

**Agrupamento de Escolas de Santo André, *Santiago do Cacém***

# **PROJETO DE INTERVENÇÃO**

**Motivar, Envolver e Delegar**

**Maria Manuela de Carvalho Teixeira**

Vila Nova de Santo André, 23 de junho de 2022

**“A crítica é algo que podemos evitar facilmente**

**Ao não dizer nada, não fazendo nada,**

**E não sendo nada.”**

**Aristóteles**

# Índice

Índice .....	2
RAZÃO DA CANDIDATURA .....	3
1 - INTRODUÇÃO .....	5
2. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO .....	8
2.1. Caracterização Sumária do Meio em que o Agrupamento se Insere .....	8
2.2. As Escolas do Agrupamento .....	9
2.3. Organização da População Escolar .....	9
2.3.1. <i>Corpo Docente e Estruturas de Orientação Educativa e Articulação Curricular</i> .....	10
2.3.2. <i>Corpo Não Docente</i> .....	10
2.3.3. <i>Corpo Discente</i> .....	11
MISSÃO.....	12
I – IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS .....	13
II – DEFINIÇÃO DOS DOMÍNIOS E DAS ESTRATÉGIAS .....	15
III – PROGRAMAÇÃO DE ATIVIDADES A REALIZAR NO MANDATO.....	21

## **RAZÃO DA CANDIDATURA**

**“Todo um novo começo vem do fim de algum outro começo.”**

Sêneca

Há mais de duas décadas que sou professora de Física e Química. Nesta, e noutras escolas, ao longo destes anos, lecionei em todos os regimes (diurno e noturno), vários ciclos de ensino, bem como diversas disciplinas que têm feito parte dos currículos. Contactei, de igual modo, com alunos de amplas faixas etárias e percorri, durante anos consecutivos, milhares de quilómetros para chegar à escola e depois regressar a casa.

Há vinte e sete anos, optei por permanecer na ESPAM, seduzida, sem dúvida, pelas condições estruturais ímpares que a escola me oferecia: três laboratórios de Química, verbas anuais para materiais e reagentes (nas escolas por onde, até então, tinha andado, nada disto era sequer imaginável) e os projetos para os quais logo me convidaram (Projeto Jovens Repórteres para o Ambiente e outros que foram aparecendo).

Durante este meu percurso, congratulo-me com a confiança que o grupo disciplinar em mim depositou, no exercício do cargo de delegada de grupo durante cinco anos consecutivos. Simultaneamente, participei em experiências inovadoras no processo de ensino-aprendizagem, promovidas pelo Ministério da Educação, sempre que para tal fui convidada ou de forma voluntária, nomeadamente, no papel de Acompanhante Local de Ciências / Formadora e Formanda, o que me possibilitou estar na linha da frente, seja no acesso à informação seja na participação em múltiplas atividades e projetos associados à implementação dos novos programas de Física e Química. Paralelamente, contribuí empenhadamente para o melhoramento das condições de trabalho do grupo disciplinar com a “criação” de um gabinete de trabalho e “reinventando” os Laboratórios.

Posteriormente, decidi investir quer profissional quer individualmente nesta escola em particular [ESSA/ESPAM], começando por me candidatar à Assembleia de Escola (até 2002) e, mais tarde, ao Conselho Geral (2009 a 2011). Assim sendo, ao nível da escola, ‘apostei’ na formação e supervisão de professores (formação individual que replicava, a *posteriori*, no Centro de Formação de Professores de Santo André), bem como na orientação de estágio na formação inicial de professores, e, ainda, na conceção e

implementação de projetos a nível local, nacional e internacional, nomeadamente, Ciência Viva, Pequenos Cientistas, Jovializar por aí..., Ciência Hoje e *Comenius* (até 2009).

A nível individual, concluí o mestrado em Administração e Gestão Educacional e iniciei o programa de doutoramento na especialidade de Liderança (até 2011).

De seguida, em 2011, candidatei-me ao exercício das funções de Diretora de uma escola (Escola Secundária Manuel da Fonseca), desafiando uma realidade que me era desconhecida.

Finalmente, em abril de 2013, fui nomeada para Presidente da Comissão Administrativa Provisória do recém-criado Agrupamento de Escolas de Santo André. Em 2014, candidatei-me ao cargo de diretora do AESA, cargo que exerço até à presente data. É com este sentido de pertença; é esta empatia motivadora que me impele a candidatar-me, novamente, ao exercício deste cargo neste Agrupamento.

Como é sabido, todos temos ideias mais ou menos estabelecidas acerca do ensino, do que é ser um bom professor e da organização das escolas. Por elas, somos influenciados e pautamos as nossas ações em diversas situações. No entanto, o nosso comportamento é, também, determinado pelas experiências que tivemos no passado, pela perceção que temos do presente, como, ainda, pelas expectativas que cada um de nós tem relativamente ao futuro. É aqui que me enquadro; esta é a minha escola, o espaço onde teço os meus sonhos e onde os quero materializar. Toda esta experiência acumulada, o percurso profissional e académico, a crença no futuro, constituem razões que me fazem acreditar na mais-valia que o Agrupamento constitui para a nossa comunidade. E por acreditar igualmente na minha dedicação, empreendedorismo e amor que dedico às causas em que acredito, que poderei contribuir qualitativamente num papel de direção para que o Agrupamento possa ser mais e melhor.

Tal como diria Georges Steiner, não há ofício mais privilegiado do que aquele que nos permite despertar nos outros poderes e sonhos, induzindo neles uma paixão igual à que sentimos e, conseguindo, através da união, atingir o objetivo primordial – um Agrupamento de sucesso e de excelência.

E é acreditando nesta causa, nesta Escola, nos docentes, nos discentes, nos administrativos, nos auxiliares de ação educativa, que todos os dias calcorreiam os corredores, nas diversas escolas que constituem o Agrupamento, nos pais e encarregados de educação, em suma, em todos os que conosco partilham este sentir e este acreditar, que me proponho desempenhar e cumprir as funções para as quais me candidato.

## **1 - INTRODUÇÃO**

O presente Plano espelha muitas das minhas preocupações e reflexões acerca do Agrupamento de Escolas de Santo André, enquanto instituição de referência formativa/educativa, geradora de sucesso nos mais diversos domínios.

A escola, qualquer escola, só o é, só existe, enquanto espaço de mundivivências e de mundividências onde os mais diversos atores convivem em clima de bem-estar e ambiente de respeito mútuo e pela diferença, que proporcione a discordância construtiva. Todos os contributos, todas as achegas, contribuem para uma escola promotora do conhecimento, da inovação, do compromisso e da competência.

A partilha e a parceria devem estar na base de uma cultura colaborativa de escola. Esta interação processa-se, quer no interior da escola quer na sua relação com as outras instituições do meio em que se insere. Efetivamente, nenhuma escola é uma *ilha*, nem sequer um espaço onde se colocam os jovens, ainda “sem idade para trabalhar”. A escola é uma representação do nosso mundo; daí que seja participada pela comunidade/sociedade. É, conseqüentemente, fundamental a participação e a corresponsabilização dos diversos atores envolvidos: a comunidade local, os professores, os pais, os alunos, os auxiliares, o município...

É, também, importante que compreendamos o significado de colegialidade e de colaboração, seja para os docentes seja para os responsáveis superiores das suas escolas (líderes), porque o trabalho em conjunto é o que cria interdependências mais fortes, uma responsabilidade partilhada e uma maior disponibilidade para participar na revisão e crítica do trabalho realizado.

Acreditamos que é nas escolas, caracterizadas pelas culturas colaborativas, que o sucesso e a incerteza são partilhados e discutidos. É também naquelas onde existe um forte empenhamento, dedicação, responsabilidade coletiva, e um sentimento de orgulho na instituição, em que as pessoas aprendem umas com as outras, identificando as preocupações comuns e trabalham, conjuntamente, na resolução dos seus problemas de forma a reduzir as incertezas do seu trabalho, contribuindo, assim, para o aumento do sucesso dos alunos.

Um dos desafios que hoje se coloca aos agrupamentos de escolas é o de que as pessoas continuem a sentir uma identidade, um sentimento de pertença pelo que a instituição deve constituir um laborioso espaço em rede, sedimentado em cumplicidades, partilhas várias, conhecimentos, afetos e se sintam reconhecidas e felizes. Se esta rede for tecida, e as pessoas confiarem generosamente e com dádiva neste rumo, neste sentir e nesta identidade, estarão, então, reunidas as condições para que este Agrupamento crie oportunidades de desenvolvimento e de aprendizagem de excelência para todos.

Trata-se, pois, de um rumo que carece de uma liderança que exorte a organização a criar redes: de conhecimento, de experiência, de hierarquias, de forma autossustentável, que oriente os vários intervenientes no sentido da autonomia e da construção de uma identidade própria que perdure e subsista para além de qualquer liderança.

Neste sentido, entendemos que a liderança faz a diferença na melhoria da escola e dos resultados dos alunos seja pelo apoio e desenvolvimento dos professores seja pela implementação de medidas eficazes nos processos organizacionais.

Consideramos, ainda, que a liderança, numa escola, não se limita a uma única pessoa; contrariamente, é exercida por muitos que, quando o fazem concertadamente, realizam-na com mais sucesso.

Consideramos ainda que a liderança é essencialmente relacional, dado que a mesma da escola se preocupa com a interpretação de valores num determinado contexto social e humano e, por isso, deve ser explícita sobre as expectativas. Deve, ainda, a liderança criar oportunidades e proporcionar o trabalho conjunto, bem como ser clara na comunicação para que todos saibam o que se espera com o seu trabalho. Neste sentido, procurámos definir um plano de intervenção que tivesse em conta os considerandos anteriores, coadjuvados por uma aturada reflexão com base em vários documentos e vivências que julgamos estruturantes para a definição de uma política de orientação escolar.

Por fim, de forma a completar, e enriquecer o referido plano de intervenção, foram também auscultados diversos atores da comunidade escolar, no sentido de termos a perceção do seu sentir acerca da dinâmica e funcionamento da escola.

Para a elaboração do plano de intervenção, começámos por efetuar uma diagnose que nos permitisse identificar os problemas/necessidades do Agrupamento.

Seguidamente, e tendo em conta a diagnose e o relatório da Avaliação Externa, elencámos os **Domínios** que nortearão a nossa atividade nos próximos quatro anos, a saber:

1. Resultados e Organização Pedagógica
2. Liderança e Gestão
3. Prestação de serviço educativo
4. Comunicação
5. Monitorização e autoavaliação do Agrupamento

Muitas são as escolas que compõem este Agrupamento – são, pois, saberes acumulados que emergem de forma coesa em unidade. Esta, por sua vez, requer ações que potenciem e transformem esses saberes, anteriormente ‘dispersos’, firmando e potenciando resultados e elevando a autoestima.

Por fim, apresentamos um conjunto de estratégias/atividades que corporizarão os *Domínios* definidos, no sentido de ultrapassar/resolver os problemas/ necessidades diagnosticadas. O plano de intervenção decorrerá de acordo com uma calendarização, detalhada no item, “Programação de atividades a realizar no mandato”.

Consideramos que o clima e bem-estar, assim como o sucesso do Agrupamento, aos mais variados níveis, será aquilo pelo que seremos recordados pelos nossos alunos e por todos os que pelo Agrupamento passam, trabalham e por todos os que, de alguma forma, o contactam e conhecem.

Acreditamos, portanto, que fazer a diferença é a nossa missão. Acreditamos que a missão não pode ser impessoal, tem de ter um significado profundo, tem de transformar as vidas de todos os que, no Agrupamento, aprendem, ensinam, trabalham ou simplesmente por cá passam.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

### 2.1. Caracterização Sumária do Meio em que o Agrupamento se Insere

O Agrupamento de Escolas de Santo André, AESA, situa-se em Vila Nova de Santo André, um centro urbano do Litoral Alentejano, que resultou da agregação da Escola Secundária Padre António Macedo com o Agrupamento Vertical de Santo André [Escolas do 1.º Ciclo, Jardins de Infância e a Escola Básica 2/3].

Relevam-se, nesta caracterização, alguns aspetos que interagem com os seus alunos, bem como no relacionamento destes com os seus pares e com os restantes membros da comunidade escolar, a saber:

**a)** diversidade e heterogeneidade multicultural e étnica, resultado dos fluxos migratórios (*internos*: êxodo rural; êxodo urbano; migrações pendulares; *externos*: emigração temporária e definitiva; imigração temporária e definitiva, sobretudo de países africanos, e do Brasil), que fazem desta uma comunidade com mundividências díspares e mundivivências que a caracterizam como tipicamente urbana;

**b)** características do mercado de trabalho (a maioria da população ativa, nomeadamente a masculina, está sujeita a um regime laboral por turnos; grande parte da população ativa feminina confronta-se com enormes dificuldades em conseguir um emprego; aumento do desemprego, há já algum tempo, consequência da reestruturação estrutural e tecnológica das empresas da zona e reflexo da crise económica mundial).

Do primeiro aspeto resulta algo de muito positivo: uma maior riqueza e diversidade cultural, a ser aproveitada pela escola. No entanto, o conjunto destes dois aspetos primordiais **(a)** e **(b)** provoca, também, em alguns casos, consequências sociais e culturais adversas, como:

- dificuldade de adaptação e integração social;
- nostalgia face aos locais de origem; nomeadamente a nível da população adulta;
- instabilidade socioemocional.

Esta rede imbricada repercute-se no crescimento, formação e desenvolvimento dos jovens e, uma vez que a Escola é o local onde estes passam mais tempo por dia, é nela, também, que se refletem com mais acuidade todas as preocupações que os afetam, nomeadamente,

a frustração de expectativas e falta de projetos futuros, que, **por vezes**, se concretizam em alguns indicadores que, no fundo, mais não são que sinais de alerta, como, por exemplo:

- conflitos não resolvidos que se eternizam;
- não cumprimento das regras por irreverência incontrolada;
- incapacidade de organizar e planificar;
- falta de assiduidade;
- indisciplina;

que, nalguns casos, se traduzem em

- desmotivação;
- absentismo / abandono escolar;
- falta de sucesso.

Acresce, a tudo isto, a reduzida participação dos Pais e Encarregados de Educação, principalmente os que têm educandos no 3º Ciclo e Ensino Secundário.

## **2.2. As Escolas do Agrupamento**

O Agrupamento é constituído por seis unidades/edifícios/escolas: uma rural e as cinco restantes encontram-se situadas no centro urbano, nas quais são lecionados diferentes níveis de educação/ensino, a saber:

Escola Básica de Deixa-o-Resto – Pré-Escolar e 1º Ciclo

Escola Básica Nº 1 – 2º Ciclo

Escola Básica Nº 2 - Pré-Escolar e 1º Ciclo

Escola Básica Nº 3 - Pré-Escolar e 1º Ciclo

Escola Básica Nº 4 - Pré-Escolar e 1º Ciclo

Escola Secundária Padre António Macedo – 3º Ciclo, Ensino Secundário e Ensino de Adultos

## **2.3. Organização da População Escolar**

A Escola é um organismo vivo, em constante mudança, reflexo de uma sociedade, também ela em constante transformação, constituindo-se, portanto, como uma organização com características muito particulares.

### 2.3.1. Corpo Docente e Estruturas de Orientação Educativa e Articulação Curricular

Para desenvolver a ação educativa, o Agrupamento conta com um corpo docente distribuído por departamentos curriculares, constituídos por grupos / áreas disciplinares, conforme a tabela 1:

**Tabela 1:** distribuição do corpo docente por departamento curricular e por grupo/áreas disciplinares

<b>Departamentos</b>	<b>Grupos/Áreas Disciplinares</b>
Línguas	Português, Inglês e Francês
Ciências Sociais e Humanas	História, Geografia, Economia, Filosofia
Matemática e Ciências Experimentais	Matemática, Biologia/Geologia, Física e Química, Informática, Educação Tecnológica/Tecnologias
Expressões	Educação Física, Artes Visuais, Educação Tecnológica, Educação Musical/Música
1º Ciclo	1º Ciclo
Pré-Escolar	Educadores de Infância
Educação Especial	Ensino Especial, Intervenção Precoce

O corpo docente, assim como a sua distribuição pelos departamentos curriculares, é maioritariamente constituído por professores pertencentes ao Quadro do Agrupamento (123 elementos).

### 2.3.2. Corpo Não Docente

Contribuindo, ainda, para a ação educativa, o Agrupamento conta, também, com a cooperação de outros profissionais do quadro do AESA e do Município, a saber:

- uma psicóloga, responsável pelos Serviços de Psicologia e Orientação;
- nove funcionárias nos Serviços Administrativos (quadro do município);
- quarenta e sete Auxiliares da Ação Educativa (quadro do município).
- uma psicóloga com contrato a termo, no âmbito do POCH;
- uma psicóloga e um técnico de serviço social com contrato a termo, no âmbito do PNPSE;
- uma psicóloga clínica, com contrato a termo, para coordenar o Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF), no âmbito do crédito horário.

### 2.3.3 Corpo Discente

O corpo discente do AESA encontra-se distribuído por níveis/ ciclos da forma que se segue, a saber:

Nível / Ano de escolaridade	Pré-escolar	1º	2º	3º	4º	5º	6º	CEF
Nº alunos	228	127	70	85	97	119	88	25

Ano de escolaridade	7º	8º	9º	10º	11º	12º	Profissional	Recorrente	PFOL
Nº alunos	114	116	90	66	66	30	56	5	160

**Total = 1542 alunos**

***“Se consegues sonhar, consegues fazê-lo.”***

*Walt Disney*

# MISSÃO

O Agrupamento de Escolas de Santo André (AESA) tem como **missão** criar e proporcionar, nesta região, uma oferta formativa articulada e sequencial para todos, jovens e adultos, que procuram prosseguir estudos ou uma formação/certificação escolar, profissional ou de dupla certificação que, por sua vez, visa uma integração qualificada no mercado de emprego.

Para além disso, um dos maiores problemas, associados ao alargamento da escolaridade obrigatória, é a retenção, na escola, de alunos com insucesso escolar que, na situação anterior, simplesmente a abandonariam. Ora, esta retenção vem aumentar significativamente o problema do insucesso escolar.

Assim, no AESA pretendemos continuar a implementar dispositivos de deteção, diagnóstico e acompanhamento de situações de abandono escolar precoce, em articulação com os Serviços de Psicologia e Orientação (S.P.O), já existentes no agrupamento, de forma a reduzir e a minorar este problema, orientando os alunos para percursos de sucesso. Paralelamente, pretendemos continuar a implementar projetos curriculares inovadores, o mais precoce possível, de modo a que os alunos ultrapassem as suas dificuldades e realizem os seus percursos escolares no tempo próprio estabelecido para cada ciclo de escolaridade.

Finalmente, no AESA, continuámos – de forma peculiar e única – a assumir uma perspetiva inclusiva. Por isso, contemplamos várias valências, destinadas a pessoas com deficiência e incapacidade, procurando, assim, assegurar a sua integração na vida ativa e profissional.

*Outros caminhos (quicá mais audaciosos) se poderão  
percorrer e traçar, basta querer e iniciar a caminhada ....*

*Afinal, ‘o sonho comanda a vida e sempre que um homem sonha o  
mundo pula e avança’, e quando ‘o homem sonha, a obra nasce’!*

## **I – IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS**

Consideramos que, no AESA, existem problemas com origens de variadíssima ordem e procedência. Sendo assim, elencá-lo-emos de acordo com a diagnose efetuada pela última avaliação externa (2019-20), bem como pela diagnose resultante de outras avaliações, a saber:

Desta avaliação externa foram assinaladas as seguintes áreas de melhoria:

<b>Áreas de melhoria</b>
<p><b>Domínio dos Resultados e da Organização Pedagógica</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• reflexão sobre os resultados dos alunos no ensino básico e secundário, por forma a implementar estratégias mais eficazes de promoção do sucesso, sobretudo no 1.º ciclo e nos cursos profissionais;</li><li>• a identificação dos fatores correlacionados com os resultados escolares nos exames nacionais do ensino básico em português ficaram muito aquém do valor esperado, tal como a taxa de conclusão do 9.º ano;</li><li>• implementação de estratégias conducentes ao melhoramento das taxas de sucesso nas disciplinas com exames nacionais do ensino secundário, bem como a diminuição do abandono escolar neste nível de ensino;</li><li>• a articulação curricular entre ciclos e entre áreas disciplinares, na perspetiva do reforço da coesão pedagógica e da sequencialidade da aprendizagem;</li><li>• reflexão sobre as taxas de sucesso dos alunos com ASE [Ação Social Escolar], uma vez que se situam, em geral, aquém das dos restantes alunos do Agrupamento - condições socioeconómicas são um fator preditor de insucesso?;</li><li>• corresponsabilização dos alunos na tomada de decisões, quer quanto às medidas disciplinares e regras, quer potenciando as suas competências de auscultação dos pares, e/ou no desenvolvimento das atividades desenvolvidas ou a desenvolver na escola com maior autonomia e sentido crítico;</li></ul>
<p><b>Domínio da liderança e gestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• inserção da calendarização das metas a que a Escola se propõe nos seus documentos orientadores, bem como incluir os indicadores que possibilitem avaliar a sua consecução;</li><li>• a explicitação da articulação entre as iniciativas contidas no plano anual de atividades (PAAA) com as aprendizagens essenciais, com o Perfil do Aluno à Saída do Ensino</li></ul>

Obrigatório (PASEO) e os objetivos do projeto educativo (PE), de modo a potenciar a sua intencionalidade, designadamente ao nível da consolidação, aprofundamento e enriquecimento das aprendizagens;

- a mobilização da comunidade educativa, em torno do projeto educativo e de uma identidade de agrupamento;
- promoção do envolvimento regular e consistente dos alunos no desenho de opções curriculares, no planeamento e na avaliação, tendo em vista a melhoria das aprendizagens;
- a consolidação das práticas de autoavaliação, como forma de sustentar a conceção de planos de melhoria.
- intensificação do envolvimento dos diferentes intervenientes educativos nos processos de decisão, a par da comunicação, com eficácia e intencionalidade, do que se faz interna e externamente, por forma a aprofundar o seu comprometimento na procura de soluções para os problemas identificados [criação de um sistema de informação que seja célere, simples e articulado];
- promoção do modelo de liderança e de gestão flexível, baseado na confiança, **na liderança partilhada, na autonomia, na abertura e num ambiente positivo**, que facilite e promova a **participação crítica de todos**. Este envolvimento implica valorizar a cultura de escola e o trabalho colaborativo. Promover a reflexão e a prática de todos, de modo a contribuir para o aumento da qualidade e da excelência;
- auscultação, periódica, da comunidade escolar para perceber o que valorizam de uma forma geral, assim como obter o *feedback* da sua satisfação face às medidas implementadas.

### **Domínio da Prestação do Serviço Educativo**

- consolidação da articulação horizontal e vertical do currículo;
- consolidação das práticas de diferenciação pedagógica e de metodologias mobilizadoras das competências e dos valores inscritos no PASEO;
- consolidação da convergência da componente de Cidadania e Desenvolvimento com o PASEO e com as AE (Aprendizagens Essenciais) e sua articulação com outros projetos do Agrupamento;
- consolidação da coerência entre avaliação formativa e autorregulação das aprendizagens e a aferição de critérios de avaliação, descritores e níveis de desempenho;
- consolidação das práticas e metodologias como a atividade experimental, a resolução de problemas e o trabalho de projeto, assim como a sua disseminação;
- intensificação do planeamento educativo mais centrado no aluno e nas suas necessidades;
- consolidação do trabalho colaborativo de [inter]Visão entre pares com o propósito de melhorar a qualidade da ação educativa, identificando as boas práticas e partilhando-as.

## II – OS DOMÍNÍOS E AS ESTRATÉGIAS

### 1. Resultados e Organização Pedagógica

Traçar como objetivo do AESA o melhoramento dos resultados escolares dos seus alunos, em todas as disciplinas, constitui uma das prioridades deste plano de intervenção.

É nosso propósito definir estratégias conducentes à melhoria dos resultados, quer nas disciplinas com exames (Ensino Básico e Ensino Secundário) quer nas disciplinas de real importância para o desenvolvimento e impacto na vida e crescimento integral dos nossos alunos. Neste âmbito, situam-se, por exemplo, a aprendizagem das línguas estrangeiras, das ciências, quer experimentais quer sociais, assim como das disciplinas fundamentais para o prosseguimento de estudos (disciplinas estruturantes) e inserção no mercado de trabalho.

Assim, recorreremos a uma metodologia que a seguir indicamos para expor o que no AESA teremos de potenciar e o que teremos de mudar/melhorar:

Internas	Forças	Fraquezas
	Ações identificadas que podemos potenciar	Ações identificadas que podemos mudar
Externas	Oportunidades	Ameaças
	Parceiros que podemos aproveitar para fortalecer as nossas <b>forças</b>	Parceiros que podemos aproveitar para fortalecer as nossas <b>fraquezas</b>

Forças X Oportunidades ( <b>potenciar</b> )	Fraquezas X Ameaças ( <b>áreas de melhoria</b> )
<p>Recursos humanos qualificados;</p> <p>Corpo docente estável (maioria);</p> <p>Tempos próprios, nos horários semanais dos docentes, para trabalho colaborativo/articulação;</p> <p>Organização semestral do ano letivo, com 2 pausas letivas extra para avaliação, uma qualitativa e a outra sumativa;</p> <p>Reforço do número de docentes nos anos iniciais de ciclo nas disciplinas estruturantes;</p> <p>Candidatura aprovada ao programa Academias do Conhecimento – projeto Arco-Íris – que permitiu a mais de 30 docentes realizarem formação/monitorização da implementação do projeto no 1º e 2º ciclos, com uma equipa da Universidade do Minho;</p> <p>Inclusão de 1 tempo próprio no horário semanal dos alunos – assembleia turma – para <b>corresponsabilização</b> dos alunos na tomada de decisões, quer quanto às medidas disciplinares e regras quer potenciando as suas competências de auscultação dos pares, e/ou no desenvolvimento das atividades desenvolvidas ou a desenvolver na escola com maior autonomia e sentido crítico;</p>	<p>Corpo docente “envelhecido”, e, conseqüentemente, crédito horário insuficiente;</p> <p>Dependência do crédito horário para contratação de técnicos especializados (psicólogos, assistente social, outros);</p> <p>Dependência de candidaturas a programas e projetos para contratação de técnicos especializados, bem como a durabilidade das medidas preconizadas pela tutela – medidas abandonadas após pequenos períodos de tempo da sua implementação;</p> <p>Falta identificar (explicitamente/com dados) os fatores que influenciam as taxas de conclusão do 1.º e 3.º ciclos;</p> <p>Incipiente articulação entre ciclos na maioria das disciplinas;</p> <p>As taxas de sucesso dos alunos com ASE situam-se, em geral, aquém das dos restantes alunos do Agrupamento (condições socioeconómicas são um fator preditor de insucesso?);</p>

## 2.Liderança e gestão

Forças X Oportunidades ( <b>potenciar</b> )	Fraquezas X Ameaças ( <b>áreas de melhoria</b> )
<p>Regulamento Interno (RI) atualizado;</p> <p>Projeto Educativo revisto e atualizado;</p> <p>Modelo do Plano Anual de Atividades atualizado;</p> <p>Plataforma Moodle e Web site alojada no CCEMS (Centro de Competências Entre Mar e Serra); inclui funcionalidades de gestão de equipamentos; PAAA; manutenção e apoio técnico, entre outros;</p> <p>A avaliação do PAAA é realizada em consonância com os objetivos do Projeto Educativo, com as aprendizagens essenciais (AE), o PASEO, entre outros, de modo a potenciar a sua intencionalidade, designadamente ao nível da consolidação, aprofundamento e enriquecimento das aprendizagens;</p> <p>Existência de metas a que o AESA se propõe nos seus documentos orientadores, assim como indicadores que permitem a sua consecução;</p> <p>Práticas de autoavaliação e de implementação de planos de</p>	<p>Algum desconhecimento do RI e do PE, por parte da comunidade educativa;</p> <p>Fraca adesão/participação/envolvimento da comunidade educativa em torno do PE e ainda existência de uma fraca articulação entre os diferentes ciclos/escolas do agrupamento;</p> <p>Utilização [ainda] reduzida por parte dos docentes na utilização de novas ferramentas e da plataforma <i>moodle</i>;</p> <p>Fraco envolvimento dos alunos no desenho de opções curriculares, no planeamento e na avaliação, tendo em vista a melhoria das aprendizagens;</p> <p>Ainda falta calendarizar e avaliar a consecução das metas inscritas nos documentos orientadores do AESA, nos domínios da liderança e gestão, da prestação do serviço educativo e da autoavaliação;</p> <p>Fraco envolvimento dos diferentes intervenientes educativos nos processos de decisão, a par da comunicação, com eficácia e</p>

<p>melhoria consolidadas;</p> <p>Práticas de auscultação, periódicas, da comunidade escolar para perceber o que valorizam de uma forma geral, assim como obter o <i>feedback</i> da sua satisfação face às medidas implementadas;</p> <p>Partilha e reflexão da prática letiva, realizada pelos docentes, contribuindo deste modo para o sucesso dos alunos.</p>	<p>intencionalidade, do que se faz interna e externamente, por forma a aprofundar o seu comprometimento na procura de soluções para os problemas identificados [criação de um sistema de informação que seja célere, simples e articulado];</p> <p>Promover de forma sistémica uma liderança e uma gestão flexível, baseada na confiança, na liderança partilhada, na autonomia, na abertura e num ambiente positivo, que facilite e promova a participação crítica de todos e de cada um;</p> <p>Envolver a comunidade educativa de modo a valorizar a cultura de escola e o trabalho colaborativo.</p>
--	--

### **3. Prestação do Serviço Educativo**

<b>Forças X Oportunidades (potenciar)</b>	<b>Fraquezas X Ameaças (áreas de melhoria)</b>
<p>Práticas de diferenciação pedagógica, de metodologias/ferramentas digitais mobilizadoras das competências e dos valores inscritos no PASEO;</p> <p>Partilha e reflexão da prática letiva por parte dos docentes, contribuindo deste modo para o sucesso dos alunos;</p> <p>Implementação de instrumentos de <i>feedback</i> contínuos das avaliações,</p>	<p>Consolidação da articulação horizontal e vertical do currículo;</p> <p>Consolidação da convergência da componente de Cidadania e Desenvolvimento com o PASEO com as AE e sua articulação com outros projetos do Agrupamento;</p> <p>Consolidação da coerência entre avaliação formativa e autorregulação das aprendizagens e a aferição de critérios de avaliação, descritores e</p>

<p>formativa e sumativa, com informação relevante sobre as aprendizagens, quer para os alunos quer para os EE [a permitir a autorregulação/melhoria das mesmas];</p> <p>Reflexão permanente e contínua por parte dos docentes, seja em equipa pedagógica/ano, seja em grupo/departamento, sobre as aprendizagens e dificuldades das crianças/alunos;</p> <p>Existência de atividades/projetos que contribuem para o bem-estar e desenvolvimento bio--psicossocial dos nossos jovens, em particular: Desporto Escolar; Oficina Musical; Oficina de Teatro; Oficina de Artes Plásticas; Clube Europeu; Clube de Francês; página do jornal regional “O Leme”, “Jovializar por aí...”; projeto <i>Happy Schools</i>; Academia <i>UBUNTU</i>; Plano Nacional de Leitura; projeto Oficina das Ideias, de entre outros;</p> <p>Bibliotecas com os horários de funcionamento ininterrupto.</p>	<p>níveis de desempenho;</p> <p>Consolidação das práticas e metodologias como a atividade experimental, a resolução de problemas e o trabalho de projeto, assim como a sua disseminação;</p> <p>Intensificação do planeamento educativo mais centrado no aluno e nas suas necessidades;</p> <p>Consolidação do trabalho colaborativo de [inter]Visão entre pares com o propósito de melhorar a qualidade da ação educativa, identificando as boas práticas e partilhando-as;</p> <p>Intensificar a catalogação de todos recursos existentes nas Bibliotecas e terminar o sistema de fácil acesso/consulta dos respetivos acervos;</p> <p>Implementação dos planos de emergência e realização de simulacros.</p>
--	---

#### 4. Comunicação

Forças X Oportunidades ( <b>potenciar</b> )	Fraquezas X Ameaças ( <b>áreas de melhoria</b> )
<p>Página do AESA e do GICE atualizadas;</p> <p>Comunicação por correio eletrónico (correio eletrónico institucional criado para cada um dos docentes e não docentes do AESA) de toda a informação pertinente e urgente que a cada um diz respeito;</p> <p>Placard/Monitor informativo – plano de atividades mensal;</p> <p>Publicitação das informações / decisões do Conselho Pedagógico;</p> <p>Reuniões Gerais com professores e auxiliares;</p> <p>Receção aos novos Alunos do Ensino Básico;</p> <p>Receção aos novos Alunos do Ensino Secundário;</p> <p>Reuniões periódicas de auscultação entre a diretora e os delegados e subdelegados de turma;</p>	<p>Melhorar os canais de comunicação entre a Escola-Associação de Pais-representantes de EE-EE's;</p> <p>Publicitar, mensalmente e/ou sempre que oportuno, as atividades de relevo da Direção e do Conselho Administrativo;</p> <p>Melhorar a publicitação das informações/decisões do Conselho Geral;</p> <p>Melhorar a receção aos novos professores do AESA;</p> <p>Alargar as quartas-feiras de partilha a mais ciclos de escolaridade;</p> <p>Implementar a metodologia de <i>focus groups</i> para conversar e discutir sobre questões/problemas específicos.</p>

### III – PROGRAMAÇÃO DE ATIVIDADES A REALIZAR NO MANDATO

#### 1. Domínio: Resultados e Organização Pedagógica

<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) melhorar as aprendizagens</li> <li>b) melhorar os resultados escolares do Agrupamento</li> <li>c) diminuir a indisciplina</li> <li>d) diminuir os impactos de transição de ciclos nos alunos</li> <li>e) diminuir o abandono escolar</li> <li>f) diminuir as taxas de insucesso e a discrepância entre a avaliação interna e a avaliação externa</li> <li>g) corresponsabilizar as famílias no percurso escolar dos alunos</li> </ul>		
Ações	Avaliação/indicadores	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• promover reuniões com o pessoal docente</li> <li>• solicitar a colaboração dos Pais e EE</li> <li>• reunir periodicamente com os delegados e subdelegados de turma</li> <li>• abrir percursos “alternativos” de formação</li> <li>• promover sessões de motivação com especialistas</li> <li>• intervir junto das famílias que reforcem a importância da escola no desenvolvimento e formação integral dos alunos</li> <li>• dinamizar a criação de uma Equipa Multidisciplinar para intervir junto das famílias</li> <li>• realizar diagnoses</li> <li>• melhorar a articulação entre os docentes dos diferentes ciclos</li> <li>• tutorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de participações disciplinares</li> <li>• Nº de medidas sancionatórias e corretivas aplicadas</li> <li>• Nº de alunos referenciados</li> <li>• Taxa de conclusão dos cursos de formação profissionalizante</li> <li>• Resultados da avaliação externa (diminuição do intervalo/diferença entre a avaliação interna e a avaliação externa)</li> <li>• Resultado da avaliação interna (taxas de aprovação)</li> <li>• Nº de reuniões periódicas de: professores de diferentes ciclos de ensino; dos departamentos curriculares; das equipas pedagógicas;</li> </ul>	<p>Semestralmente/em cada ano letivo, ao longo do mandato</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar/promover a existência de salas de estudo</li> <li>• promover a criação de apoios individualizados e/ou em pequeno grupo</li> <li>• criar coadjuvações/parcerias</li> <li>• reconhecer o Valor, Excelência e Mérito dos alunos</li> <li>• reconhecer o trabalho e empenho dos docentes</li> <li>• divulgar as atividades e boas práticas pedagógicas</li> <li>• promover as permutas entre os docentes de forma que não existam “furos” no horário semanal dos alunos</li> <li>• implementar de atividades lúdico-pedagógicas</li> <li>• dinamizar atividades na biblioteca/mediateca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de reuniões e de participantes</li> <li>• Aumento da taxa de transição e da média das classificações das disciplinas</li> <li>• Aumento do nº de alunos que constam no quadro de excelência</li> <li>• Grau de satisfação dos docentes e dos alunos</li> </ul>	
--	--	--

## 2. Domínio: Liderança e Gestão

Metas:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) melhorar as condições de trabalho e de estudo no Agrupamento</li> <li>b) otimizar a gestão de recursos</li> <li>c) promover uma política de formação centrada no Agrupamento, obedecendo a uma lógica contextual, adaptativa, organizacional e orientada para a mudança</li> <li>d) melhorar a articulação Escola-Família</li> <li>e) dinamizar parcerias, protocolos e projetos</li> </ul>		
Ações	Avaliação	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• manter os tempos no horário semanal dos docentes para trabalho colaborativo</li> <li>• atribuir aos docentes, integrados em equipas de projetos, tempos no horário semanal compatíveis com a dinamização dos mesmos</li> <li>• reformular horários e serviços, sempre que necessário</li> <li>• implementar do plano de emergência – realização, anualmente, de simulacros de evacuação em todas as escolas do AESA</li> <li>• conservar/manter os espaços interiores e exteriores</li> <li>• solicitar o reforço da instalação elétrica da ESPAM e da EB Nº1</li> <li>• publicitar mensalmente as atividades</li> <li>• inventariar os recursos existentes em base de dados</li> <li>• adquirir equipamentos informáticos e máquinas nas oficinas</li> <li>• publicitar as decisões do Conselho Pedagógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horários semanais dos docentes</li> <li>• Nº de intervenções realizadas</li> <li>• Nº de simulacros realizados</li> <li>• Nº de reuniões</li> <li>• Nº de sugestões/resoluções implementadas</li> <li>• Nº de protocolos/parcerias realizadas</li> <li>• Nº de estágios profissionalizantes</li> <li>• Nº de docentes do quadro do AESA envolvidos nas parcerias</li> <li>• Nº de Pais/EE que se envolvem ativamente nas aprendizagens/avaliação dos seus educandos – <i>feedback</i> da escola sobre os resultados das aprendizagens dos alunos</li> </ul>	<p>Semestralmente/em cada ano letivo, ao longo do mandato</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabelecer, formalmente, parcerias com as entidades culturais existentes na comunidade</li> <li>• estabelecer parcerias/protocolos com o município</li> <li>• estabelecer parcerias/protocolos com o IEFP</li> <li>• estabelecer parcerias/protocolos com as empresas da região com o objetivo de dotar os nossos alunos, enquanto formandos, de competências e valores que lhes permitam ingressar no mercado de trabalho e atingir desempenhos qualificados</li> <li>• realizar reuniões conjuntas e periódicas entre representantes de alunos, de Pais e EE e Direção</li> <li>• conceber um plano de formação para o pessoal docente e pessoal não docente que assuma a dupla dimensão de privilegiar as necessidades individuais e as necessidades da organização escolar</li> <li>• articular o projeto de formação do Agrupamento com o Centro de Formação do Alentejo Litoral</li> <li>• dinamizar ações de informação, sensibilização e formação sobre temáticas consideradas pertinentes, de acordo com o diagnóstico efetuado</li> <li>• fomentar e apoiar toda a formação específica e transversal</li> <li>• apoiar e reforçar a autoridade dos docentes no dia a dia da sua atividade profissional</li> <li>• apoiar os docentes na sua atividade profissional, nomeadamente dotá-los de materiais e meios pedagógicos para utilização, <i>in loco</i>, das suas atividades letivas e não letivas.</li> <li>• concertar estratégias comuns: nos conselhos de docentes/de turma -&gt; plano curricular de turma nos grupos de ano/disciplinares -&gt; planificações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de apoios e de empresas</li> <li>• Nº de não docentes do quadro do AESA envolvidos na formação</li> <li>• Nº de não docentes envolvidos na formação</li> <li>• Nº de reuniões com os delegados e subdelegados</li> <li>• Planificações e planos curriculares de turma</li> </ul>	
---	--	--

### 3. Domínio: Prestação do Serviço Educativo

Metas:		
a) melhorar as competências e a qualidade do desempenho b) promover a interação/articulação entre docentes de ciclos diferentes que lecionem as mesmas disciplinas ou disciplinas similares c) melhorar o trabalho colaborativo de [inter]Visão entre pares		
Ações	Avaliação	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> <li>consolidar a articulação horizontal e vertical do currículo</li> <li>consolidar a convergência da componente de Cidadania e Desenvolvimento com o PASEO com as AE, e sua articulação com outros projetos do Agrupamento</li> <li>consolidar a coerência entre avaliação formativa e a autorregulação das aprendizagens, bem como a aferição de critérios de avaliação, descritores e níveis de desempenho</li> <li>consolidar as práticas e metodologias como a atividade experimental, a resolução de problemas e o trabalho de projeto, assim como a sua disseminação</li> <li>intensificar o planeamento educativo mais centrado no aluno e nas suas necessidades;</li> <li>consolidar o trabalho colaborativo de [inter]Visão entre pares com o propósito de melhorar a qualidade da ação educativa, identificando as boas práticas e partilhando-as</li> <li>intensificar a catalogação de todos recursos existentes nas Bibliotecas e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de não docentes envolvidos</li> <li>Nº de reuniões</li> <li>Sumários das equipas pedagógicas</li> <li>Nº de atividades de disseminação</li> <li>Nº de reuniões periódicas de: professores de diferentes ciclos de ensino; dos departamentos curriculares; das equipas pedagógicas</li> <li>Planificações e planos curriculares de turma</li> </ul>	Semestralmente/em cada ano letivo, ao longo do mandato

<p>terminar o sistema de fácil acesso/consulta dos respetivos acervos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>partilhar e refletir sobre a prática letiva por parte dos docentes, contribuindo deste modo para o sucesso dos alunos [equipas pedagógicas]</li> <li>estabelecer parcerias/protocolos com as empresas da região com o objetivo de dotar os nossos alunos, enquanto formandos, de competências e valores que lhes permitam ingressar no mercado de trabalho e atingir desempenhos qualificados;</li> <li>concertar estratégias comuns: nos conselhos de docentes/de turma -&gt; plano curricular de turma nos grupos de ano/disciplinares -&gt; planificações</li> </ul>		
--	--	--

#### 4. Comunicação

<p><b>Metas:</b> a) melhorar os canais de comunicação</p>		
Ações	Avaliação	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> <li>melhorar os canais de comunicação entre a Escola-Associação de Pais-representantes de EE/EE's;</li> <li>publicitar mensalmente, e/ou sempre que oportuno, as atividades de relevo da Direção e do Conselho Administrativo;</li> <li>melhorar a publicitação das informações/decisões do Conselho Geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de atividades realizadas</li> <li>Grau de satisfação da comunidade</li> </ul>	<p>Semestralmente/em cada ano letivo, ao longo do mandato</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhorar a receção aos novos professores do AESA</li> <li>• alargar as quartas-feiras de partilha a mais ciclos de escolaridade</li> <li>• implementar a metodologia de <i>focus groups</i> para conversar e discutir sobre questões/problemas específicos</li> </ul>		
--	--	--

## 5. Domínio: Monitorização e autoavaliação

<p><b>Metas:</b></p> <p>a) melhorar as competências e a qualidade do desempenho</p> <p>b) refletir sistematicamente sobre a formação profissional contínua implementada e a avaliação do seu impacto no desenvolvimento curricular e nas aprendizagens das crianças e dos alunos</p>		
Ações	Avaliação	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• manter a equipa multidisciplinar para implementação do processo de autoavaliação</li> <li>• envolver todos os atores da comunidade no processo de autoavaliação</li> <li>• elaborar os planos de melhoria com base nos resultados da diagnose</li> <li>• envolver a comunidade educativa no processo de autoavaliação do AESA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de participantes no processo de autoavaliação</li> <li>• Nº de documentos produzidos</li> <li>• Diversidade de instrumentos de recolha de dados que permitam medir a eficácia das medidas implementadas</li> </ul>	<p>Em cada ano letivo /ao longo do mandato</p>

No que respeita à autoavaliação dos resultados escolares, o tratamento e análise de dados devem refletir:

- o abandono escolar (mudança de escola, anulação de matrícula, mudança de curso, mudança de regime, abandono puro e simples do aluno);
- as disciplinas de maior sucesso;
- as disciplinas de maior insucesso (para definição de estratégias de prevenção e de remediação);
- o número de alunos com disciplinas em atraso e a respetiva informação para fornecer para distribuição de serviço – formação de turmas e horários;
- a adesão dos alunos aos apoios pedagógicos (salas de estudo, apoios);
- os níveis de indisciplina;
- a correlação entre os resultados e as condições socioeconómicas dos alunos;
- monitorizar as ações implementadas em todos os domínios das áreas de melhoria identificadas.

De forma a aferir a qualidade formativa do AESA, particularmente nos cursos CEF e nos cursos profissionais, afigura-se-nos importante desenvolver mecanismos de acompanhamento dos níveis de integração no mundo do trabalho (empregabilidade, satisfação pessoal e profissional) dos ex-alunos dos cursos suprarreferidos. Este processo de acompanhamento desenvolver-se-á nos 3-5 anos após a conclusão dos cursos e permitirá testar a eficiência das competências desenvolvidas/ministradas no e pelo AESA.

Em suma, todo este plano de intervenção proposto só fará sentido se estiver sempre sujeito a uma avaliação rigorosa e sistemática, para que se aperfeiçoem processos e metodologias no sentido de se caminhar para uma escola de excelência.

Por fim, a escola não é uma *ilha*. Inserida num meio, aquela deverá manter os 'seus portões abertos' à comunidade social e ao meio envolvente, estabelecendo com eles um diálogo constante, crítico e profícuo.

Vila Nova de Santo André, 23 de junho de 2022

---

Maria Manuela de Carvalho Teixeira