

# AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE SANTA MARIA DOS OLIVAIS



Projeto de Intervenção de Candidatura ao Cargo de Diretor do  
Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais

Jesuína Maria Silva Miranda Pereira

Lisboa, 24 de fevereiro de 2020

## **I – INTRODUÇÃO**

O Projeto de Intervenção que se apresenta faz parte da candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais, designado doravante de Agrupamento, devendo o candidato identificar os problemas, definir a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação, e explicitar o plano estratégico a realizar no mandato (Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho; ponto 3 do art.º 22.º-A).

Acreditamos na missão de serviço público da escola defendida na Constituição da República, a de que “o Estado promove a democratização da educação e as demais condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para a igualdade de oportunidades, a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais, o desenvolvimento da personalidade e do espírito de tolerância, de compreensão mútua, de solidariedade e de responsabilidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida coletiva” (número 2 do artigo 73.º).

Neste sentido, o Projeto de Intervenção que se apresenta encontra a sua justificação no contributo que poderá dar para o contínuo processo de aperfeiçoamento do serviço público de educação, na promoção da qualidade da aprendizagem das crianças e jovens, através do desenvolvimento de projetos de excelência, de melhoria e inovação.

Comprometemo-nos a pautar o exercício do cargo, a que diz respeito esta candidatura, por princípios éticos consagrados na Constituição e na lei, designadamente os da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé.

## **II – O COMPROMISSO DO AGRUPAMENTO COM OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI**

Em primeiro lugar queremos assumir como prioridade a concretização de uma política educativa que garanta a igualdade de oportunidades de acesso e de sucesso educativo para todos os alunos. E neste sentido, pensar o sucesso de cada aluno é pensar novas formas de ensinar, capazes de criar oportunidades de fazer aprender. A melhoria do Agrupamento de Escolas tem de estar focalizada no ensino, elevando a aprendizagem dos estudantes a uma dimensão mais ampla: o ensino na aula, a escola como um conjunto, a aprendizagem organizacional e as práticas de liderança, conjugando numa mesma direção os aspetos curriculares e didáticos, as condições de trabalho e os recursos (Bolívar, 2012:193).

Neste sentido, a construção de um projeto de intervenção pressupõe um conhecimento profundo das particularidades do meio físico e social envolvente, da dinâmica de toda a

comunidade educativa, dos pontos fortes e constrangimentos do Agrupamento. Só partindo desta realidade se poderão otimizar recursos e perspetivar melhorias conducentes ao sucesso educativo dos alunos, missão primordial da escola.

No nosso país e no Agrupamento há ainda uma grande percentagem de alunos que “chumba”. Estes valores são preocupantes em anos intercalares como o 6.º ano e o 7.º ano, e no 12.º ano, mostrando que as dificuldades não são ultrapassadas ao longo dos 12 anos de escolaridade. No 12.º ano, no ensino regular, a reprovação escolar assume valores nacionais de 24,5% e de 34,2% no Agrupamento (2018), não havendo grandes diferenças entre o ensino regular e o ensino profissional.

Por outro lado, nas duas últimas décadas, embora os indicadores demonstrem globalmente a evolução positiva do sistema educativo português, os resultados do PISA 2018 demonstram o país ocupa um lugar mediano entre os 79 países da OCDE, com valores de literacia da leitura, matemática e ciências apenas um pouco acima da média (PISA, 2018).

A estratégia da União Europeia para a educação e formação apoia metas de referência até 2020, de garantir que, pelo menos, 95% das crianças frequentam a educação pré-escolar, reduzir para menos de 15% a percentagem de jovens de 15 anos com conhecimentos insuficientes de leitura, matemática e ciências e reduzir para menos de 10% a taxa de abandono do ensino escolar<sup>1</sup>.

A análise dos dados também nos mostra que as dificuldades económicas continuam a ter efeitos negativos nos resultados escolares, demonstrando que a escola ainda não é capaz de criar condições para que a educação contribua para a igualdade de oportunidades e a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais dos alunos (OCDE, 2014; DGEEC, 2016; PISA, 2018).

Por outro lado, a sociedade enfrenta atualmente novos desafios decorrentes da globalização e do desenvolvimento tecnológico, a par de um planeta com problemas populacionais e ambientais amplamente sinalizados. Como poderá a escola preparar os alunos para um futuro imprevisível? Como poderá formar crianças e jovens, que serão adultos em 2030 ou em 2050, para empregos que ainda não existem? Ou para resolver problemas que se desconhecem?

A escola de hoje tem de se reinventar, e todos temos expectativas que ganhe o desafio. Perante novas realidades, é necessário que a escola encontre a sua própria identidade organizacional, pedagógica e curricular para poder cumprir a missão a que se propõe, a da

---

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework\\_pt](https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework_pt)

qualificação do ensino e das aprendizagens, fazendo cumprir o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória, nas suas múltiplas literacias, e as expectativas de prosseguimento de estudos e de entrada no mercado de trabalho, sustentada por uma matriz ética de solidariedade, sobriedade, justiça e respeito à pessoa.

Acreditamos que com visão e dedicação conseguiremos o propósito de construir uma escola do futuro, cada vez mais humanizada e capaz de responder aos desafios do século XXI, o de formar cidadãos comprometidos com a ética, a cidadania ativa, o pensamento crítico e a criatividade, solidários, produtivos e capazes de manter o equilíbrio emocional num mundo incerto em relação ao futuro.

### **III – O AGRUPAMENTO**

#### **1. As escolas e a população escolar**

As escolas situam-se na zona oriental da cidade de Lisboa, abrangendo as freguesias dos Olivais e de Marvila. Com diferentes níveis de educação e ensino, agrega cinco espaços escolares: a Escola Básica do 1.º Ciclo Alice Vieira, com o Jardim de Infância n.º 1 dos Olivais; a Escola Básica do 1.º Ciclo Manuel Teixeira Gomes, com o Jardim de Infância n.º 2 de Marvila; a Escola Básica do 1.º Ciclo Sarah Afonso, com o Jardim de Infância n.º 5 dos Olivais; a Escola Básica dos Olivais e a Escola Secundária António Damásio (sede).

Com cerca de 266 docentes e 127 turmas de educação pré-escolar e dos ensinos regular e profissional, o Agrupamento acolhe cerca de 2950 crianças e jovens das freguesias dos Olivais e de Marvila, mas também das freguesias do Parque das Nações, da Portela de Sacavém, de Moscavide e de outras freguesias do concelho de Loures, principalmente no ensino secundário.

#### **2. Contexto socioeducativo e cultural**

A profissão das mães e dos pais, assim como as habilitações literárias são muito diversificadas. As profissões distribuem-se globalmente, e em primeiro lugar, por operários de diversas áreas, a seguir, por profissionais e especialistas de ensino e de ciências e, por fim, por um grupo de vendedores e demonstradores e de serviços. As habilitações das mães e dos pais são diversificadas, distribuindo-se globalmente desde o ensino secundário, a maioria, seguidos por ordem decrescente, pelo 3.º ciclo, 2.º ciclo, 1.º ciclo e licenciatura.

Os novos fluxos migratórios também trazem alunos de outras nacionalidades, com necessidades específicas, fundamentalmente ao nível da língua, tendo o Agrupamento de criar soluções eficazes para estes alunos aprenderem o português.

O contexto socioeducativo e cultural dos alunos revela-se assim bastante diverso, obrigando a respostas educativas e formativas diferenciadas. Sabemos que o indicador que mais influencia o rendimento escolar é a educação e a escolarização da mãe (PISA, 2018), daí a atenção que o Agrupamento deve dar a este preditor, principalmente nos primeiros anos de escolaridade.

## **IV – DIAGNÓSTICO**

O Agrupamento, fruto da última avaliação externa (2016), dos procedimentos de autoavaliação que têm vindo a ser desenvolvidos (EAA, 2017, 2018), e de reuniões realizadas pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão, tem identificado áreas consolidadas e reconhecidas pela comunidade escolar, assim como áreas que se constituem como oportunidades de melhoria, onde é necessário intervir.

### **1. Áreas consolidadas e reconhecidas**

- Capacidade de resposta na frequência da educação pré-escolar.
- No 1.º ciclo, há escolas com sucesso educativo acima da média nacional.
- No 1.º Ciclo, mais de 80% dos alunos com Apoio Educativo transitaram.
- Aumento da % de alunos que concluíram o 4.º ano em 4 anos.
- Nas provas de aferição do 2.º ano registou-se melhoria do desempenho a Português e a Matemática, e convergência para a média nacional nas Expressões.
- Evolução positiva no número de alunos que completam o 3.º Ciclo sem retenções, num dos equipamentos.
- No 12.º ano, ensino regular, no triénio 2015-2018, houve melhoria progressiva dos valores de aprovação (59,6%; 65% e 65,8%)
- Alinhamento das classificações internas atribuídas pela escola face às classificações atribuídas pelas outras escolas a alunos com resultados semelhantes nos exames
- Partilha de materiais pedagógicos entre docentes; diversificação de modalidades de avaliação e incremento da aplicação de instrumentos de avaliação comuns.
- Explicitação dos critérios de avaliação e transparência no processo de avaliação.
- Diversidade de atividades de contextualização do currículo.
- Reconhecimento do serviço das bibliotecas pela comunidade escolar.
- Qualidade das instalações e de espaços desportivos, de recreio e lúdicos de alguns equipamentos.

## 2. Áreas problemáticas onde é necessário intervir

- 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).
- Aumento das taxas de retenção nos 2.º e 3.º Ciclos, com um desvio face à média nacional de -13 pp.
- Agravamento das taxas de retenção no 6.º ano, no triénio 2015-2018 (13,6%, 20,8% e 27,0% para valores médios nacionais de 7,3%, 6,2% e 5,5%).
- 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%.
- Evolução negativa no número de alunos que completam o 3.º Ciclo sem retenções, num dos equipamentos.
- Taxa de retenção no 12.º ano mantém-se muito elevada (2018): nos cursos científico-humanísticos é 34,2%, valor acima da média nacional (29,7%) e nos cursos profissionais, é cerca 47,9%.
- Comportamento distrator dos alunos em sala de aula.
- Acentuada indisciplina no 2.º ciclo.
- Pouco envolvimento dos alunos na organização da escola.
- Trabalho colaborativo pouco regular na organização do ensino e da avaliação e em práticas de diferenciação pedagógica.
- Pouca adesão à colaboração em sala de aula com o professor de educação especial.
- Pouca adesão na aplicação de instrumentos comuns de avaliação;
- Pouco recurso ao computador em sala de aula
- Fraca adesão a práticas de super/intervisão.
- Organização das modalidades de apoio educativo.
- Pouco convergência entre os objetivos do PE, do Projeto Curricular e do PAA.
- Inexistência de um Projeto de Articulação Curricular Vertical no Agrupamento
- Faltam indicadores de melhoria, para referenciar análise de resultados.
- Fraca mobilização dos resultados da autoavaliação para planos de melhoria.
- Pouco investimento na distribuição de lideranças, na organização de equipas e na subsidiariedade dos órgãos de gestão.
- Pouco alinhamento entre a formação realizada e as necessidades reais de formação.

- Rever o serviço de refeitório, nos equipamentos dos 2.º e 3.º ciclos e secundário.
- Insuficiente número de assistentes operacionais e de técnicos administrativos.
- Qualidade das instalações e dos espaços de desporto, de recreio e lúdicos de alguns equipamentos.

## **V – MATRIZ IDENTITÁRIA DO PROJETO**

### **1. Missão**

Acreditamos que a concretização de estratégias de autonomia organizativa, pedagógica e curricular no Agrupamento, assente na inovação e criatividade, em climas positivos de trabalho e em projetos ligados ao território será capaz de promover o sucesso de resultados e processos escolares e fomentar nas gerações futuras a cidadania ativa, participativa e responsável, a flexibilidade mental, a ética e o equilíbrio emocional capazes de responder aos desafios da ciência, da tecnologia, da sociedade e do ambiente.

### **2. Linhas de Orientação da Ação**

#### **L1. Investimento na autonomia organizativa, curricular e pedagógica**

Vamos aproveitar as margens de autonomia que o Estado dá às escolas para promover uma cultura organizacional de Agrupamento, que aposte na gestão flexível do currículo, na inovação da prática pedagógica, na oferta educativa e formativa e em mudanças sustentáveis dos procedimentos administrativos.

#### ***Liderança e gestão***

O desempenho e sucesso da escola dependem cada vez mais das capacidades de organização e gestão das suas lideranças, pelo que importa promover a distribuição de lideranças que estimule a subsidiariedade dos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, na tomada de decisões atinentes ao desenvolvimento da prestação do serviço educativo com a finalidade de melhorar o sucesso escolar. Todas as estruturas intermédias (Departamentos, Conselhos de Docentes Titulares de Turma, Conselhos de Diretores de Turma) têm um papel preponderante na discussão e apresentação de propostas que são colocadas à aprovação do Conselho Pedagógico e do Conselho Geral, órgãos essenciais na organização do Agrupamento.

A criação de equipas de trabalho e de novas coordenações podem contribuir para a reorganização do organigrama do Agrupamento, com ganhos de eficácia e de eficiência na prestação do serviço educativo.

O Projeto Educativo do Agrupamento é um documento estratégico de administração da educação. Neste sentido, é essencial que o Projeto Curricular de Agrupamento e o Plano Anual e Plurianual de Atividades estejam alinhados, operacionalizando os objetivos estratégicos e contribuindo para as metas propostas no Projeto Educativo.

As práticas de organização e afetação dos recursos devem ter subjacentes princípios que privilegiam as pessoas, o seu bem-estar e o bom ambiente escolar.

### **Gestão curricular e pedagógica**

O Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, que estabelece o currículo para os ensinos básico e secundário, assegura como fundamental que “o currículo seja equacionado como um instrumento que as escolas podem gerir e desenvolver localmente de modo que todos os alunos alcancem as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. (...) Para tal, considera-se fundamental que as principais decisões a nível curricular e pedagógico sejam tomadas pelas escolas e pelos professores.”

Neste alinhamento estão muitos autores que sustentam a importância da gestão flexível do currículo e da autonomia curricular para a melhoria do sucesso escolar (Formosinho e Machado, 2014:92; Bolívar, 2012:19; CNE, 2012:237; Roldão, 2014:133).

O Agrupamento já fez algumas destas opções curriculares, com a *Oficina de Competências* como oferta complementar e a organização da oferta de escola por semestres (*Tecnologias de Informação e Comunicação e Educação Tecnológica*). É importante que outros formatos de flexibilidade curricular possam ser discutidos pelos professores e se comecem a implementar como projeto em algumas turmas e anos de escolaridade.

A portaria n.º 181/2019, de 11 de junho, vem conferir às escolas públicas instrumentos de trabalho que possam viabilizar opções curriculares e outras medidas, de natureza pedagógica, didática e organizacional, com vista ao desenvolvimento de planos de inovação, o desenvolvimento de projetos curriculares próprios, que perspetivem a articulação curricular horizontal e vertical entre níveis e ciclos educativos. A mesma portaria também define as regras para a organização do ano letivo em dois semestres em vez de três períodos letivos, outro assunto que merece uma reflexão, por parte do Agrupamento.

### **Simplificação de procedimentos administrativos e qualidade da comunicação**

No que se refere à simplificação de procedimentos administrativos, interessa que todo o Agrupamento articule serviços, uniformize procedimentos - com as devidas



particularidades de ciclo, serviço ou função - e simplifique registos (de forma a não ocorrer repetição de informação em diferentes documentos). Quanto à qualidade da comunicação, há que desenvolver ferramentas comuns a processos e serviços, que facilitem o fluxo de informação, no sentido vertical e horizontal, em todas as escolas do Agrupamento.

### ***Autoavaliação e melhoria***

A Avaliação Organizacional, enquadrada pelo Decreto-Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, permite às escolas, numa base regular, monitorizarem os seus processos, detetarem pontos fortes e dificuldades e proporcionarem os mecanismos para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Reconhecemos a importância e incentivamos os procedimentos regulares de autoavaliação que permitem o autoconhecimento do Agrupamento e a tomada de decisões de forma mais sustentada.

## **L2. Desenvolver as literacias e reforçar as oportunidades de aprendizagem**

O Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória considera dez áreas de competências, em que nenhuma delas corresponde a uma área curricular específica, sendo que em cada área curricular estão necessariamente envolvidas múltiplas competências, teóricas e práticas. Pressupõem o desenvolvimento de literacias múltiplas, tais como a leitura e a escrita, a numeracia, a utilização das tecnologias de informação e comunicação, e o envolvimento em atividades físicas, que são alicerces para aprender e continuar a aprender ao longo da vida. Um importante eixo de atuação relaciona-se com a articulação curricular entre ciclos de ensino, que pode potenciar o desenvolvimento/aprofundamento de competências ligadas às diferentes literacias.

### ***Promover a literacia da leitura e da escrita***

Todos sabemos que a importância de se perceber o que se lê é essencial para aceder aos códigos formais da escola. As melhores escolas do mundo têm um elevado investimento no estudo da língua materna. Segundo os resultados do PISA 2018, no desempenho em literacia da leitura, o efeito do estatuto socioeconómico e cultural é maior em Portugal do que no conjunto dos países da OCDE (PISA, *idem*).

Um contributo para a literacia da leitura e da escrita no Agrupamento é o reforço dos projetos das bibliotecas escolares e a integração no Programa aLeR+2027.

### ***Promover a literacia da matemática e das ciências***

Propor o desafio de uma cultura científica de nível elevado, que pressupõe conhecimento científico para descrever e explicar experiências do quotidiano e outros fenómenos do mundo natural, requer condições para realizar trabalho prático e atividades

experimentais com os alunos. Neste sentido, terá de se providenciar que as escolas básicas do Agrupamento disponham de materiais/equipamento adequados ao trabalho que se pretende desenvolver, não deixando de manter/reforçar as condições da escola sede.

### ***Incrementar as TIC e promover a literacia digital***

Para além do investimento nas TIC, quer em termos curriculares quer em termos de formação profissional, a aposta está também na literacia digital. Os jovens estão cada vez mais tempo “ligados”, tornando-se essencial o desenvolvimento de competências cognitivas e interpessoais que permitam compreender e utilizar de forma crítica a informação disponibilizada na internet, que como recurso deveria servir para criar influência no contexto cultural e social em que vivem.

### ***Investir nas práticas de ensino-aprendizagem***

Reconhece-se e incentiva-se o rigor e o empenho dos docentes na prática letiva, atitudes reconhecidas pela comunidade escolar. Todavia, as situações diagnosticadas de insucesso escolar constituem um desafio para alterar processos de ensino, procurando implementar diferentes metodologias na abordagem da prática letiva e do apoio educativo e diversificar os instrumentos de avaliação, enfatizando a avaliação formativa.

Recentemente foi publicado um relatório<sup>2</sup>, no âmbito do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, com a análise das fragilidades e das ações estratégicas declaradas pelos 50 Agrupamentos de Escolas que mais reduziram as taxas de retenção nos 2.º, 5.º e 7.º anos, entre 2016 e 2018, que vale a pena aprofundar. O Agrupamento deve investir numa estrutura organizacional que acomode uma visão pedagógica e curricular transformadora, capaz de criar oportunidades efetivas de aprendizagem e sucesso.

### ***Valorizar a oferta educativa e formativa e novas áreas curriculares***

A estratégia da União Europeia EF 2020 recomenda que Portugal atue no sentido de “melhorar a qualidade e relevância do sistema de ensino para o mercado de trabalho, a fim de reduzir o abandono escolar precoce e abordar a questão das baixas taxas de desempenho do ensino”, assim como, “reduzir a falta de correspondência das competências relativamente ao mercado de trabalho, designadamente melhorando a qualidade e a capacidade de atração do ensino e formação profissionais e incentivando a cooperação com o setor empresarial” (CUE, 2014:8). Neste sentido, há que assegurar o desenvolvimento de competências que favoreçam quer o prosseguimento de estudos, quer a integração no mercado de trabalho.

---

<sup>2</sup>[http://www.aefigueiramar.pt/siteag/images/1\\_Acao\\_estrategica\\_das\\_50\\_Escolas\\_que\\_mais\\_diminuiram\\_o\\_insucesso\\_1618\\_v2\\_compressed\\_1.pdf](http://www.aefigueiramar.pt/siteag/images/1_Acao_estrategica_das_50_Escolas_que_mais_diminuiram_o_insucesso_1618_v2_compressed_1.pdf)

### ***Minimizar o impacto dos preditores de insucesso educativo***

Tanto quanto possível, é necessário investir em soluções concertadas, de modo a minimizar o impacto de preditores de insucesso educativo relacionados com o nível socioeconómico dos agregados familiares e outros fatores como a pré-escolarização das crianças. Pretendemos conhecê-los e implementar as respostas sociais, curriculares e pedagógicas adequadas para se corrigir as desigualdades.

### **L3. Fomentar percursos de formação e de inovação**

Na sequência de um estudo recente realizado pela Comissão Europeia<sup>3</sup>, constatou-se que as escolas inovadoras desenvolvem culturas escolares com certas características, entre elas a “liderança escolar solidária e repartida que garante um ambiente de trabalho baseado na confiança e oportunidades de desenvolvimento profissional, de investigação colaborativa e práticas de aprendizagem entre pares; a preparação, o compromisso e o profissionalismo dos professores e o apoio ao seu envolvimento em práticas colaborativas, reflexivas e de aprendizagem profissional; e alunos empenhados enquanto participantes ativos no processo de mudança e abertura às comunidades locais e parcerias mais amplas”.

Em Portugal, a experiência dos projetos-piloto de inovação pedagógica consolida o reconhecimento da capacidade das escolas em conceber e desenvolver planos de inovação adequados às necessidades e aos compromissos assumidos, apostando em respostas curriculares e pedagógicas específicas com vista ao sucesso e à inclusão de todos os alunos.

Neste sentido, os percursos de educação permanente são essenciais à inovação. Daí que a formação contínua do pessoal docente e do pessoal não docente constitui uma prioridade e deve estar alinhada com a missão do Agrupamento, contribuindo para a concretização do plano estratégico. Assim, propõe-se um Plano de Formação como principal estratégia de desenvolvimento da organização escolar e dos profissionais, potenciando também os percursos de investigação.

Por outro lado, incentiva-se a articulação de trabalho entre docentes e o estabelecimento de parcerias que permitam criar redes e comunidades de aprendizagem. Outro aspeto importante é a capacitação digital. O Agrupamento terá de fazer um esforço para acompanhar a evolução tão rápida do mundo tecnológico, capacitando profissionais e alunos para usar os ambientes digitais da melhor forma.

---

<sup>3</sup> <https://www.schooleducationgateway.eu/pt/pub/resources/innovation.htm>

Continuaremos a contar com a colaboração do Centro de Formação de Escolas António Sérgio, de instituições do ensino superior, de organizações profissionais e de outras entidades que possam responder às necessidades de formação e inovação identificadas.

#### **L4. Promover a participação responsável dos atores escolares**

Sabendo que o sucesso da organização escolar depende mais dos recursos humanos do que dos seus ativos físicos, reiteramos uma cultura de escola que assegure a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos docentes, dos alunos, das famílias, das autarquias e de entidades representativas das atividades e instituições económicas, sociais, culturais e científicas, tendo em conta as características específicas dos vários níveis e tipologias de educação e de ensino.

##### ***Educar para uma cidadania ativa, participativa e responsável***

A educação para uma cidadania ativa e responsável desde o Jardim de Infância ao Ensino Secundário deve ser uma prioridade do Agrupamento. Para tal, é necessário mobilizar a participação ativa e responsável de alunos, pais e encarregados de educação, docentes e pessoal não docente, toda a comunidade educativa na construção do Projeto Educativo.

A prática sistemática de uma educação para os valores deverá passar por: fomentar nas crianças e nos alunos normas de conduta social e cívica e o respeito pelo património cultural e ambiental; promover a integração/inclusão de alunos com necessidades específicas; criar estruturas escolares capazes de intervir aquando de situações de indisciplina, mobilizando, quando for viável, a família, de modo a reforçar-se a mudança de comportamento; e encorajar todos os atores escolares a assumirem uma atitude ativa junto dos alunos/educandos na regulação de comportamentos de indisciplina e no desenvolvimento de competências sociais.

##### ***Envolver os encarregados de educação no percurso escolar dos seus educandos***

É importante ter pais/encarregados de educação motivados para assumir a responsabilidade que lhes cabe no domínio da educação. Neste sentido, será promovida a participação das famílias, quer individualmente, quer através da sua estrutura representativa. A direção, os diretores de turma, os educadores, os professores titulares de turma podem continuar a ser interlocutores de excelência.

O Agrupamento gostará de envolver os encarregados de educação na realização de eventos culturais, desportivos e de solidariedade.

A utilização das plataformas INOVAR e SIGE deve ser incentivada.

### ***Investir na autonomia responsável dos atores escolares***

Envolver e responsabilizar cada ator escolar na inventariação, decisão e resolução de problemas, incentivando a autonomia e a capacidade de concretização. Só assim se podem construir ambientes de trabalho positivos e produtivos. Neste sentido, pode ajudar um claro perfil de funções e a aplicação de um Regulamento Interno em que todos se revejam e façam cumprir.

#### **L5. Desenvolver ambientes positivos e hábitos de vida saudável**

A Organização Mundial de Saúde define saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afeções e enfermidades”. Neste sentido, todas as escolas, por inerência, devem ser escolas promotoras de saúde.

Todavia, o panorama da saúde em Portugal é bastante pesado. A título de exemplo, referenciamos os números para a diabetes e a saúde mental. No que se refere à diabetes, os dados apontam para um quadro muito negro, com mais de um milhão de pessoas com a doença e cerca de dois milhões em risco de ter diabetes. Portugal é o país da União Europeia que tem mais pessoas com diabetes<sup>4</sup>.

Quanto à saúde mental, Portugal é o segundo país com a mais elevada prevalência de doenças psiquiátricas da Europa (22,9%), sendo apenas ultrapassado pela Irlanda do Norte (23,1%). Entre as perturbações psiquiátricas, as perturbações de ansiedade são as que apresentam uma prevalência mais elevada (16,5%), seguidas pelas perturbações do humor, como a depressão, com uma prevalência de 7,9%.<sup>5</sup>

Os números alertam-nos para a necessidade de redirecionamento dos currículos escolares para uma educação mais holística. A *Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania e do Referencial da Educação para a Saúde*<sup>6</sup> em meio escolar, com temas como “Saúde mental e a prevenção da violência”, “Educação alimentar”, “Atividade Física” e “Afetos e Educação para a sexualidade” podem ajudar a cuidar da saúde das nossas crianças e jovens e deve ser uma prioridade do Agrupamento, desde os Jardins de Infância ao Ensino Secundário. Destaca-se ainda, a pertinência de programas/projetos de competências socioemocionais em contexto escolar e de prevenção de situações de risco.

Nas escolas promotoras de saúde abordam-se as questões de saúde e bem-estar de todo o pessoal da escola e colabora-se com os pais dos alunos e com a comunidade. A

---

<sup>4</sup> <https://apdp.pt/noticias/peticao-quantos-somos-com-diabetes-tipo-1/>

<sup>5</sup> <https://www.sppsm.org/informemente/guia-essencial-para-jornalistas/perturbacao-mental-em-numeros/>

<sup>6</sup> [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Esaude/referencial\\_educacao\\_saude\\_novo.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Esaude/referencial_educacao_saude_novo.pdf)

promoção e educação para a saúde em meio escolar deve ser uma prioridade do Agrupamento e estende-se a todos.

### **L6. Abertura do Agrupamento ao meio envolvente**

A abertura da escola ao exterior implica o desenvolvimento de uma política de interligação aos contextos sociais, económicos, culturais, desportivos, educativos, científicos, de saúde, etc. locais, regionais, nacionais ou internacionais, através de iniciativas, projetos ou parcerias, etc. que tragam uma mais-valia ao Projeto Educativo do Agrupamento. É importante reforçar os laços institucionais com as Juntas de Freguesia afetas às escolas e o Município e criar sinergias entre os projetos educativos das instituições.

### **L7. Construção de uma escola Eco-Sustentável**

Nos últimos 50 anos, a comunidade científica e a sociedade perceberam que a Terra tem recursos finitos e que não é capaz de reciclar à escala humana a quantidade de resíduos tóxicos produzidos pela forma de viver das sociedades modernas. Todavia, continuamos a perder a uma velocidade alucinante o nosso planeta azul! Quantos hectares da Terra são precisos para suportar o estilo de vida de cada um de nós?

O programa Eco-Escolas é um programa internacional da “Foundation for Environmental Education”, que pretende encorajar ações e reconhecer o trabalho de qualidade desenvolvido pela escola, no âmbito da Educação Ambiental para a Sustentabilidade. Lança-se o repto ao Agrupamento para integrar este grande projeto nacional e internacional, que beneficia da parceria de vários municípios e apoios específicos de mecenas.

## **VI – PLANO ESTRATÉGICO DE INTERVENÇÃO**

O Plano Estratégico de Intervenção resulta da avaliação diagnóstica realizada e da identificação das linhas de orientação da ação alinhadas com a missão que traçamos. Nos quadros seguintes, identificamos, para cada um dos objetivos estratégicos os objetivos operacionais, as metas e o os indicadores.

Queremos realçar que se trata de um plano estratégico aberto e flexível, que se constitui como uma proposta de intervenção, passível de reflexão e melhoria conducentes à promoção da qualidade do serviço educativo do Agrupamento.

Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais		Metas	Indicadores
<p>1 - Fomentar uma prática letiva que contribua para a melhoria do sucesso e do desempenho escolar, visando responder à diversidade das necessidades e potencialidades dos alunos.</p>	Planeamento e articulação	<p>Planificar e articular horizontal e verticalmente conteúdos disciplinares e metodologias, promovendo a autonomia e a flexibilidade curricular e pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniões periódicas de articulação no âmbito dos grupos de recrutamento, departamentos e outras estruturas pedagógicas.</li> <li>• Realizar uma reunião de articulação entre os docentes do pré-escolar/professores titulares de turma/diretores de turma dos alunos em transição de ciclo educativo.</li> <li>• Envolver cada grupo de recrutamento em pelo menos duas atividades articuladas entre ciclos educativos.</li> <li>• Incrementar o ensino prático-experimental das ciências no ensino básico, realizando pelo menos uma atividade experimental por período letivo.</li> <li>• Realizar, pelo menos uma atividade, por disciplina e período letivo no âmbito das TIC.</li> <li>• Desenvolver, pelo menos uma atividade, por turma, de articulação/cooperação com a Biblioteca Escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de reuniões de articulação: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo/Departamento Curricular;</li> <li>- C. Docentes Titulares de Turma;</li> <li>- C. de Diretores de Turma;</li> <li>- C. de Turma.</li> </ul> </li> <li>• Taxas de cumprimento das planificações.</li> <li>• Número de reuniões de articulação de ciclo realizadas.</li> <li>• Número de grupos de recrutamento envolvidos.</li> <li>• Número de atividades realizadas.</li> <li>• Anos de escolaridade, turmas e número de alunos envolvidos.</li> </ul>
		Operacionalizar projetos transversais	<p>Incluir em cada plano de turma, pelo menos, o desenvolvimento de uma atividade de diferentes projetos transversais implementados nas escolas do Agrupamento, indo ao encontro das múltiplas literacias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de turmas envolvidas.</li> <li>• Número de atividades realizadas.</li> <li>• Avaliação das atividades desenvolvidas.</li> </ul>
		Realizar atividades diversificadas de contextualização do currículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar, pelo menos, uma visita de estudo por turma.</li> <li>• Cada turma, participar, em pelo menos, duas conferências ou concursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de turmas envolvidas.</li> <li>• Número de atividades realizadas.</li> <li>• Avaliação das atividades desenvolvidas.</li> </ul>
	Práticas de Ensino e de Avaliação	Organizar o ensino e a avaliação, visando o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover o trabalho regular em equipa de grupo de recrutamento/disciplina/ano de escolaridade, que incentive a partilha e troca de materiais, assim como a preparação e a realização conjunta de atividades letivas e da avaliação das aprendizagens.</li> <li>• Diversificar os materiais, as metodologias e os instrumentos de avaliação, enfatizando a avaliação formativa.</li> <li>• Reorganizar progressivamente o agrupamento de alunos, de forma a permitir a gestão flexível do currículo e a diferenciação pedagógica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de reuniões/reuniões de docentes por disciplina/ano de escolaridade com registos sumários.</li> <li>• Número de planificações, provas escritas, fichas de trabalho, critérios de avaliação, projetos desenvolvidos, etc. disponibilizados na plataforma moodle.</li> <li>• Questionários de monitorização da implementação da AFC e da EI, e dos resultados e processos escolares.</li> <li>• Número de estratégias implementadas.</li> </ul>

Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais		Metas	Indicadores
	Mecanismos de autorregulação do sucesso educativo	Praticar uma avaliação em cumprimento dos critérios do Agrupamento, promovendo mecanismos de autorregulação do ensino e das aprendizagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir anualmente os critérios de avaliação.</li> <li>• Assumir a divulgação dos critérios de avaliação aos alunos e encarregados de educação.</li> <li>• Assegurar mecanismos de autoavaliação do sucesso educativo, com identificação de estratégias de melhoria (relatórios do INOVAR de final de período por ano de escolaridade, por disciplina e por ciclo; análise por período do insucesso (1-2 ensino básico; 1-9 ensino secundário) / qualidade do sucesso (4-5 ensino básico; 14-20 ensino secundário).</li> <li>• Realizar, pelo menos, uma prova de avaliação comum em todas as disciplinas e ciclos de ensino, com definição de critérios de classificação e análise conjunta das respetivas grelhas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registo em ata de reunião de grupo de recrutamento e envio eletrónico dos critérios de avaliação para a plataforma moodle</li> <li>• Registo no sumário da aula e divulgação dos critérios aos encarregados de educação, na plataforma INOVAR</li> <li>• Número de reuniões de grupo de recrutamento/disciplina/ano; Registos em atas.</li> <li>• Número de disciplinas/disciplinas envolvidas.</li> </ul>
2 – Promover a melhoria dos indicadores de sucesso, assegurando a implementação de medidas que promovam a inclusão, tendo em vista a prevenção da retenção, do absentismo, do abandono escolar e saída precoce dos alunos do sistema educativo.	Indicadores de sucesso escolar	Explicitar indicadores mensuráveis de promoção dos resultados académicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter uma média de sucesso em cada ano de escolaridade do 1.º ciclo em linha com a média nacional.</li> <li>• Aumentar, pelo menos, um ponto percentual nos resultados das provas de aferição do 2.º ano.</li> <li>• Obter uma % de sucesso em cada ano de escolaridade em linha com a média nacional.</li> <li>• Aumentar um ponto percentual, em cada ano, a % de níveis 4 e 5 no ensino básico e de classificações positivas nas diferentes disciplinas no ensino secundário.</li> <li>• Melhorar progressivamente o desempenho dos alunos nas áreas sujeitas a provas finais e exames nacionais, de modo a que a média das classificações esteja em linha com a média nacional.</li> <li>• Obter uma média global de sucesso e de redução do abandono, no Agrupamento, em linha com a média nacional em todos os ciclos educativos.</li> <li>• Acompanhar o percurso escolar/profissional dos alunos depois da saída da escola durante cinco anos através da criação de um observatório criado para o efeito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas de aprovação no 1.º ciclo.</li> <li>• Resultados das provas de aferição.</li> <li>• Taxas de aprovação em cada ano de escolaridade, nos 2.º e 3.º ciclos.</li> <li>• Taxas de sucesso de qualidade no EB.</li> <li>• % de classificações positivas nas diferentes disciplinas, no ES.</li> <li>• Classificações internas por disciplina no ensino secundário (ES).</li> <li>• Resultados das provas finais e exames.</li> <li>• Taxas de aprovação em cada ciclo educativo e de redução do abandono.</li> <li>• Taxa de sucesso dos alunos que integram o Programa de Promoção do Sucesso Escolar.</li> <li>• Taxas de sucesso dos alunos com AE.</li> <li>• Taxas de sucesso dos alunos com tutorias.</li> <li>• Taxas de sucesso académico e Taxa de empregabilidade.</li> </ul>



Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais		Metas	Indicadores
	Educação Inclusiva	Efetivar estratégias e recursos conducentes à melhoria dos indicadores de sucesso educativo como a intervenção da EMAEI, Programa de Promoção do Sucesso Escolar, diferentes modalidades de diferenciação pedagógica e tutorias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar situações de alunos com dificuldades de aprendizagem, de integração, de relacionamento e intervir atempadamente.</li> <li>• Promover apoio educativo individualizado/pequeno grupo, ao longo do ano letivo para a recuperação de alunos.</li> <li>• Reforçar o apoio educativo, ao longo do ano letivo e após o <i>terminus</i> das atividades letivas, para os alunos que realizam provas finais, de aferição e exames.</li> <li>• Definir e operacionalizar, anualmente, o Plano de Ação da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI).</li> <li>• Definir e operacionalizar, anualmente, o Plano de Ação do Centro de Apoio às Aprendizagens (CAA).</li> <li>• Definir e operacionalizar, anualmente, o Plano de Ação do Centro de Recursos para a Inclusão (CRI).</li> <li>• Definir e operacionalizar, anualmente, o Plano de Ação da Educação Especial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de casos diagnosticados/Número de casos diagnosticados com superação de dificuldades e sucesso educativo</li> <li>• Número de alunos apoiados/Número de alunos apoiados com sucesso educativo.</li> <li>• Taxa de execução do Plano de Ação da EMAEI.</li> <li>• Taxa de execução do Plano de Ação do CAA.</li> <li>• Taxa de execução do Plano de Ação do CRI.</li> <li>• Taxa de execução do Plano de Ação da Educação Especial.</li> </ul>
3 - Promover a formação integral do aluno e a sua integração na comunidade escolar.	Envolvimento em projetos escolares	Operacionalizar projetos de escola, locais, nacionais, internacionais de promoção das literacias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir em cada plano de turma ou grupo de alunos, pelo menos, dois dos projetos implementados no Agrupamento (Leitura, Matemática, Ciência, Digital, Saúde, Desporto, Cidadania, Ambiente...).</li> <li>• Preparar, pelo menos, uma atividade para apresentação aos encarregados de educação/comunidade escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de atividades realizadas.</li> <li>• Número de alunos/ação desenvolvida.</li> <li>• Avaliação das atividades desenvolvidas.</li> <li>• Número de atividades apresentadas aos EE.</li> </ul>
	Valorização do valor e mérito	Valorizar o sucesso académico, as atitudes e os sucessos no desporto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar progressivamente o número de alunos que integrem o Quadro de Aproveitamento.</li> <li>• Aumentar progressivamente o número de alunos que integrem o Quadro de Empenho.</li> <li>• Reconhecer, pelo menos, um aluno por modalidade de desporto escolar (e por ano de escolaridade, se for o caso).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de alunos que integrem o Quadro de Aproveitamento.</li> <li>• Taxa de alunos que integrem o Quadro de Empenho.</li> <li>• Número de alunos que integrem o Quadro de Mérito Desportivo.</li> </ul>

Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais		Metas	Indicadores
	Gestão da disciplina	Implementar ações de escola consistentes e concertadas, conducentes à gestão da disciplina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuir progressivamente o número de alunos sinalizados por terem comportamentos inadequados/incumprimento de regras dentro e fora da sala de aula, tendo como referência o ano 2018-2019.</li> <li>• Criar mecanismos de responsabilização dos alunos e envolvimento dos EE conducentes à resolução de conflitos, com base no diálogo, na negociação e no compromisso.</li> <li>• Conseguir que mais de 50% dos planos de ação aplicados anualmente aos alunos tenham repercussão positiva no seu comportamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de ocorrências.</li> <li>• Taxa do nível de eficácia dos planos aplicados aos alunos.</li> </ul>
4 – Incrementar a inovação e a investigação e promover o desenvolvimento pessoal e profissional do pessoal docente e não docente.	Inovação e investigação	Incrementar os apoios ao desenvolvimento de projetos inovadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apetrechar os jardins de infância e as escolas com recursos educativos que estimulem a inovação.</li> <li>• Estimular a participação em projetos de inovação/investigação nacionais e internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de atividades educativas inovadoras.</li> <li>• Taxa de participações em projetos nacionais e internacionais de inovação/investigação.</li> </ul>
	Formação	Elaborar e implementar um Plano de Formação em linha com as metas delineadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar uma taxa de concretização de 60% do Plano de Formação do pessoal docente e não docente.</li> <li>• Conseguir anualmente uma participação, de pelo menos, 75% do pessoal docente em ações de formação.</li> <li>• Conseguir anualmente uma participação, de pelo menos, 75% do pessoal não docente em ações de formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de concretização do Plano de Formação.</li> </ul>
5 - Promover a participação ativa responsável de alunos e encarregados de educação na vida da escola e na definição de percursos educativos individuais.	Orientação vocacional	Promover a orientação vocacional escolar e de carreira e envolver os encarregados de educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que todos os alunos do 9.º ano e casos justificáveis de outros anos sejam envolvidos em processos de orientação vocacional.</li> <li>• Promover duas sessões de sensibilização por ano junto dos alunos (9.º e 12.º anos) sobre orientação vocacional escolar e profissional em articulação com o gabinete de psicologia durante o terceiro período.</li> <li>• Realizar, pelo menos, uma ação de sensibilização sobre orientação vocacional para os encarregados de educação dos alunos do 9.º e do 12.º anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º alunos envolvidos no processo de orientação vocacional no 9.º ano e de outros anos.</li> <li>• N.º de ações/eventos de orientação vocacional e n.º de alunos envolvidos.</li> <li>• Taxas de participação dos EE nas ações de sensibilização.</li> </ul>

Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais		Metas	Indicadores
	Dos Alunos	Estimular a participação ativa dos alunos na vida do Agrupamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar, em cada ano, a participação dos alunos nas estruturas em que estão representados.</li> <li>• Apoiar atividades culturais e solidárias propostas pelos alunos e pela Associação de Estudantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de presenças de alunos nas estruturas em que estão representados.</li> <li>• Número de atividades promovidas.</li> </ul>
	Dos Encarregados de Educação	Promover o envolvimento dos encarregados de educação na vida escolar dos educandos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a realização de três reuniões por ano entre o diretor de turma e os pais/EE.</li> <li>• Aumentar gradualmente o número de interações entre os pais/EE e o Educador/Prof.Titular/DT.</li> <li>• Incrementar, em cada ano, a participação dos pais/EE nas estruturas em que estão representados.</li> <li>• Apoiar atividades culturais e solidárias propostas pelos pais/EE e pela Associação de Pais.</li> <li>• Realizar anualmente, pelo menos, uma atividade de capacitação parental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de reuniões realizadas /turma.</li> <li>• Taxa de contactos realizados com os pais/EE.</li> <li>• Taxa de presenças dos pais/EE nas estruturas em que estão representados.</li> <li>• Número de atividades promovidas.</li> <li>• Taxa de presenças dos pais/EE.</li> </ul>
6 - Reforçar o papel do Agrupamento como elemento agregador da comunidade educativa e de atração social.	Educação pré-escolar	Sensibilizar para a importância da frequência da educação pré-escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em colaboração com as Juntas de Freguesia, aumentar, em cada ano, a taxa real de pré-escolarização em um ponto percentual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de ações de sensibilização.</li> <li>• Taxas de pré-escolarização.</li> </ul>
	Educação pré-escolar	Articular a educação pré-escolar e a componente de apoio à família.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar/articular o leque de atividades desenvolvidas na educação pré-escolar e na componente de apoio à família.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas de cumprimento dos programas/projetos.</li> </ul>
	Oferta escolar	Adequar a oferta educativa e formativa em linha com as metas delineadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir de acordo com a rede escolar, e em contexto, a oferta escolar, no ensino regular e no ensino profissional.</li> </ul> Definir a diversidade das ofertas de escola e ofertas complementares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de reuniões da rede escolar.</li> <li>• Percentagem de propostas aceites.</li> <li>• Documento aprovado em Conselho Geral, da Organização do ano letivo.</li> </ul>
	Parcerias	Manter/incrementar parcerias/protocolos com entidades da comunidade educativa.	Estabelecer, anual ou plurianualmente, parcerias/protocolos com entidades públicas e privadas que sejam uma mais-valia para o Agrupamento e para a comunidade educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de parcerias propostas/Número de parcerias concretizadas.</li> </ul>

Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais		Metas	Indicadores
	Cooperação	Promover o intercâmbio e a cooperação solidária entre o Agrupamento e a comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimizar a utilização dos recursos da Escola sede, nomeadamente da biblioteca, auditório, espaços desportivos, na promoção de atividades de interesse da comunidade.</li> <li>• Divulgação de informação sobre as atividades no Agrupamento.</li> <li>• Promoção de, pelo menos, uma atividade por ano de cooperação e/ou solidariedade social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de solicitações/número de respostas efetivas.</li> <li>• Frequência da atualização do site do Agrupamento.</li> </ul>
7 - Desenvolver políticas de gestão estratégica de acompanhamento, monitorização e autoavaliação conducentes à melhoria do desempenho e à melhoria das condições físicas e materiais do Agrupamento.	Autoavaliação	Aperfeiçoar os processos de autoavaliação e de melhoria do Agrupamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar, anualmente, os níveis de satisfação dos atores escolares (docentes, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação).</li> <li>• Aumentar, anualmente, a qualidade dos processos escolares e administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de questionários de satisfação.</li> <li>• Resultados de mecanismos de monitorização.</li> </ul>
	Lideranças intermédias	Promover a eficácia das lideranças intermédias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar, anualmente, os níveis de satisfação relativos às lideranças intermédias no pessoal docente e no pessoal não docente.</li> <li>• Aumentar, anualmente, a qualidade de resposta das lideranças intermédias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados dos questionários de satisfação.</li> <li>• Resultados de mecanismos de monitorização.</li> </ul>
	Condições físicas e materiais	Promover a manutenção e a melhoria das condições físicas e materiais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionalizar planos de emergência das várias unidades orgânicas, realizando um simulacro, pelo menos, uma vez por ano.</li> <li>• Reforçar junto das entidades competentes a necessidade de manutenção das instalações elétricas, de água e de saneamento das escolas do Agrupamento.</li> <li>• Reforçar a necessidade de reabilitação e de modernização de algumas escolas do Agrupamento.</li> <li>• Assegurar o apetrechamento das escolas básicas com computadores.</li> <li>• Assegurar o apetrechamento das escolas básicas com equipamento para aulas prático-experimentais.</li> <li>• Assegurar o apetrechamento das escolas básicas com quadros de marcador.</li> <li>• Assegurar a aquisição de equipamentos para monitorizar indicadores de saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de exercícios de evacuação realizados em cada unidade orgânica.</li> <li>• Número de casos diagnosticados/Número de casos resolvidos.</li> <li>• Número de reuniões com entidades competentes.</li> <li>• Número de reuniões com entidades competentes/possíveis parceiros/mecenas.</li> <li>• Número de solicitações/número de respostas efetivas.</li> </ul>

## VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto de Intervenção apresentado acredita que a concretização de estratégias de autonomia organizativa, pedagógica e curricular no Agrupamento, assente na inovação e criatividade, em climas positivos de trabalho e em projetos ligados ao território, será capaz de promover o sucesso de processos e resultados escolares e fomentar nas gerações futuras a cidadania ativa, participativa e responsável, a flexibilidade mental, a ética e o equilíbrio emocional capazes de responder aos desafios da ciência, da tecnologia, da sociedade e do ambiente.

Queremos evitar a noção de um projeto definitivo e acabado. A cultura organizacional que se pretende gerenciar, valoriza a confiança, a coesão, a comunicação e o comprometimento na tomada de decisões e critérios de eficácia e produtividade. A organização deve adquirir consenso e aceitação suficiente para as decisões, envolvendo os órgãos de gestão da escola e as lideranças intermédias, no desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras.

## VIII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolívar, António (2012), *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*, Vila Nova de Gaia, Fundação Manuel Leão.
- CNE (2012), “Um Mapa da descentralização e da Autonomia em Portugal”, em *Estado da Educação 2012. Autonomia e Descentralização*, Lisboa, CNE, pp.229-247.
- CNE (2015), *Recomendação sobre Retenção Escolar no Ensino Básico e Secundário*, Lisboa, CNE.
- CUE (Conselho da União Europeia) (2014), *Recomendação relativa ao Programa Nacional de Reformas para 2014 de Portugal e que formula um parecer do Conselho sobre o Programa de Estabilidade para 2014 de Portugal*, Bruxelas, COM (2014) 423 final.
- DGEEC (Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência) (2016), *Desigualdades Socioeconómicas e Resultados Escolares – 3.º Ciclo do Ensino Público Geral*, Lisboa, Ministério da Educação e Ciência.
- EAA (Equipa de Autoavaliação) (2017), *Relatório de Autoavaliação do AESMO, Parte I - Análise dos questionários aplicados a Alunos, Enc. Educação, Trab. Docentes e Trabalhadores Não Docentes*.
- EAA (Equipa de Autoavaliação) (2018), *Relatório de Autoavaliação do AESMO, Parte II - Análise do desempenho escolar - taxas de aprovação 2016-2018 e de outros indicadores de desempenho escolar*.
- Formosinho, João e Joaquim Machado (2014), “As equipas educativas e o desenvolvimento da escola e dos professores”, em Joaquim Azevedo e José Matias Alves (orgs.), *Melhorar a Escola - Sucesso Escolar, Disciplina, Motivação, Direção de Escolas e Políticas Educativas*, Porto, Univ Católica Editora, pp.91-106.
- IGEC (Inspeção Geral da Educação e Ciência) (2016). *Relatório de Avaliação Externa 2015-2016 do Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais*. Lisboa, Ministério da Educação e Ciência.
- OCDE (2014), *Perspetivas das Políticas de Educação: Portugal*, OCDE.
- Roldão, Maria do Céu (2014), “Desenvolvimento do currículo e melhoria de processos e resultados”, em Joaquim Azevedo e José Matias Alves (Orgs.), *Melhorar a Escola - Sucesso Escolar, Disciplina, Motivação, Direção de Escolas e Políticas Educativas*, Porto, Universidade Católica Editora, pp.131-140.