

PROJETO DE INTERVENÇÃO

2014 - 2018

Candidatura a Diretora
do
Agrupamento de Escolas Rainha D. Leonor

Hermínia Maria Ventura Rodrigues da Silva

INDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. BREVE CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	4
3. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS.....	6
4. A MISSÃO.....	9
5. METAS	11
6. GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO.....	11
7. PLANO ESTRATÉGICO	13
7.1. SUCESSO EDUCATIVO.....	14
7.2. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO.....	16
7.3. LIDERANÇA	18
7. 4. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS e MATERIAIS	20
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas Rainha D. Leonor, Lisboa, aberto pelo Aviso n.º5272/2014, de 22 de abril, venho submeter à apreciação do conselho geral transitório o meu Projeto de Intervenção no Agrupamento para o quadriénio de 2014/2018.

A candidatura que apresento alicerça-se na experiência acumulada durante 24 anos de serviço, 20 dos quais foram vividos na Escola Eugénio dos Santos e 15 no desempenho de funções de administração e gestão escolar, primeiro como vice-presidente da Comissão Executiva Instaladora e de Conselhos Executivos, posteriormente como diretora e no presente ano letivo como vice-presidente da Comissão Administrativa Provisória do recém-formado Agrupamento de Escolas Rainha D. Leonor.

De facto, a experiência acumulada desta prática na área da administração e da gestão escolar ao longo de todos estes anos proporcionou-me um conhecimento concreto, aprofundado e atualizado das sucessivas políticas organizacionais, das atividades desenvolvidas e das especificidades da maioria dos estabelecimentos de ensino que integram o Agrupamento. Importa salientar que o Agrupamento Eugénio dos Santos se formou há 10 anos, o que me permitiu adquirir um profundo conhecimento da gestão de vários estabelecimentos e níveis de ensino, das suas necessidades e constrangimentos.

O Agrupamento Rainha D. Leonor veio criar de novo a necessidade de agregar e mobilizar todos os elementos desta recém-criada instituição na construção de um projeto comum, pese embora as especificidades de cada um dos seis estabelecimentos de ensino.

A liderança é essencial para o bom funcionamento de uma escola, na medida em que influencia e orienta a comunidade para a concretização dos objetivos organizacionais, sendo indissociável da definição clara da missão e dos princípios estratégicos adequados à criação de um clima de cooperação que fomente o sentido de pertença e o empenho das equipas. Importa salientar que as decisões se concretizam nas tarefas desempenhadas por cada pessoa, pelo que a eficácia da escola depende da colaboração e da criatividade de toda a comunidade no desenvolvimento do projeto.

Em qualquer organização, o fundamental são as pessoas e como tal, os alunos, os docentes, os assistentes técnicos, os assistentes operacionais e os encarregados de educação devem ser envolvidos no Projeto Educativo do Agrupamento. O clima de trabalho deve ser saudável e de confiança para que todos se sintam impelidos a participar e a assumir as suas responsabilidades no seio da escola.

Assim, a delegação de competências e de responsabilidades deve ser uma prática habitual e as tomadas de decisão devem ser partilhadas, com vista ao aparecimento de soluções inovadoras, promotoras de uma escola de qualidade.

2. BREVE CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas Rainha D. Leonor foi criado em 24 de Abril de 2013, por despacho do Diretor-geral dos Estabelecimentos Escolares e localiza-se em Lisboa, na freguesia de Alvalade. Trata-se de um Agrupamento vertical que integra seis estabelecimentos de ensino: Escola Secundária Rainha D. Leonor, Escola Básica Eugénio dos Santos, Escola Básica de Santo António, Escola Básica do Bairro de São Miguel, Escola Básica dos Coruchéus e a Escola Básica Rainha D. Estefânia.

No presente ano letivo, a dimensão do Agrupamento pode verificar-se no quadro abaixo:

ESCOLAS DO AGRUPAMENTO	Salas JI	Turmas	Alunos	Educadores /Docentes	Assistentes Operacionais	Assistentes Técnicos
Santo António	4	-	90	4	3	14
	-	9	198	11	2	
Coruchéus	-	6	138	8	3	
Bairro de S. Miguel	-	16	394	19	4	
D. Estefânia	-	1	variável	2	-	
Eugénio dos Santos	-	37	968	84	19	
Rainha D. Leonor	-	44	1345	106	28	
TOTAL	4	113	3133	234	59	14

Além do ensino regular, incluindo os quatro cursos científico-humanísticos do ensino secundário, o Agrupamento inclui, na sua oferta educativa, a educação pré-escolar (4 salas), um Curso Profissional (10.º ao 12.º) e um Curso de Educação e Formação (CEF), que será substituído por um Curso Vocacional.

A população discente apresenta alguma heterogeneidade do ponto de vista socioeconómico, porém a maioria integra-se num nível médio/alto e encontra-se na idade própria para o ano de escolaridade que frequenta.

Os alunos com necessidades educativas especiais têm sido alvo de uma atenção cuidada, alicerçada em estratégias individualizadas, beneficiando de apoios de professores especializados, numa perspetiva de inclusão nas escolas e nas turmas que frequentam.

O corpo docente é bastante estável e, regra geral, alia experiência profissional com conhecimento do contexto escolar em que se insere, detendo um conhecimento real da comunidade educativa. Este fator permite esperar um acompanhamento próximo e continuado de docentes recém-chegados à unidade orgânica, de modo a permitir uma integração facilitadora e um desenvolvimento de trabalho e de ação docente concordantes com a cultura de escola e de Agrupamento que se pretende fomentar e desenvolver.

Algumas mudanças recentes no corpo docente (reformas, alteração dos currículos escolares, por exemplo) implicaram um esforço acrescido de integração e adaptação, por parte dos vários intervenientes, a que as escolas do atual Agrupamento têm tentado responder. Cientes de que o trabalho docente é um dos pilares do sucesso educativo, os decisores, incluindo os intermédios, e os docentes, incluindo os Diretores de Turma, têm aliado esforços para melhorar o desempenho de cada um, havendo, ainda, margem de melhoria a efetuar nesta área.

O quadro do pessoal não docente é constituído por profissionais empenhados e colaboradores, que assumem igualmente um papel importante na ação educativa das escolas. A maioria tem revelado um assinalável empenho para ultrapassar as eventuais deficiências que a carência de recursos humanos tem introduzido no quotidiano e as dificuldades que a criação do novo Agrupamento impôs. Por outro lado, o Agrupamento debate-se, no presente, com insuficiência de psicólogos (assinale-se que existe apenas uma psicóloga para o conjunto das seis escolas do Agrupamento).

Relativamente aos estabelecimentos e equipamentos, a escola sede apresenta boas instalações com novos equipamentos, resultantes da intervenção efetuada recentemente pela *Parque Escolar*. No entanto, as escolas básicas carecem de obras de requalificação e debatem-se com falta de espaços destinados aos tempos livres dos alunos e ao desenvolvimento de atividades de enriquecimento curricular. Há ainda necessidade de dar continuidade à renovação dos equipamentos para a disciplina de Educação Física.

3. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

A qualidade de uma organização não se alcança apenas com a resolução dos seus problemas, importando potenciar os seus pontos fortes.

Aquando da avaliação externa efetuada às anteriores unidades orgânicas, os pontos fortes e as áreas de melhoria que a seguir se apresentam foram os apontados pelas equipas da IGEC, com base numa "análise swot". Embora se tenham adotado estratégias para minimizar os pontos fracos nas duas unidades orgânicas, importa consolidar as ações de melhoria e continuar a investir na consolidação dos pontos fortes, sob pena de deixarem de o ser.

PONTOS FORTES (apontados pela IGEC)	
Escola Secundária Rainha D. Leonor	Agrupamento Eugénio dos Santos
<ul style="list-style-type: none"> • A grande procura da Escola, por alunos e encarregados de educação, em resultado de uma imagem de rigor, exigência e profissionalismo da maior parte do pessoal docente e não docente; • A mobilização dos docentes no diagnóstico das dificuldades de carácter transitório dos alunos, apoiando-os e encaminhando-os para soluções pedagógicas favorecedoras de sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução muito positiva do desempenho dos alunos nas provas de aferição, na EB1 de Santo António, em resultado do trabalho que tem vindo a ser realizado envolvendo toda a comunidade educativa; • O trabalho progressivo e sistemático no sentido de reforçar de forma transversal, nas crianças e nos alunos, os valores de cidadania;

<p>escolar;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A efetiva articulação entre as estruturas de apoio a alunos com necessidades educativas especiais, designadamente com o serviço de psicologia e orientação, traduzida na disponibilização de respostas educativas que vão ao encontro das necessidades referenciadas; (a) • O empenho e a motivação revelados pelos diferentes profissionais no exercício das suas funções, em harmonia com as lideranças de topo e intermédias; • A gestão dos recursos humanos orientados para a rendibilização das competências pessoais e profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • A diversidade das atividades desenvolvidas no domínio das artes, do desporto e da educação para a saúde, o que contribui para a formação integral dos alunos; • A gestão eficiente dos recursos humanos, atendendo aos perfis profissionais e às prioridades da ação educativa incentivando a formação contínua; • A colaboração ativa das várias associações de pais e encarregados de educação com a direção do Agrupamento dando respostas a problemas identificados, tendo em vista a melhoria do serviço educativo; • A visão estratégica das lideranças de topo potencia o desenvolvimento da organização; • A diversidade de parcerias e protocolos estrategicamente estabelecidos como forma de melhorar os resultados académicos dos alunos e a qualidade da prestação do serviço educativo.
---	---

(a) Este aspeto deixou de ser um ponto forte devido à saída da psicóloga sediada na ESRDL.

PONTOS FRACOS / ÁREAS DE MELHORIA (apontados pela IGEC)	
Escola Secundária Rainha D. Leonor	Agrupamento Eugénio dos Santos
<ul style="list-style-type: none"> • O envolvimento efetivo dos alunos na conceção e reformulação de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • A involução dos resultados do 3º ciclo do ensino básico;

<p>estruturantes, bem como no processo de autoavaliação organizacional, intensificando a sua corresponsabilização e participação na vida escolar;</p> <ul style="list-style-type: none"> • O reforço dos mecanismos de diferenciação pedagógica, nomeadamente em contexto de sala de aula; • O aprofundamento do trabalho em rede e a consolidação da partilha de boas práticas por parte de todas as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica; • A supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto estratégia concebida para o desenvolvimento profissional do corpo docente; • A consolidação da análise reflexiva sobre os resultados e o processo de ensino e aprendizagem numa linha indutora da melhoria de práticas pedagógicas; • A definição de indicadores que permitam avaliar a concretização das metas definidas para a Escola, de modo a facilitar a sua operacionalização e a verificação da eficácia do trabalho desenvolvido pelas estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica e do grau de satisfação dos utentes; • A implementação de uma metodologia de autoavaliação, formalmente estruturada e envolvendo a comunidade educativa, que agregue a informação produzida nos 	<ul style="list-style-type: none"> • O fraco envolvimento dos alunos na programação das atividades e no processo de construção dos documentos orientadores da vida da escola; • A articulação vertical ao nível da gestão do currículo revela-se pouco sistematizada e estruturada; • A menor eficácia das medidas de apoio aplicadas aos alunos com dificuldades de aprendizagem dos 2º e 3º ciclos; • O Projeto Curricular do Agrupamento privilegia a dimensão organizativa, não se constituindo como um efetivo documento de gestão curricular; • A falta de sistematização dos procedimentos de monitorização dos processos e dos resultados, bem como a generalização dos procedimentos e dispositivos de avaliação a todo o Agrupamento.
---	--

<p>diferentes setores, de modo a identificar as áreas de intervenção pedagógica prioritárias e, conseqüentemente, elaborar planos de melhoria com efeitos no planeamento, na gestão das atividades e nas práticas profissionais.</p>	
--	--

Desta análise ressalta, como prioritária, e em total consonância com os princípios orientadores que em ponto próprio se explicitam, nomeadamente o da qualidade pedagógica, a necessidade de intervenção relativamente a:

1. consolidação das boas práticas das estruturas de supervisão e coordenação pedagógica estando estas estreitamente ligadas à implementação e/ou reforço de estratégias de diferenciação pedagógica;
2. articulação curricular, vertical e horizontal;
3. sistematização dos procedimentos de monitorização dos processos e dos resultados, com vista à implementação de planos de melhoria.

Numa 1.^a fase, estes aspetos, porque são indissociáveis do sucesso educativo, devem concentrar o maior esforço e empenho do diretor e das estruturas educativas do Agrupamento, sem que se descurem outros problemas também referidos, tais como a necessidade de maior participação dos alunos na construção dos documentos estruturantes do Agrupamento e na programação de atividades.

4. A MISSÃO

A missão, tal como se apresenta, tem subjacentes os seguintes princípios orientadores:

Princípio da qualidade pedagógica: a dimensão pedagógica e a procura da qualidade é a prioridade educativa;

Princípio da transparência: utilização de critérios ponderados em qualquer tomada de decisão e no tratamento de todos os aspetos inerentes à vida da comunidade educativa;

Princípio da participação: fomentar a participação ativa de todos os elementos da comunidade educativa na vida escolar, através do exercício de uma liderança com responsabilidades partilhadas e delegação de competências;

Princípio da igualdade: respeito efetivo pelos direitos de todos elementos da comunidade educativa, patente no tratamento das diferentes situações e nas tomadas de decisão.

Cabe à escola prestar à comunidade um serviço de qualidade, fundamentado numa cultura de exigência, rigor e responsabilidade, balizado pelos princípios e valores plasmados na Lei de Bases do Sistema Educativo.

A função de ensinar e a de aprender devem desenvolver-se num ambiente harmonioso e impulsionador do desenvolvimento académico, pessoal e social do aluno, com vista à formação de cidadãos ativos e responsáveis.

Os profissionais da educação assumem um papel central e fundamental no cumprimento desta missão, pelo que também é necessário fomentar o seu desenvolvimento profissional e proporcionar-lhe condições de trabalho adequadas e facilitadoras do seu exercício profissional.

A direção de uma unidade orgânica com a dimensão e o contexto do Agrupamento de Escolas Rainha D. Leonor exige, portanto, um conhecimento das múltiplas realidades que o compõem e uma ação rigorosa, que, sem se revelar excessivamente ambiciosa, consiga níveis elevados de eficácia e eficiência no seu desempenho.

Neste contexto, importa construir uma identidade e um sentimento de pertença resultante da promoção de iniciativas que valorizem a cultura existente e apontem novos caminhos. Esta identidade é o melhor suporte para a mobilização de todos na prossecução dos objetivos e das metas definidas.

O diretor, enquanto membro do Conselho Geral e, sobretudo enquanto presidente do Conselho Pedagógico, tem que ser o garante das mudanças necessárias e a salvaguarda dos sucessos obtidos. Para tal dispõe de instrumentos legais mas, especialmente, tem que garantir espaços de informação e reflexão sobre as questões emergentes, dando abertura e criando confiança quer para a intervenção coletiva, através das estruturas, quer para a intervenção individual, mobilizando novos recursos, por vezes, desconhecidos.

Esta ação pressupõe o cumprimento cabal das funções pelos titulares dos vários cargos e está claramente ligada à delegação de poderes. A liderança, para ser forte, deve ter uma visão multifacetada da organização que, no caso dum agrupamento enorme, só se atinge através da colaboração responsável de todos os intervenientes, nos diversos níveis e nas diferentes áreas, que devem ver o seu contributo valorizado.

5. METAS

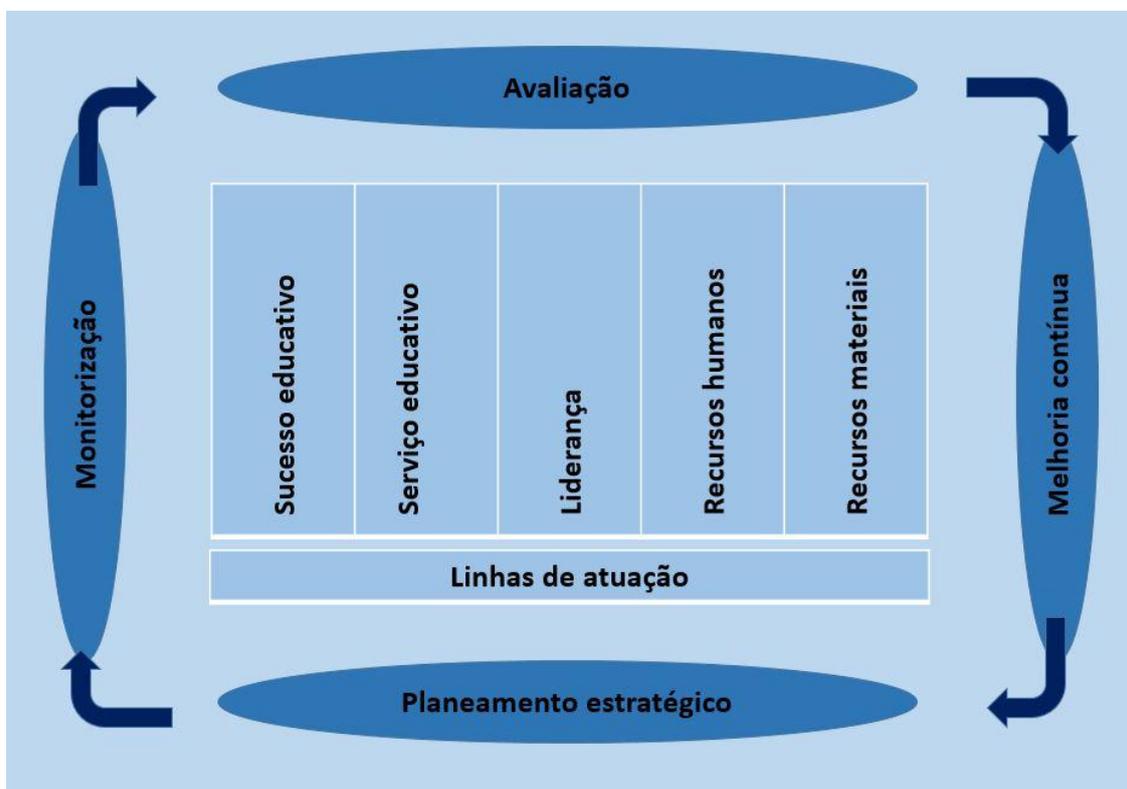
Este projeto de intervenção tem como objetivo primordial promover uma Cultura de Escola de Qualidade, que preste um serviço de excelência aos alunos – única razão da existência da escola. Assim, consideram-se as seguintes metas:

- Melhorar o sucesso educativo nas suas vertentes de resultados académicos e de formação pessoal e social.
- Procurar a convergência entre resultados internos e os resultados das provas finais e dos exames nacionais.
- Melhorar a coordenação e fomentar a articulação pedagógica entre escolas e ciclos.
- Desenvolver uma cultura de cooperação, que se evidencie no trabalho pedagógico, nas relações interpessoais e na ligação à comunidade;
- Contribuir para a melhoria de condições de trabalho que favoreçam o desenvolvimento pessoal e, por inerência, aumentem a qualidade do serviço público de educação.
- Fomentar a identidade e o sentimento de pertença ao Agrupamento, valorizando aspetos da cultura existente e promovendo iniciativas que consolidem esse sentimento.

6. GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO

Considerando o diagnóstico efetuado e as metas estabelecidas definiram-se as seguintes linhas de atuação:

- Sucesso educativo
- Prestação do serviço educativo
- Liderança
- Gestão de recursos humanos e materiais



Analisados os problemas apontados aquando da avaliação externa das duas unidades orgânicas que integram o atual Agrupamento verifica-se que estes se situam essencialmente no campo de atuação das estruturas de coordenação, supervisão e gestão e, pontualmente, ao nível do sucesso educativo.

No contexto atual, decorrente da criação recente do Agrupamento de Escolas Rainha D. Leonor, alguns dos problemas tendem a acentuar-se, nomeadamente a partilha de boas práticas e a necessidade de gestão, coordenação e articulação entre escolas. Para contrariar esta tendência importa atuar através de uma rede de procedimentos partilhados por todos.

A melhoria dos resultados escolares decorre de um trabalho contínuo e sistemático de alunos e professores, constituindo-se portanto uma prioridade de

qualquer plano estratégico. Apresentando o Agrupamento, habitualmente, resultados acima da média nacional, há margem de melhoria onde é necessário intervir de forma continuada e sistemática.

No Agrupamento de Escolas Rainha D. Leonor, um dos maiores desafios para a liderança consistirá na aproximação das diferentes sensibilidades existentes nas várias escolas, desenvolvendo um processo que já se iniciou, esbatendo receios e promovendo a comunicação e partilha.

O diretor influencia e deve ser influenciado pelos que trabalham nas escolas, no sentido em que todos devem estar implicados na consecução dos objetivos e a eficácia dos processos é potenciada pela interação dos diferentes intervenientes nas diferentes estruturas.

A prestação dum serviço educativo de qualidade implica uma gestão criteriosa e rigorosa dos recursos humanos e materiais que, num contexto de crise, tendem a escassear. Exige-se um conhecimento efetivo dos recursos humanos disponíveis de modo a adequar a sua distribuição pelos diferentes espaços e/ou tarefas.

Partindo da identificação dos problemas mencionados, quer as áreas de intervenção prioritária quer outras referidas, considera-se fundamental o estabelecimento de objetivos ambiciosos, mas exequíveis. Com esse propósito, estabelecem-se no ponto seguinte um conjunto de estratégias que permitem apresentar as ações a desenvolver e avaliar o grau de execução das metas. Estas estratégias permitirão ainda monitorizar a prossecução dos objetivos propostos, redefinindo-os sempre que necessário, num modelo de gestão/processo que se pretende exigente, mas vigilante, mobilizador e partilhado.

7. PLANO ESTRATÉGICO

Dada a complexidade e multiplicidade de áreas abrangidas pela gestão dum agrupamento só uma atuação concertada e simultânea, ainda que definidas as prioridades de intervenção, pode conduzir aos resultados desejados. Neste pressuposto, muitas das estratégias que a seguir se apresentam serão desenvolvidas ao longo do mandato.

7.1. SUCESSO EDUCATIVO

O sucesso educativo pressupõe a melhoria de resultados escolares e a formação integral dos alunos, com ênfase na integração e inclusão dos alunos e no seu desenvolvimento cívico.

Obviamente, o sucesso escolar é condicionado por atitudes e comportamentos que constituem uma área de intervenção permanente e subjacente a cada ato educativo.

É fundamental estabelecer um clima de trabalho que seja respeitador dos direitos e exigente nas responsabilidades, que funcione como regulador dos comportamentos e atitudes de todos, criando de uma escola segura e disciplinada.

ASPETOS A MELHORAR
<ul style="list-style-type: none">• Resultados escolares;• Convergência entre resultados internos e resultados de provas finais e exames nacionais;• Cumprimento das regras e disciplina.

OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none">• Promover o sucesso educativo e a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos do Agrupamento;• Promover a eficácia dos apoios educativos /apoio ao estudo;• Promover situações que fomentem a responsabilidade, partilha e cidadania;• Prevenir a indisciplina e a ocorrência de comportamentos desviantes.

ESTRATÉGIAS	Programação			
	14/15	15/16	16/17	17/18
<ul style="list-style-type: none">• Inserir, no Projeto Educativo, metas relativas aos resultados a alcançar;	X			
<ul style="list-style-type: none">• Monitorização dos resultados alcançados pelos alunos e redefinição de estratégias;	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none">• Monitorização da evolução das taxas de transição/conclusão por ano de escolaridade;	X	X	X	X

<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos resultados nas provas finais e exames nacionais e sua comparação com os resultados internos; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Análise do desempenho dos alunos no acesso ao Ensino Superior; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Análise das taxas de empregabilidade dos alunos que concluem o Ensino Profissional; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de alunos com dificuldades de aprendizagem no início de cada ciclo e implementação de medidas de apoio pedagógico para promover a sua recuperação; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da atenção e importância dada ao pré-escolar e ao primeiro ciclo como garantia de um melhor futuro para o Agrupamento, nos anos subsequentes; 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da ação das Bibliotecas Escolares e do CREM no apoio a toda a comunidade escolar e no contributo para o sucesso educativo; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à criação e ao desenvolvimento de projetos e iniciativas que promovam a inclusão; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo ao sistema de permutas dos professores no sentido de proporcionar a plena lecionação dos conteúdos programáticos; 		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Dinamização de campanhas de solidariedade; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da Formação Cívica como Oferta Complementar; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Análise do Regulamento Interno com os alunos; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Uniformização da atuação dos docentes em cada Conselho de Turma; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Articulação com as famílias, prestando informação objetiva e atempada; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo ao desenvolvimento de projetos destinados à prevenção e/ou ao combate à indisciplina; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do empenho/trabalho dos alunos através da entrega de diplomas de mérito. 	X	X	X	X

7.2. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

A aposta num serviço educativo de qualidade pressupõe a diversificação das metodologias de ensino/aprendizagem e das estratégias educativas, focadas nas características do aluno.

A importância do trabalho individual dos docentes ganha outra dimensão se estiver alicerçada numa cultura de cooperação, que se evidencie no trabalho pedagógico, nas relações interpessoais e na ligação à comunidade. No contexto de um agrupamento novo, a articulação dos currículos surge como área de investimento obrigatório e prioritário.

O papel a desempenhar pelas diferentes estruturas de orientação e coordenação educativa assume particular importância e o resultado do seu desempenho é fundamental para a qualidade do serviço educativo.

ASPETOS A MELHORAR

- Articulação vertical ao nível da gestão do currículo;
- Acompanhamento e supervisão da prática letiva;
- Reforço dos mecanismos de diferenciação pedagógica;
- Análise reflexiva sobre os resultados e o processo de ensino e aprendizagem.

OBJETIVOS

- Promover a sequencialidade e a articulação vertical e horizontal de conteúdos;
- Promover redes de trabalho e prática pedagógica colaborativa;
- Promover o acompanhamento e a supervisão da prática letiva em sala de aula numa perspetiva formativa e como oportunidade para a partilha de práticas e de experiências;
- Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas;
- Promover a inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais.

ESTRATÉGIAS	Programação			
	14/15	15/16	16/17	17/18
<ul style="list-style-type: none"> Promoção da articulação horizontal dos currículos, através de trabalho colaborativo; Promoção da articulação entre ciclos, prioritariamente nas áreas de Português e Matemática, através de reuniões; Adoção uma política de atuação comum de desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem; Organização dos horários dos docentes de modo a encontrar um tempo comum destinado às reuniões, como meio de fomentar a partilha, rentabilizando esforços; Harmonização de procedimentos entre as várias escolas, criando modelos comuns; Monitorização do cumprimento do currículo pelos subdepartamentos; 	X	X		
		X	X	X
		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Organização dos horários dos docentes de modo a encontrar um tempo comum destinado às reuniões, como meio de fomentar a partilha, rentabilizando esforços; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Harmonização de procedimentos entre as várias escolas, criando modelos comuns; 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> Monitorização do cumprimento do currículo pelos subdepartamentos; 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Incentivo à realização de atividades envolvendo alunos e docentes de ciclos de ensino e/ou de estabelecimentos diferentes; Adequação das práticas de ensino aos alunos NEE; Promoção de práticas de ensino diferenciado e de aprendizagem cooperativa; Valorização da dimensão artística, através da continuação do ensino articulado de Música e da realização de exposições; Incentivo do uso das novas tecnologias e de metodologias experimentais no processo de ensino e de aprendizagem; 		X	X	X
	X	X	X	X
	X	X	X	X
	X	X	X	X
	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Monitorização dos resultados escolares pelos subdepartamentos e definição de estratégias de melhoria; Definição em subdepartamento de estratégias de apoio e respetiva monitorização. 	X	X	X	X
	X	X	X	X

7.3. LIDERANÇA

Qualquer liderança deve fundar-se num envolvimento e compromisso sérios mas, em educação, estes aspetos são particularmente exigentes dado que todo o trabalho assenta na gestão de recursos humanos e no desenvolvimento relacional entre múltiplos parceiros e intervenientes no processo educativo.

ASPETOS A MELHORAR

- O sentido de pertença ao Agrupamento;
- Envolvimento dos alunos na programação de atividades e na elaboração dos documentos estruturantes;
- A implementação de uma metodologia de autoavaliação, formalmente estruturada e envolvendo a comunidade educativa.

OBJETIVOS

- Envolver a comunidade na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento;
- Fomentar o sentido de pertença ao Agrupamento;
- Valorizar as lideranças intermédias;
- Promover uma cultura de rigor e exigência;
- Apoiar o desenvolvimento de projetos;
- Estabelecer parcerias estrategicamente relevantes para o sucesso educativo;
- Promover a atualização profissional de docentes e não docentes;
- Melhorar a eficácia dos circuitos de informação e comunicação;
- Fomentar a participação dos pais e das associações de pais / encarregados de educação;
- Incentivar a colaboração da Associação de Estudantes;
- Consolidar o processo de avaliação interna, desenvolvendo e implementando mecanismos de autorregulação tendentes à melhoria do desempenho do Agrupamento.

ESTRATÉGIAS	Programação			
	14/15	15/16	16/17	17/18
• Elaboração participada dos documentos estruturantes do Agrupamento;	X			
• Incentivo do trabalho de equipa, da valorização profissional e do espírito de iniciativa, distinguindo a dedicação e o brio profissional;	X	X	X	X
• Criação de um logótipo aplicável em todos os suportes de comunicação;	X			
• Atribuição, às lideranças intermédias, de funções e responsabilidades que assegurem a concretização do PE;		X	X	X
• Conceção de um Plano de Formação para o pessoal docente e não docente que procure responder às necessidades do Agrupamento e aos interesses individuais;	X	X	X	X
• Articulação com o Centro de Formação Prof. Dr. João Soares, procurando que se realizem ações de formação nas escolas do Agrupamento;	X	X	X	X
• Preferência pelo uso do <i>e-mail</i> na transmissão de informações e na preparação de reuniões;	X	X	X	X
• Reforço do uso da plataforma <i>moodle</i> como meio de trabalho pedagógico e colaborativo;		X		
• Apoio às iniciativas e eventos das Associações de Pais e Encarregados de Educação enquanto parceiros estratégicos do Agrupamento;	X	X	X	X
• Estimulo à participação dos pais, através do aproveitamento das suas competências profissionais;	X	X	X	X
• Apoio às iniciativas da Associação de Estudantes que visem a dinamização da comunidade educativa;	X	X	X	X
• Realização de simulacros para testar os Planos de Emergência de cada estabelecimento.	X	X	X	X
• Manutenção das parcerias estabelecidas para o desenvolvimento das AEC, da CAF, dos cursos	X	X	X	X

profissionais e outras de apoio à ação educativa;				
• Procura de novos parceiros em função do novo contexto.		X	X	X
• Formação de uma equipa de avaliação interna do atual Agrupamento;	X			
• Implementação do modelo CAF Educação;		X	X	X
• Recolha sistemática de informação destinada a apoiar a tomada de decisões adequadas à promoção da qualidade das aprendizagens e dos diversos serviços;	X	X	X	X
• Análise de processos e resultados como ponto de partida para a elaboração de um Plano de Melhoria a implementar no ano letivo subsequente seguinte.	X	X	X	X

7. 4. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS e MATERIAIS

No contexto atual de redução de recursos é imperioso fazer uma gestão racional dos recursos humanos, potenciando as capacidades de cada um e do grupo.

A qualidade dos serviços atinge-se, também, pelo aumento do grau de satisfação dos vários intervenientes no processo educativo, passando pela existência em cada escola de recursos e equipamentos que garantam as condições necessárias ao exercício das funções dos vários agentes educativos.

ASPETOS A MELHORAR

- Insuficiência de assistentes operacionais nas escolas básicas;
- Melhoria de procedimentos de ação
- Renovação de equipamentos

OBJETIVOS

- Gerir os recursos humanos de forma racional e segundo critérios de eficácia;
- Aumentar a eficácia dos serviços administrativos;
- Gerir e rentabilizar a utilização dos materiais didáticos e equipamentos;
- Melhorar a qualidade dos espaços, humanizando-os.

ESTRATÉGIAS	Programação			
	14/15	15/16	16/17	17/18
• Distribuição do serviço de acordo com as competências de cada colaborador e as prioridades da ação educativa;	X	X	X	X
• Realização de diligências para aumentar o número de assistentes operacionais;	X			
• Gestão racional dos recursos humanos, nomeadamente assistentes operacionais e assistentes técnicos;	X	X	X	X
• Criação de manuais de procedimentos administrativos;		X		
• Aquisição de materiais didáticos e equipamentos solicitados pelos departamentos;	X	X	X	X
• Continuação da renovação dos equipamentos da disciplina de Educação Física na EB Eugénio dos Santos;		X	X	X
• Estabelecimento de contatos com a Parque Escolar e com a CML/Junta de Freguesia sempre que exista necessidade de reparação, manutenção ou melhoria das instalações escolares;	X	X	X	X
• Utilização racional dos recursos materiais numa perspetiva de sustentabilidade ambiental, mas também de uma gestão eficaz dos recursos financeiros do Agrupamento.	X	X	X	X

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já referi na introdução, desde 1998 que desempenho funções de gestão e administração sendo de salientar o acompanhamento do processo de formação e implementação do Agrupamento de Escolas Eugénio dos Santos. A responsabilidade inerente às funções desempenhadas permitiu-me arrecadar uma experiência muito significativa dada a diversidade das escolas/níveis de ensino agrupados e das diferentes culturas organizacionais que apresentavam.

A transparência, a integridade, o respeito por diferentes sensibilidades revelaram-se fundamentais na construção desse novo agrupamento. O reconhecimento da diversidade dos contextos, a reflexão sobre as diferentes perspetivas na análise das situações exigiram coragem e determinação para encontrar soluções inteligentes e adequadas à então nova realidade. A minha visão da escola e do processo educativo ficou mais completa, integrando aspetos que são específicos de cada nível de ensino mas que, estrategicamente, é possível articular para ir de encontro aos interesses e expectativas da comunidade educativa.

O meu compromisso, ao apresentar esta candidatura, é o de mobilizar a minha experiência e capacidades para levar a cabo a missão.

Lisboa, 15 de maio de 2014

A candidata