objetivo do AESMO, fundamentado na qualidade, rigor e disciplina do ensino.
- Formar cidadãos/alunos conscientes e envolvidos com as suas escolhas educativas, seja na continuidade dos estudos ou na seleção de opções profissionais.
- O AESMO deve ser um parceiro proeminente das forças atuantes na região, incluindo órgãos municipais, instituições sociais, culturais e o tecido empresarial de Lisboa.
- Fazer do Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais uma referência local e concelhia como uma escola promotora do rigor e exigência nas aprendizagens e preocupada com o clima organizacional.

## Visão

- O AESMO deve dedicar-se ao conhecimento real dos alunos, atraindo não apenas a comunidade educativa local, mas também outras comunidades de freguesias limítrofes.
- O compromisso contínuo com o trabalho científico e pedagógico deve ser a bandeira do AESMO.

## Missão

Além das propostas apresentadas neste projeto, outros elementos orientados para resolver os desafios mencionados são cruciais para concretizar a missão educativa do agrupamento:

- Autoavaliação e Implementação eficaz do plano de melhoria elaborado pela equipa de autoavaliação do AESMO.
- Continuidade na diversificação das ofertas formativas.
- Abrir a escola à comunidade, oferecendo apoio para atividades desportivas, culturais e formativas.

## Valores

Os valores que orientam e promovem a ação comum são a liberdade, a solidariedade, a partilha, a tolerância, a harmonia, a iniciativa e a responsabilidade.

O projeto de intervenção deve refletir um conjunto de ações a desenvolver, que permitam responder às necessidades educativas do Agrupamento e à sociedade atual.

Para que o projeto de intervenção tenha sucesso, é necessário que o Diretor se assuma, acima de tudo, como um líder.

Assim, o Diretor deve procurar uma **gestão democrática** e próxima de todos os envolvidos no processo educativo, não apenas **incentivando a participação**, mas também **cultivando um ambiente de confiança e apoio mútuo**.

Para **garantir o equilíbrio, alcançar resultados positivos e reduzir crises**, é crucial **adotar uma visão proativa, incentivando e motivando toda a comunidade educativa em direção ao sucesso**.

Além disso, é essencial **promover iniciativas que valorizem** cada elemento da organização, tanto dos docentes quanto dos não docentes. Isso inclui **reconhecer** as suas contribuições, **ouvir** as suas preocupações e **oferecer suporte** na procura de soluções que melhorem a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

**Delegar responsabilidades** e orientar os caminhos a serem seguidos é fundamental para implementar mudanças duradouras, mas também é essencial garantir que essas mudanças considerem o **bem-estar da equipa**, criando um **sentido de pertença e valorização** das contribuições para o agrupamento.

Como **mediador ativo**, é importante não apenas **superar obstáculos e conflitos**, mas também **garantir que as preocupações** e ideias de todos **sejam ouvidas e consideradas**, criando um **ambiente de respeito mútuo e compreensão**.

**Planear, organizar e orçamentar as atividades** e procedimentos não deve visar apenas a eficiência, mas também respeitar que essas ações contribuem para a satisfação e a felicidade no ambiente educacional, tanto para os educadores quanto para os demais trabalhadores.

**Sensibilidade às necessidades da comunidade** inclui atender não apenas às exigências educativas, mas também às necessidades emocionais e de bem-estar de todos os envolvidos, fomentando um trabalho em equipa que promova um sentido de comunidade e pertença.

**Adequar as estruturas do agrupamento a um trabalho eficaz** não deve ter em vista apenas a produtividade.

**Valorizar o ensino de qualidade** deve estender-se à valorização e ao reconhecimento do trabalho árduo e dedicado dos docentes e não docentes, criando oportunidades para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, e incentivando um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.

**Valorizar o Projeto Educativo**, a supervisão e a orientação pedagógica implicam não apenas cumprir metas, mas também criar um ambiente de aprendizagem contínua.

**Atuar com o objetivo de tornar a escola inclusiva, plural e democrática** também significa criar um ambiente onde a diversidade seja valorizada e onde todos se sintam bem-vindos e respeitados, exigindo meios humanos e materiais para cumprir este desígnio.

**Potenciar a escola como espaço de transformação e promoção de um desenvolvimento** sustentável deve incluir ações e políticas que garantam a igualdade de oportunidades para todos, mas também que promovam a felicidade e o bem-estar daqueles que fazem parte dessa comunidade.

Além dos **princípios pessoais** enunciados, estarão sempre presentes, nas ações que proporei, os seguintes princípios:

- **O compromisso com a equidade e justiça** é fundamental e será refletido nos documentos orientadores do Agrupamento, na atuação do Diretor e da equipa administrativa.
- **O princípio humanista** orientará o tratamento de cada indivíduo (aluno, professor, funcionário administrativo, pessoal de apoio, pais e encarregados de educação) como ser humano, não reduzido a um colaborador, recurso ou papel educativo. É imperioso, assim, reconhecer que cada um deve desempenhar um papel essencial na educação e merece ser valorizado como tal.
- **A prioridade será dada à dimensão pedagógica e humana**, sobrepondo-se a todas as outras na educação.
- **Lideranças partilhadas serão promovidas**, permitindo diferentes níveis de responsabilidade e participação na tomada de decisões a nível das estruturas intermédias.
- **O "bem comum"** será priorizado sobre os interesses individuais, assegurando que todas as ações e decisões sejam feitas com foco no benefício coletivo.

Como qualquer outra organização escolar, o Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais tem problemas que, para serem ultrapassados, precisam de ser vistos de forma objetiva, clara e, acima de tudo, resoluta. Só assim se conseguirá um desenvolvimento eficaz, contínuo e proveitoso para a aprendizagem dos alunos, alvo prioritário de toda a ação educativa.

### Problemas, Objetivos e Estratégias de Intervenção

Tendo em conta a caracterização do agrupamento é importante desagregar e listar os problemas por domínio, não esquecendo que os mesmos se interligam, destacando os aspetos a melhorar e definindo os objetivos e as estratégias de intervenção.

### Plano estratégico - Organização e gestão pedagógica

#### Pontos/aspetos a melhorar:

- Autonomia e eficácia das estruturas de gestão intermédias.

- Articulação entre os três ciclos do ensino básico.
- Decisões em modelo *top-down*.

### **Objetivos:**

- Otimizar a ação educativa.
- Otimizar e autonomizar o desempenho das funções de coordenação.
- Potenciar os instrumentos de autonomia do agrupamento.
- Autonomia e poder de decisão das lideranças intermédias.

### **Estratégias de Intervenção:**

Ao longo do ano letivo 2024/2025

- Eleição democrática, pelos pares, de todos os coordenadores de estabelecimento, de departamento e de ano.
- Decisão em sede de reuniões de departamento dos instrumentos de avaliação dos alunos.
- Elaboração/reformulação do projeto educativo do agrupamento.
- Elaboração/reformulação do plano anual de atividades.
- Elaboração/reformulação dos Regimentos de Conselho de Docentes e Conselhos de Turma.
- Elaboração de um Plano com o objetivo de reforçar a articulação interdisciplinar (vertical e horizontal), a articulação entre as Escolas do Agrupamento e o trabalho cooperativo entre docentes, visando a partilha de experiências e a melhoria dos resultados escolares.

### **Ao longo do mandato**

- Cumprimento das metas de aprendizagem do agrupamento.
- Estabelecimento de programas regulares de saúde mental e bem-estar para alunos, professores e funcionários assim como acesso a aconselhamento psicológico.
- Incentivo à criação de ambientes escolares personalizados.
- Implementação de um currículo específico de educação emocional para alunos, incluindo matérias que abordem a autoconsciência, empatia e habilidades sociais.
- Implementação de programas de mentoria entre alunos de diferentes idades.
- Estabelecimento de conselhos ou grupos de representação estudantil para permitir que os alunos expressem as suas ideias e preocupações em relação ao ambiente escolar.
- Desenvolvimento do programa “escola sem papel” – Digitalização.

- Estímulo à criação de espaços de encontro onde alunos, professores e funcionários possam partilhar interesses, hobbies e experiências.
- Criação de espaços de trabalho onde os professores possam cumprir com as suas tarefas, se assim entenderem.
- Participação nos projetos/atividades desenvolvidas pelas instituições locais.
- Promoção de candidaturas a projetos regionais, nacionais e internacionais ao nível . das áreas disciplinares, como forma de promover a imagem da escola e a partilha de experiências.
- Organização e coorganização de eventos, motivadores e mobilizadores de toda a comunidade, ao longo do ano, nas várias escolas do agrupamento.
- Maior rentabilização do espaço Biblioteca em todas as escolas do agrupamento.
- Prossecução da valorização e divulgação das atividades de desporto escolar no agrupamento em articulação com a autarquia e as instituições locais.
- Cooperação com as escolas secundárias do concelho de Lisboa (Oferta formativa).

#### Plano estratégico - Sucesso Educativo e Abandono Escolar

##### **Pontos/aspectos a melhorar:**

- Falta de cultura de escola de um número significativo de alunos.
- Interesses divergentes dos interesses escolares.
- Meios para implementação do Decreto-lei 54.

##### **Objetivos:**

- Reforçar positivamente a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas.
- Promover situações que demonstrem atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania, com vista à valorização da escola como agente educador.
- Rentabilizar as potencialidades dos recursos tecnológicos disponíveis.
- Criação de parcerias permanentes com Instituições públicas, privadas ou de solidariedade social, de apoio aos alunos com necessidades de ensino especial.

#### Plano estratégico - Segurança e Disciplina

##### **Pontos/aspectos a melhorar:**

- Pouco conhecimento dos planos de emergência por parte da comunidade educativa.
- Discrepância nas ações disciplinares.
- Ausência de suporte básico de vida (Desfibrilador)

## **Objetivos:**

- Proporcionar condições para uma vivência em segurança e com disciplina na escola.
- Criação de um código disciplinar com envolvimento de toda a comunidade educativa.

## **Estratégias de Intervenção:**

### **Ao longo do mandato**

- Apresentação do código disciplinar a toda a comunidade.
- Divulgação eficaz e adequada do Regulamento Interno.
- Divulgação eficaz do Estatuto do Aluno e Ética Escolar.
- Interiorização do Regulamento Interno e o código disciplinar através da sua análise e discussão nas aulas.
- Reuniões periódicas com o pessoal não docente, a fim de serem tomadas medidas de prevenção contra a indisciplina.
- Fomento do espírito de tolerância e a aceitação da diferença, no respeito pela pluralidade.
- Verificação regular da segurança dos equipamentos.
- Realização de exercícios internos de evacuação – Planos de segurança.
- Realização de ações de formação sobre violência, “bullying” e utilização segura da Internet.
- Criar e dotar de meios (docentes, psicólogos, assistentes sociais e outros técnicos) as equipas multidisciplinares escolares de combate à indisciplina na sua origem.

## **Plano estratégico - Gestão administrativo-financeira**

### **Pontos/aspectos a melhorar:**

- Escassos recursos económicos.

## **Objetivos:**

- Gerir com rigor o orçamento.
- Angariar e gerar recursos financeiros através de parcerias.

## **Estratégias de Intervenção:**

### **Ao longo do ano letivo 2024/2025**

- Elaboração de regras de controlo financeiro interno.
- Atualização anual do inventário dos bens móveis.

### **Ao longo do mandato:**

- Inventariação das necessidades dos Jardins de Infância e das Escolas do Agrupamento.
- Cumprimento rigoroso das normas legalmente estabelecidas para aquisição de materiais.
- Redução de custos na aquisição de bens e serviços.

### **Plano estratégico - Gestão de recursos materiais, humanos e espaços**

#### **Pontos/aspectos a melhorar:**

- Potenciar a utilização das novas tecnologias nas escolas do EB1 e JI.
- Criação de sala de T.I.C. nas escolas do 1.º ciclo.
- Necessidade de consolidação de atitudes ecológicas.
- Organização do trabalho de secretaria.
- Carência de Assistentes Operacionais.

#### **Objetivos:**

- Gerir e rentabilizar espaços das escolas do agrupamento.
- Gerir e rentabilizar a utilização dos materiais didáticos.
- Gerir os recursos humanos.
- Aumentar o número de AO através de parcerias.
- Melhorar a qualidade dos espaços, humanizando-os.

#### **Estratégias de Intervenção:**

##### **Ao longo do mandato:**

- Adequar o horário dos serviços escolares às necessidades da comunidade.
- Criação e manutenção dos espaços verdes.
- Potenciar as hortas pedagógicas como um espaço de aprendizagem ambiental.
- Implementar o [Programa Nacional de Promoção da Qualidade Nutricional das Refeições](#).
- Reforço dos espaços exteriores das escolas com mobiliário urbano.
- Rentabilizar os recursos humanos dos espaços do bar e reprografia/papelaria.
- Reorganização dos serviços tendo em vista a eficácia dos mesmos.
- Superação das necessidades de assistentes operacionais através de protocolos com a autarquia e/ou as associações de pais e EE.

### **Plano estratégico - Formação Profissional**

#### **Pontos/aspectos a melhorar:**

- Plano de formação ao nível do pessoal docente e não docente.

#### **Objetivos:**

- Melhorar as competências e a qualidade do desempenho.
- Criar parceria com as universidades públicas ou privadas com vista à oferta de formação.
- Oferecer formação a todos os AO.
- Massificação da formação em primeiros-socorros (curso de suporte básico de vida)

#### **Estratégias de Intervenção:**

##### **Ao longo do mandato:**

- Conceção de um Plano de Formação para o pessoal docente, pessoal não docente, pais e encarregados de educação, que assuma as dimensões de privilegiar as necessidades individuais (profissionais e pessoais) assim como as necessidades da organização escolar.
- Continuação da articulação do Projeto de Formação do Agrupamento com o Centro de Formação e respetivo alargamento às Universidades.
- Formação em liderança e gestão curricular para as coordenações.
- Dinamização de ações de informação, sensibilização e formação sobre temáticas consideradas pertinentes, de acordo com os diagnósticos efetuados ao longo dos anos.
- Divulgação dos projetos e das práticas educativas inovadoras na comunidade educativa.

#### **Plano estratégico - Articulação Escola/Família/Comunidade**

##### **Pontos/aspectos a melhorar:**

- Fraco envolvimento dos encarregados de educação/famílias na vida escolar.
- Fraco sentimento de pertença enquanto comunidade educativa e escolar.

##### **Objetivos:**

- Corresponsabilizar a família no percurso escolar dos alunos.
- Melhorar a comunicação com as famílias.
- Potenciar ações dirigidas aos pais, promovendo a sua participação.
- Mobilizar a comunidade na construção da identidade do agrupamento.

##### **Estratégias de Intervenção:**

##### **Ao longo de cada ano letivo**

- Presença das escolas do agrupamento nas redes sociais, com vista à divulgação de atividades, trabalhos dos alunos e intervenção em projetos.
- Dinamização das associações de pais e encarregados de educação do agrupamento.
- Organização de sessões de esclarecimento/trabalho, em horário pós-laboral, sobre assuntos relacionados com a educação, saúde, novas tecnologias e problemas da adolescência.
- Divulgação de trabalhos/projetos desenvolvidos pelos alunos ao longo do ano letivo.

## Plano estratégico – Avaliação Interna e externa do agrupamento

### Pontos/aspectos a melhorar:

- Desenvolvimento de uma cultura e práticas de reflexão, com vista à realização de um balanço indutor de planos de ação e de melhoria.

### Objetivos:

- Potenciar uma cultura organizacional de reflexão das práticas.
- Definir e promover a qualidade em educação.
- Elaborar planos de melhoria a partir dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa.

### Estratégias de Intervenção:

Ao longo de cada ano letivo:

- Continuação do desenvolvimento do processo de autoavaliação.
- Envolvimento de todos os atores da comunidade no processo de autoavaliação.
- Conceção e concretização de instrumentos de autoavaliação.
- Aplicação de inquéritos anuais aos diferentes elementos da comunidade educativa.
- Elaboração de planos de melhoria com base nos resultados da autoavaliação e da avaliação externa.

## Acompanhamento e controlo da implementação do projeto

O controlo permite obter informações para dar a todas as entidades envolvidas sobre o progresso do projeto, gerir as expectativas das pessoas, reduzir os riscos, identificar áreas de ineficiência, fazer um controlo efetivo de custos e reformular ações.

A auscultação contínua da comunidade escolar introduzirá as necessárias correções, tornando este Projeto dinâmico e em constante desenvolvimento.

O presente projeto, merecendo a aprovação do Conselho Geral do AESMO, será alvo de uma validação anual, no início de cada ano letivo, através de reflexão a efetuar pelo candidato ao cargo de diretor no relatório anual de atividades a apresentar ao Conselho Geral. No final do mandato, a validação anual dará lugar à reflexão final.

## Conclusão

Preconizo manter uma abordagem que coloca a aprendizagem dos alunos no centro do processo educativo, com o objetivo de formar indivíduos autónomos, críticos e criativos. Nesse contexto, o meu papel será fundamental para promover uma cultura de aprendizagem contínua e para liderar os processos de mudança necessários para transformar a escola num ambiente de aprendizagem significativa e relevante para os alunos.

Michael Fullan, um dos principais estudiosos da liderança educacional e da mudança nas escolas, referiu que o papel do diretor escolar é o de liderar a transformação da escola numa organização de aprendizagem, dizendo que "a liderança escolar é a chave para a mudança bem-sucedida nas escolas, e o diretor escolar é o líder principal" (Fullan, 2001, p. 8).

Já Peter Drucker, escritor e consultor de negócios americano, defendia que o papel do diretor escolar era o de "construir uma cultura de aprendizagem, criando uma visão compartilhada de educação e promovendo uma colaboração eficaz entre os professores e outros membros da escola" (Drucker, 1992, p. 130).

Com estes ideais bem presentes, e tendo em atenção os objetivos dos documentos orientadores deste agrupamento pretendo, com a minha intervenção, que os obstáculos existentes sejam ultrapassados, contando, para isso, com o empenho e mobilização de todos os intervenientes no processo educativo.

Para tal, optarei por uma liderança transformacional, que é um estilo de liderança que procura transformar e inspirar todos a alcançarem um nível mais elevado de desempenho, admitindo, assim, ser capaz de criar um ambiente que promova a aprendizagem individual e coletiva e cumpra o desiderato a que me proponho.

## Bibliografia

Alarcão, I. (2001). Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Porto: Porto Editora.

Alarcão, I. (2002). Escola reflexiva e desenvolvimento institucional. Que novas funções supervisivas. In J. Oliveira-Formosinho (Org.). A supervisão na formação de professores I. Da sala à escola. (2002). Porto: Porto Editora.

Alarcão, I. (2009). Formação e desenvolvimento profissional de professores. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Alarcão, I. e Tavares, J. (2003). Supervisão da prática pedagógica. Uma perspetiva de desenvolvimento e aprendizagem (2.<sup>a</sup> edição). Coimbra: Edições Almedina.

Drucker, P. F. (1992). Managing for the future. Nova York: Truman Talley Books/Dutton.

Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass.

Helliwell, John F., Richard Layard, and Jeffrey Sachs, eds. 2013. World Happiness Report 2013. New York: UN Sustainable Development Solutions Network.

Oliveira-Formosinho, J. (org.). (2002). A Supervisão na Formação de Professores I – Da Sala à Escola. Porto: Porto Editora.

Santiago, R. A. (2001). A escola também é um sistema de aprendizagem organizacional. In I. Alarcão (Org.), Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Porto: Porto Editora.

Santos Guerra, M. A. (2001). A escola que aprende. Porto: Edições Asa.

Santos Guerra, M.A. (2003) No coração da escola: estórias sobre a educação. Porto: Edições Asa.

Senge, P. (1998) A Dança das Mudanças. HSM Management. Book Summary 1998, São Paulo, p. 5-21, 2000

Senge, P. M. (2000). A Quinta Disciplina: A arte e a prática da organização que aprende. São Paulo.

Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J., & Flowers, B. (2005). As escolas que aprendem. Portalegre, Brasil: ARTMED.

## **Sites**

<https://dre.tretas.org/dre/233009/decreto-lei-75/>

<https://www.sec-geral.mec.pt/pt-pt/legislacao/decreto-lei-n%C2%BA-1372012-de-02-de-julho-de-2012>

<https://www.igec.mec.pt/>

Lisboa, 22 de março de 2024

Alberto Veronesi