

Candidatura a Diretor do Agrupamento de Escolas Patrício Prazeres

“Projeto de Intervenção”

2019/2023

Candidato: Artur Jorge Braziela Ferreira

Lisboa, 09 de julho de 2019

“Todas as culturas são válidas e a existência constrói-se na diferença”.
Malinowski

“É a diferença e não a semelhança que comanda toda a mudança”.
Paraskev

Candidatura a Diretor do Agrupamento Escolas Patrício Prazeres – Artur Ferreira

Projeto de Intervenção

Índice

Introdução	3
Parte I - reflexões	4
Parte II	10
Identificação dos Problemas	10
Visão	13
Missão	13
Valores	14
Metas	15
Linhas de orientação da ação	17
Plano de ação	18
Plano de Ação - detalhado	19
Avaliação do Projeto de Intervenção	23
Conclusão	24
Referências	25

Introdução

Cada qual é o que prova saber ser, através do esforço e da capacidade que demonstra, e não o que a sua origem - origem biológica, racial, familiar, cultural, nacional, de classe, etc. - o predestina a ser, segundo uma hierarquia de oportunidades que outros possam fixar. Neste sentido, a tarefa educativa é sempre revolta contra o destino, sublevação contra fatum: a educação é a antifatalidade, não a adaptação programada àquela...

(Savater, 2006: 155)

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do(a) Diretor(a) para o Agrupamento de Escolas Patrício Prazeres, Lisboa, aberto pelo Aviso nº10547 do Diário da República, série II-nº120 de 26 de junho de 2019, venho submeter à apreciação do Conselho Geral o meu Projeto de Intervenção no Agrupamento para o quadriénio de 2019/2023.

A concretização das ações previstas neste plano não está pensada para ser obra exclusiva do diretor do Agrupamento. Ela depende do funcionamento regular de todos os órgãos e da participação ativa e empenhada do corpo docente, do pessoal não docente, dos pais, dos parceiros e, fundamentalmente, do envolvimento dos alunos. Por isso, o programa de trabalho que aqui se propõe é pensado para ser levado a cabo com o contributo de todos: na participação nas atividades formais do dia-a-dia, na vivência dos diversos órgãos, mas também em todos os momentos de vivência informal, todos eles decisivos para a formação da nossa identidade como instituição ao serviço da Educação.

O projeto de intervenção do Agrupamento que a seguir se apresenta, encontra-se dividido em duas partes, que se considera serem indissociáveis. A primeira, refere-se à Educação e os princípios que defendo e que vão orientar a ação. Assim, o ponto de partida será o trabalho já realizado pela diretora anterior, da qual sou adjunto, portanto, bom conhecedor das potencialidades que já existem.

Na segunda parte, faz-se uma atualização e renovação das metas, procurando focar os principais problemas identificados e apresentar propostas de ação com vista à sua resolução.

Parte I - reflexões

Territórios educativos de Intervenção Prioritária (TEIP): estamos a falar de quê?

Implementados pela primeira vez no ano letivo de 1996/1997, através do Despacho 147-B/ME/96, de 1 de Agosto, os TEIP eram considerados “um instrumento de planeamento organizacional que vai definir a política educativa de um território” (Barbieri, 2003, p. 62). Contudo, segundo Canário (2005), o principal erro nesta medida política, consiste em falar em “territórios educativos”, mas pensar e agir em termos de “territórios escolares”. O termo “território educativo” levanta algumas críticas não só pelo seu carácter redutor, mas também pelo facto dos critérios de definição dos territórios serem em grande medida de tipo escolar, o que não promove um entendimento mais alargado de território educativo, “sendo que a participação de outros parceiros é remetida para uma fase posterior, sempre dependente da iniciativa das escolas, e com a atribuição de um papel instrumental, relativamente ao funcionamento do sistema escolar. (Canário et al. 2001, p. 66).

Assim, o processo de territorialização subjacente ao Programa TEIP acaba por ser ao mesmo tempo um processo de desterritorialização (centralização), uma vez que tratando-se “de uma medida vinda da administração central, ela pode ser identificada como originada no Estado-Nação e menos “nas novas identidades regionais e locais”. (Stoer e Rodrigues, 2000, p.178).

Em 2006, esta medida política foi relançada e dois anos depois foi reestruturada e ampliada (Despacho Normativo n.º 55/2008, de 23 de Outubro) com a designação de TEIP2 ou de segunda geração.¹

Passados mais de 10 anos da implementação do Programa TEIP2, são visíveis algumas diferenças: “o território consta de uma base administrativa estruturada a partir de agrupamentos; as parcerias são orientadas sobretudo para o mundo empresarial, instituições de perfil assistencial e poder autárquico; os projetos a desenvolver deverão comportar dimensões de educação permanente, educação de adultos e preparação para o mundo do trabalho”. (Carvalho e Araújo, 2009, p.359).

O Despacho Normativo n.º 20/2012, de 3 de Outubro, implementa o Programa TEIP3, em cujo enquadramento legal se sustenta que o principal objetivo dos TEIP é

¹ Relançado em 2006, o Programa TEIP foi implementado em três fases. Na primeira, foram selecionadas 35 escolas/agrupamentos da Área Metropolitana de Lisboa e Porto com elevado número de alunos em risco de exclusão social e escolar, durante os anos letivos de 2006/2007 a 2008/2009. Em 2008, o Programa foi alargado a outras 24 escolas/agrupamentos de diferentes regiões do país (2.ª fase) e que apresentaram projetos educativos para 2008/2011. Mais tarde foram incluídas no Programa mais 47 escolas/agrupamentos (3.ª fase) com projetos para os anos 2009/2011. No ano de 2009, estavam integrados no Programa TEIP2 106 escolas/agrupamentos a nível nacional.

estimular “a apropriação, por parte das comunidades educativas mais atingidas pelos referidos problemas escolares [a violência, a indisciplina, o abandono, o insucesso escolar, o trabalho infantil], de instrumentos e recursos que lhes possibilitem congregar esforços tendentes à criação nas escolas e nos territórios envolventes, condições geradoras de sucesso escolar e educativo dos alunos”.

Desde a sua implementação, em Portugal têm-se celebrado variados contratos de autonomia e tem-se dado continuidade ao Projeto TEIP (atualmente 105 Agrupamentos), no sentido de conseguir uma maior equidade, qualidade, eficácia e eficiência. Para que os pressupostos definidos nos agrupamentos situados em zonas de intervenção prioritária sejam concretizados, definem-se metas e objetivos a atingir para melhoria do sucesso dos alunos.

Perante estes desafios, “Que líderes educacionais queremos ter?; Que prioridades subjazem às dinâmicas de liderança nestes agrupamentos? Que estratégias de liderança adotar?”

Liderança nas organizações: liderança em contextos escolares “TEIP”

Historicamente, o conceito de liderança remete-nos para os princípios do século passado, onde os estudos realizados por Lewin, Lippit & White (1939), verificam que o estilo de liderança podia fazer variar o rendimento dos pertencentes a um determinado grupo.

Este conceito é muitas vezes associado aos setores empresarial, desportivo e político. Contudo, no que diz respeito ao contexto educativo, com a entrada da figura do diretor nas escolas, este conceito passou a ser mais usado e a justificar um estudo mais aprofundado.

Sendo um fenómeno estudado por vários autores e investigadores, todos concordam que a liderança é um processo de influência de uma pessoa e/ou grupo, no sentido de obtenção de objetivos comuns a um determinado coletivo, desempenhando a comunicação um papel essencial na concretização dos mesmos.

A palavra liderança deriva do vocábulo inglês “lead”, ou seja, a capacidade para conduzir pessoas e dirigi-las. Primeiramente, referia-se aos grandes heróis e fundadores de grandes religiões, mas também pode ser aquele que chega primeiro ou vai à frente (ótica desportiva).

O líder é aquele que zela e personifica a ação de um grupo e que deve ter a capacidade de motivar e unificar a ação do mesmo.

Sobre este aspeto, Rojas e Gaspar (2006, p.19) afirmam que “os líderes são pessoas ou grupos de pessoas competentes na arte de conduzir uma comunidade, na construção de um futuro desejável para essa mesma comunidade”.

Segundo Elmore (2000, p.15) “O trabalho do líder é... ligar as várias partes da organização através do relacionamento, e vinculando os indivíduos pelas suas contribuições para o resultado coletivo”.

Existem várias definições de liderança, sendo ponto fundamental das várias definições encontradas, o facto de ser um processo de influência de uma ou várias pessoas sobre uma pessoa ou grupo.

Como descreve Yukl (2002, p.3) “A maioria das definições de liderança, assume e envolve um processo de influência social, onde uma influência intencional é exercida por uma pessoa ou grupo sobre outra pessoa ou grupos, para estruturar as atividades e as relações num grupo ou numa organização”, onde um membro de um determinado grupo influencia intencionalmente outras pessoas e/ou grupos, para organizar as respetivas atividades no grupo/organização. Greenfield (1991, p.31) considera que a liderança é uma forma especial de influência, que induz os membros de uma organização a mudarem voluntariamente as suas preferências em termos de ações, atitudes, premissas, etc.

Nas escolas, a palavra liderança tornou-se uma preocupação das políticas educativas, nomeadamente em Portugal, principalmente desde a alteração legislativa em 2008, com o Decreto-Lei nº. 75/2008. Essa alteração, que “marca uma significativa mudança no paradigma de referência da legislação” (Barroso, A.et al., 2011, p. 28), mudou a forma de composição da direção da escola e a sua eleição democrática pelos elementos da comunidade educativa, passando de uma direção colegial para uma direção unipessoal e o diretor passa a ser eleito pelo conselho geral do agrupamento, passando a existir uma liderança escolar.

A liderança escolar encontra-se associada, por alguns autores, ao seu propósito moral, uma vez que o seu objetivo é melhorar a vida das pessoas através da aprendizagem. (Dempster, 2009)

Esta é considerada como fundamental na melhoria das escolas e dos resultados escolares dos alunos, pela influência que exerce sobre o trabalho dos professores e na melhoria da escola. Mas sendo a escola um sistema debilmente articulado, a liderança serve como força de agregação, vinculação e de criação de sinergias na organização, que no seu conjunto têm um impacto positivo e significativo.

Para Marzano et al. (2005), a liderança é fundamental para o sucesso de uma escola. Para o autor, os estudos realizados mostram claramente que um diretor eficaz é uma condição necessária para uma escola eficaz.

Assim, a literatura aponta para a ideia de que a liderança escolar pode fazer a diferença, ao melhorar as condições da escola, o que por sua vez irá ter um impacto positivo na aprendizagem dos alunos. (Robinson et al., 2009; Louis, Leithwood et al., 2010; Leithwood et al., 2011). Segundo Leithwood & Jantzi (2006), “A liderança atua como catalisador, sem o qual é improvável que as outras coisas aconteçam”.

De acordo com Pont et al., (2008) a importância e o foco da política educativa deve centrar-se na liderança escolar, devido a três fatores:

a) Contribuir para a melhoria da aprendizagem dos estudantes, através da melhoria das condições e ambiente da escola.

b) Ligar a política educacional com a prática, na forma como implementa as melhorias de escola de forma coerente.

c) Ligar a escola ao seu envolvimento, adaptando-a ao contexto.

Podemos verificar a existência de vários modelos de liderança escolar, mas apenas serão referidos três, que estão centrados na liderança do diretor e resultados escolares: Liderança Transformacional, Liderança Distribuída e Liderança Instrucional ou Educacional.

O conceito de liderança Transformacional tem origem no trabalho de James Burns (1978), e é um dos estilos de liderança mais assumido pelos diretores, uma vez que tem como objetivo produzir resultados para além do expectável (Bass, 1985); A liderança Distribuída é repartida por outras pessoas, não se concentrando apenas na pessoa do diretor, mas reparte-se pelas diferentes estruturas da escola (Heck e Hallinger, 2009); A Liderança Instrucional ou Educacional centra-se no ensino e na aprendizagem e no comportamento dos professores no trabalho com os alunos.

Para a eficácia de medidas implementadas numa escola devemos centrarmo-nos num modelo a que chamam liderança integrada (Marks e Printy (2003). De acordo com estes autores, as práticas associadas à liderança transformacional não têm impacto nos resultados escolares dos alunos. Assim, é necessário desenvolver simultaneamente, com as práticas de liderança transformacional, práticas de liderança instrucional no sentido de melhorar os resultados dos alunos.

Surge então o conceito de liderança transformacional, (Leithwood, 1992), na qual o diretor tem a tarefa de desenvolver a escola através de uma alteração da cultura da mesma. A principal tarefa do diretor é criar condições de trabalho para que os professores trabalhem em colaboração para atingir a missão da escola.

O diretor deve melhorar as condições da escola e da sala de aula, aumentando a ação dos professores, o que por sua vez terá um impacto positivo na aprendizagem dos alunos. Juntamente com outros fatores, como a utilização dos dados obtidos através de uma avaliação sistemática das metodologias e dos resultados escolares, procura-se focar todas as ações de melhoria de escola, na melhoria dos resultados dos alunos.

Bolívar (2012) propõe um novo paradigma da liderança escolar, tendo em conta as estratégias e as práticas que os líderes desenvolvem no sentido da melhoria dos resultados académicos e sociais dos alunos, formado por três áreas:

- Liderança Educacional - as práticas de liderança orientadas para o processo de ensino e da aprendizagem:

- a. Articular uma visão clara do ensino;
- b. Implementar em toda a escola práticas de ensino combinadas;
- c. Criar oportunidades para o ensino e para o desenvolvimento dos docentes e não docentes.

- Liderança Organizacional

- a. Orientação da escola para um projeto comum;
- b. Fazer da escola um local de aprendizagem.

- Liderança para a Melhoria Contínua

- a. Utilizar os dados para as tomadas de decisão;
- b. Possibilitar e promover a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem;
- c. Estender à comunidade escolar.

Em Portugal, na última década tem havido um interesse crescente em estudos centrados na liderança escolar.

Silva (2010), no seu estudo sobre liderança nas escolas portuguesas, conclui, que o líder escolar deve apresentar as seguintes características: ter uma visão estratégica, agir de acordo com um quadro de valores fundamentais, considerar a escola no seu contexto, definir objetivos claros e ambiciosos, planear com rigor e flexibilidade, supervisionar e monitorizar as atividades, assegurar os recursos e as metodologias adequadas, apoiar os alunos de forma personalizada, promover a formação pessoal e profissional dos professores, envolver a comunidade, ser inovador, cultivar boas relações interpessoais, apostar no trabalho colaborativo e trabalhar em equipa.

Contudo, não nos podemos esquecer que a liderança escolar é influenciada pelas políticas educativas a nível nacional e regional e também pelas experiências e

desenvolvimento profissional. A liderança escolar exerce a sua influência direta sobre as condições da escola e da sala de aula, mas também sobre os professores, influenciando indiretamente a aprendizagem dos alunos.

Fullan (2008) considera que os diretores devem melhorar, não só a nível individual, mas devem contribuir para a melhoria do sistema, promovendo uma melhoria duradoura. Para isso devem:

- Liderar para os outros;
- Desenvolver culturas colaborativas;
- Ligar com o exterior;
- Deixar boas lembranças.

Tendo em conta os contextos de governabilidade, das escolas situadas em territórios de marginalização social e económica, os estudos empíricos sugerem que a ação de liderança, obedecendo embora a exigências de prestação de contas, não pode ignorar princípios fundamentais de natureza social e ética.

Os líderes escolares serão sensíveis e mais atentos às práticas escolares, radicadas nos valores de cidadania educativa e social. Impõe-se, neste sentido, a construção de um projeto educativo fundado numa ética de cuidado e de cidadania. Preocupar-se-ão, também, em reforçar a congruência entre as práticas organizacionais e pedagógicas dos professores e os objetivos expressos no projeto educativo local.

Assim, é nesta articulação que se poderão encontrar as decisões mais dilemáticas da liderança. Com efeito, a investigação portuguesa mostra que os atores sociais que constituem a comunidade escolar local, nem sempre dão o devido valor e reconhecimento à diversidade (Lopes, 2012), não desvalorizando, contudo, os resultados escolares dos alunos e as metas a atingir pelo agrupamento.

Para terminar estas reflexões, não deixo de pensar que os líderes escolares são humanos, podendo desiludir as suas escolas e sentir-se desiludidos consigo próprios. Mas, se quisermos que a mudança seja significativa e perdure, então a liderança deve envolver muitos líderes e terá de constituir uma prioridade fundamental nas escolas.

Parte II

Identificação dos Problemas

A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico que pode ser aplicada a diferentes organizações, sendo necessário olhar para dentro e fora do Agrupamento.

Em fatores internos deve-se procurar identificar os Pontos Fortes e os Pontos Fracos, os quais se presume serem influenciáveis pela organização.

Em fatores externos deverão encontrar-se as Oportunidades e as Ameaças, que se situam fora do controlo da mesma.

É importante que a identificação destes elementos resulte de um processo de análise criterioso, que envolva o máximo de contributos possível.

Esta análise teve como suporte os dados recolhidos dos diferentes documentos de monitorização e avaliação do Programa TEIP, nomeadamente o Projeto Educativo de Escola (PEA) e o Plano Plurianual de Melhoria (PPM) 2018/2021.

Foram analisados os constrangimentos e as oportunidades para o crescimento contínuo do Agrupamento, através de processos de alargamento e de abertura ao meio, de benchmarking (comparação entre entidades) e trabalho em rede com outras instituições, de modo a que as dimensões das políticas centrais, a comunidade educativa e os seus stakeholders (todos os interessados na escola) construam caminhos democráticos e de implementação de oportunidades de melhoria.

Análise SWOT*

Pontos Fortes/Oportunidades

Pontos Fracos/Constrangimentos

Fatores Interno

1. Partilha de boas práticas;
2. Monitorização de resultados;
3. Diversidade de projetos e parcerias;
4. Decréscimo das taxas de absentismo;
5. Participação ativa dos alunos no Desporto Escolar;
6. Consistência das atividades no âmbito do Projeto de Educação para a Saúde;
7. Disponibilidade do corpo docente para aderir às novas pedagogias e trabalho colaborativo;
8. Boa política de inclusão e acolhimento.

1. Pouco envolvimento dos Pais/Encarregados e Educação na escola e na vida escolar dos seus educandos;
2. Resultados académicos nas provas de Aferição e Exames Nacionais, bem como o afastamentos entre os resultados da avaliação Interna e da avaliação externa;
3. Indisciplina por parte dos alunos;
4. Disparidade de contextos socioeconómicos e culturais;
5. A articulação vertical ao nível da gestão do currículo revela-se pouco sistematizada e estruturada.

Fatores Externo

1. Trabalho em microrrede;
2. Associação de Pais do JI/EBI Rosa Lobato Faria;
3. Projetos Erasmus+ e Etwinning;
4. Parcerias e protocolos com CML, Juntas de Freguesia e outras entidades;
5. Recursos no âmbito do programa TEIP;
6. Crédito horário para o trabalho colaborativo entre os docentes.

1. Número considerável de alunos de outras nacionalidades, nomeadamente na dificuldade de ajuste de recursos para a aprendizagem de PLNM.
2. Recrutamento e instabilidade do corpo docente;
3. Pessoal Não Docente em número reduzido e com baixa qualificação;
4. Parque informático envelhecido;
5. Ausência de espaços escolares cobertos nas EB1.

* Fonte PEA² e PPM³

Desta análise ressalta, como prioritária, e em total consonância com os princípios orientadores do PEA e PPM, a necessidade de intervenção relativamente a:

² Projeto Educativo do Agrupamento

³ Plano Plurianual de Melhoria

1. Adoção de uma estratégia partilhada por todos os profissionais, envolvendo os alunos, as famílias e a comunidade, para prevenir e resolver com eficácia as situações de indisciplina que dificultam as aprendizagens;
2. Articulação curricular (vertical) para a promoção e desenvolvimento sequencial do currículo;
3. Generalização do uso de estratégias de diferenciação pedagógica, assim como, implemento de metodologias de ensino diversificadas para aumento do interesse e do envolvimento dos alunos em aprendizagens ativas e significativas, nomeadamente os alunos ao abrigo do Decreto-Lei nº54/2018 de 6 de julho, com especial ênfase na integração dos alunos dos Centros de Apoio à Aprendizagem (Unidades de Ensino Estruturado e Unidade de Multideficiência).
4. Promoção da participação das famílias na vida escolar dos seus educandos e nas atividades desenvolvidas na escola.
5. Realização de sessões centradas nas necessidades presentes e futuras no âmbito do envolvimento parental.
6. Estabelecimento de parcerias para integração e adoção de práticas interculturais.

Visão

Perante as metas definidas no PEA e PPM pretende-se, além de dar continuidade ao trabalho já desenvolvido, com vista à melhoria dos resultados até à data alcançados, o desenvolvimento de uma cultura de eficiência e eficácia aos níveis organizacional, administrativo e pedagógico no Agrupamento, tendo como princípios orientadores:

1. “Continuar a aplicar um modelo de escolaridade que visa a qualificação individual e a cidadania democrática” de forma a “contribuir para o desenvolvimento físico, intelectual, cívico e afetivo de cada aluno” (PEA e PPM).
2. Continuar a ser um Agrupamento aprendente e inclusivo, de referência para todos os alunos e respetivas famílias, promovendo o sucesso académico, profissional e a formação integral do aluno, visando as competências do século XXI.
3. O Agrupamento deverá trabalhar para a continuação do reconhecimento público (escola de referência na interculturalidade e inclusão) das suas boas práticas pedagógicas, na procura da eficácia e da equidade, no sentido da Qualidade do serviço prestado à comunidade.

Missão

1. “Formar e certificar, no tempo certo, cidadãos autónomos e críticos detentores de preparação que lhes permita uma integração social plena num mundo em constante mudança.” (PEA e PPM).
2. Contribuir para a criação e implementação de condições para que todos os alunos do Agrupamento de Escolas venham a ser dotados de competências académicas e de cidadania, conducentes ao seu sucesso pessoal e profissional pela qualidade, rigor e exigência do serviço prestado.
3. O Agrupamento deverá assumir-se como um parceiro de excelência na sua relação com o meio envolvente, potenciando o seu contínuo crescimento e enriquecimento.

Valores

A escola que se pretende continuar a construir, tem os seus alicerces nos princípios da promoção “de uma cultura de liberdade atenta à diversidade de todos os elementos da comunidade educativa, considerando os valores descritos no Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória:

- a) Responsabilidade;
- b) Excelência e exigência;
- c) Curiosidade;
- d) Reflexão e inovação;
- e) Cidadania, participação e liberdade.

Assim a escola que se ambiciona e que se pretende continuar a construir, norteia-se por valores universais, integrados em princípios orientadores das políticas e práticas educativas, de acordo com os princípios valorativos de uma sociedade democrática, como o trabalho, o respeito, a dignidade, a cooperação, a ética, a solidariedade, a integridade, o respeito pela diferença e a autoestima.

Metas

Contribuir para a formação integral dos alunos (cognitiva, pessoal e social), através do desenvolvimento de uma ação educativa, de modo a que todos os alunos adquiram a escolaridade obrigatória, preparando-os para a sua plena integração na sociedade.

Dar continuidade aos objetivos previstos no PPM do Agrupamento, que respeitam os três eixos de ação, a saber:

Eixo 1: Cultura de Escola e lideranças Pedagógicas.

- Melhorar a articulação curricular através do trabalho colaborativo entre os docentes com recurso à *intervisão*.

Eixo 2: Sucesso Escolar na avaliação Interna/Externa e interrupção do percurso escolar e práticas pedagógicas.

- Melhorar os resultados escolares e o clima de sala de aula;
- Reforçar estratégias de envolvimento e participação dos alunos nos processos de decisão e de corresponsabilização na melhoria de resultados;
- Reduzir a indisciplina.

Eixo 3: Parcerias e comunidade.

- Aumentar a participação e envolvimento dos pais e Encarregados de Educação nas dinâmicas escolares dos seus educandos.
- Reforçar as parcerias existentes no agrupamento.

Para além dos objetivos previstos no PPM, com este projeto de intervenção também se pretende como **objetivo primordial**:

- Promover uma cultura de práticas e perspetivas de abordagem intercultural, que preste um serviço de excelência aos alunos.

Assim, as metas que se propõe alcançar, são:

1. Melhorar o sucesso educativo:
 - a. Na vertente resultados académicos:
 - Diminuir, ao longo dos quatro anos do mandato, a diferença entre os resultados da avaliação interna e os resultados da avaliação externa em **50%**.
 - b. Na vertente de formação pessoal e social:
 - Diminuir as ocorrências disciplinares em sala de aula, em **2,5%**, por ano.

2. Melhorar a coordenação e fomentar a articulação pedagógica entre escolas e ciclos:
 - a. Até ao final do mandato **75%** dos docentes trabalham em equipa educativa e colaboram com os seus pares.
 - b. No final do mandato, **75%** da comunidade escolar e educativa reconhece a funcionalidade e a eficácia dos circuitos e meios de comunicação.

3. Desenvolver uma cultura de cooperação e de relações interpessoais entre a Escola e a comunidade:
 - a. Aumentar, ao longo dos quatro anos do mandato, a participação de pais/Encarregados de Educação em atividades/ações promovidas pelo agrupamento, em **2%, 5%, 7,5% e 10%**.

4. Fomentar a identidade e o sentimento de pertença ao Agrupamento, valorizando aspetos da cultura existente e promovendo iniciativas que consolidem esse sentimento.
 - a. Aumentar, ao longo dos 4 anos, em **20%** a participação dos pais/Encarregados de Educação, em encontros para a promoção da interculturalidade, com vista a fortalecer os objetivos da REEI (Rede de escolas para a educação intercultural).
 - b. No final do mandato, **20%** dos docentes coordenarem projetos de dimensão internacional/europeia, nomeadamente através da concretização de projetos Erasmus e Etwinning; (a confrontação do trabalhos desenvolvido com os trabalho dos outros só pode ser benéfica).

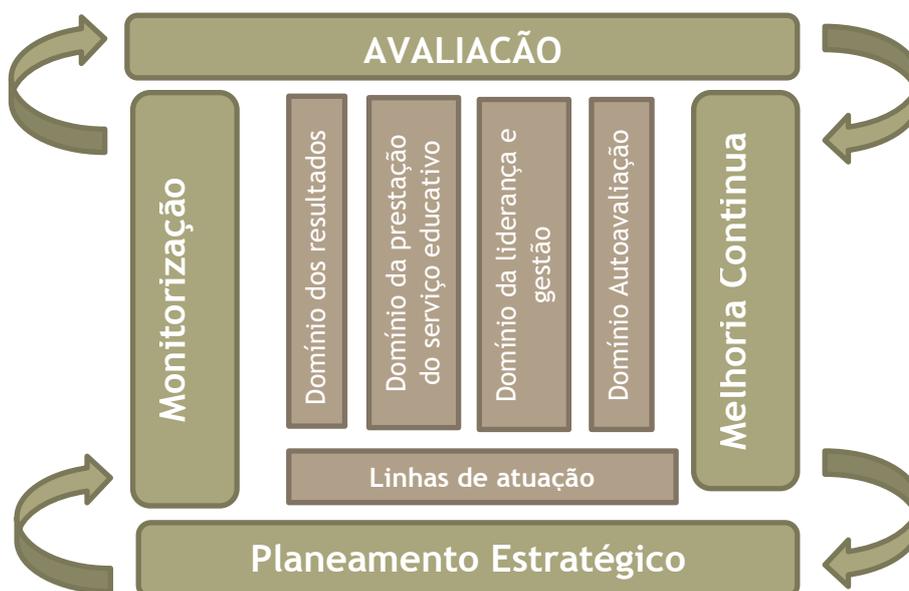
Linhas de orientação da ação

Considerando o diagnóstico efetuado e as metas estabelecidas definiram-se quatro linhas de atuação, que serão preconizadas pelos eixos definidos no plano de ação:

- Domínio dos resultados;
- Domínio da prestação do serviço educativo;
- Domínio da liderança e gestão;
- Domínio da Autoavaliação.

Estas linhas de atuação têm por base quadro de referência da avaliação externa, da Inspeção-Geral da Educação e Ciência, bem como os campos a considerar.

Esta opção estratégica justifica-se pelo facto de se considerar importante a utilização de uma nomenclatura que seja uniforme na área da educação, clara e objetiva.



Plano de ação

QUADRO DE AÇÃO				
Linhas de Atuação	Domínio dos resultados	Domínio da prestação do serviço educativo	Domínio da liderança e gestão	Domínio da Autoavaliação
Áreas de Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados académicos e sociais; - Reconhecimento da comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos; - Planeamento e articulação; - Práticas de Ensino; 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão e estratégia; - Liderança; - Gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planemanento e organização; - Impacto das práticas.

Plano de Ação - detalhado

QUADRO DE AÇÃO

Linhas de Atuação			
Domínio dos resultados	Domínio da prestação do serviço educativo	Domínio da liderança e gestão	Domínio da Autoavaliação
Áreas de Intervenção			
1. Resultados académicos; 2. Resultados sociais; 3. Reconhecimento da comunidade.	4. Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos; 5. Planeamento e articulação; 6. Práticas de Ensino.	7. Visão e estratégia; 8. Liderança; 9. Gestão.	10. Planemanento e organização; 11. Impacto das práticas.
Indicadores			
1.1. Evolução dos resultados da avaliação interna e externa; Evolução dos resultados para a equidade, inclusão e excelência. 2.1. Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades. 2.2. Cumprimento das regras e disciplina. 2.3. Apoio à inclusão e solidariedade. 3.1. Grau de satisfação da comunidade educativa.	4.1. Apoio ao bem-estar de crianças e alunos. 5.1. Gestão articulada do currículo. 5.2. Coerência entre ensino e avaliação. 5.3. Trabalho cooperativo dos docentes. 6.1. Adequação do processo de ensino às características e ritmos de aprendizagem dos alunos. 6.2. Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos.	7.1. Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola. 8.1. Mobilização da comunidade educativa. 8.2. Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras. 9.1. Critérios e práticas de organização e afetação de recursos. 9.2. Comunicação interna e externa.	10.1. Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação. 11.1. Utilização dos Resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria.
Proposta de Ação			
1.1. - Continuação das ações nº 3, 4 e 5 descritas no programa TEIP: Turma + (1º ciclo); Parcerias em português; Mat +; - Criação de espaços de apoio e de incentivo à aprendizagem (criar salas de estudo/gabinetes de apoio a alunos); - Reforçar os recursos humanos no 1º	4.1. - Melhoria do meio escolar, com a colaboração do técnico do GAAF. - Consolidação dos grupos equipa do Desporto Escolar como forma de valorização do aluno e de o educar para estilos de vida saudáveis; - Consolidação das atividades dinamizadas pelo Gabinete PES. - Promoção de ações de reflexão/formação sobre “Dinâmicas de	7.1. Desenvolvimento de um estilo de liderança, fundamentado em capacidades e competências de gestão e em sólidos princípios de equidade, pedagógicos, privilegiando o desempenho em mandatos completos; - Elaboração anual do organograma da estrutura interna de cada sector, identificando as competências e articulação de cada um dos seus membros, com vista à elaboração do organograma geral da escola;	10.1. -Continuar a desenvolver os mecanismos de monitorização e avaliação do processo de ensino/aprendizagem por parte dos seus intervenientes, através do uso de grelhas de recolha de dados que proporcionem um feedback constante e

<p>ciclo e nas disciplinas de Português, Inglês e de Matemática;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir, em Conselho Pedagógico, o perfil do aluno de sucesso; - Monitorizar trimestralmente os resultados escolares dos alunos; - Mais apostas na valorização do domínio das expressões e das ciências experimentais. - Intensificar as parcerias institucionais adaptadas à necessidade de intervenção multicultural. <p>- Dar respostas adequadas aos alunos com Necessidades Educativas DL 54/2018, tendo em conta o seu perfil de funcionalidade e mobilizando os recursos necessários com a devida equidade.</p> <p>2.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuação da participação/candidatura em projetos pedagógicos nacionais e internacionais. - Potenciar a participação dos alunos no PAA, clubes e outras iniciativas, através de ações motivadoras, com vista ao reforço das suas competências sociais (autonomia e responsabilidade) - Fomentar uma cidadania ativa, através de ações como: participação nos conselhos de turma; realização de assembleias de alunos, revitalização da associação de estudantes. <p>2.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuação das ações nº 6 descritas no programa TEIP: <p>Educar-te.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ações de divulgação do regulamento interno e das regras estabelecidas; 	<p>modificação de comportamentos”, destinadas a alunos e pais/E.E.</p> <p>5.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a operacionalização do currículo, articulada com os princípios, valores e estratégias prioritárias do Projeto educativo, em sede de reuniões. - Assegurar a divulgação dos critérios de avaliação, aos alunos e encarregados de educação (página do Agrupamento). - Estimular a contextualização do currículo às especificidades do meio, com a inclusão da componente local do currículo mais prática (área das artes e do desporto). <p>5.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a adequação das planificações curriculares ao plano de turma. - Diligenciar a definição dos critérios gerais e específicos de avaliação, atestando a sua clareza e objetividade. - Potenciar a generalização do uso das diferentes modalidades de avaliação e da diversificação dos instrumentos de avaliação. - Promover a divulgação dos critérios de avaliação aos docentes, discentes e encarregados de educação. - Consolidar a prática de monitorização regular da aprendizagem, com vista a uma maior eficácia dos resultados. - Assegurar a implementação de instrumentos de avaliação diversificados e ajustados aos níveis de ensino, disciplinas e competências a desenvolver. - Desenvolvimento de ações, no âmbito das Ciências Experimentais (1º e 2º ciclo). - Criar momentos de reflexão sobre a importância da avaliação, em particular 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do plano de atividades dos departamentos, órgãos e serviços setoriais - Dar conhecimento do plano estratégico do diretor, no início do mandato, de forma a imbuir toda a comunidade no desejo de alcançar os objetivos definidos. - Atualização regular do plano de segurança interna da escola e realização de simulacros, de modo a consolidar uma cultura de segurança na comunidade educativa. - Operacionalização participada do PEA e PMM e documentos estruturantes do planeamento educativo global, cuja meta fundamental é a formação global do aluno. <p>8.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escolha de lideranças, aos vários níveis, de acordo com a demonstração de capacidades e competências ao nível intelectual, profissional e técnico, das relações interpessoais, da visão estratégica, da adaptabilidade, da obtenção de resultados. - Reforçar o papel das lideranças intermédias, através da realização de reuniões regulares. - Promover uma articulação das estruturas com a direção, através da definição clara de áreas de corresponsabilização e de um diálogo permanente. - Potenciar a autonomia no exercício das suas funções, num espírito de liderança partilhada e dialogante, com vista ao cabal conhecimento das dinâmicas de funcionamento do agrupamento, bem como sobre as suas potencialidades educativas. - Reforçar uma gestão baseada no trabalho colaborativo como fator da construção coletiva de consensos. - Reconhecer o mérito do exercício das funções, através de incentivos positivos (registo de louvores nos órgãos do agrupamento). 	<p>atualizado sobre o processo de ensino/ aprendizagem.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de instrumentos para auscultação periódica da comunidade educativa, incentivando a sua participação e envolvimento nos processos de autoavaliação. <p>11.1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tratamento de dados e informação sobre resultados/caminhos a seguir em fevereiro e no final do ano letivo - Jornadas. - Análise de dados e propostas de intervenção ao nível das estratégias de melhoria. - Promoção de encontros com os encarregados de educação para divulgação do trabalho realizado. - Criação de espaços de partilha de formação/competências com elementos do Agrupamento e algumas das suas parcerias. - “Caixas” para colocação de sugestões de melhoria.
---	---	---	---

<p>- Elaboração de um plano de ação na área dos valores cívicos (código de conduta), fomentando um clima de respeito e de corresponsabilização, a desenvolver com os alunos;</p> <p>-Recurso à ação do D.T/ GAFF/SPO/ E.E.</p> <p>2.3.</p> <p>- Continuação das ações nº 7 e 8 descritas no programa TEIP: Apoiar-te; Da família à Escola.</p> <p>- Potenciar a participação dos alunos no PAA, clubes e outras iniciativas, através de ações motivadoras, com vista ao reforço das suas competências sociais (autonomia e responsabilidade);</p> <p>- Realização de atividades/projetos de apoio à inclusão, voluntariado e de solidariedade, com as instituições nacionais e locais, no exercício da cidadania.</p> <p>3.1.</p> <p>-Continuação da participação/candidatura em projetos pedagógicos nacionais e internacionais.</p> <p>-Desenvolvimento de várias atividades ao longo do ano, envolvendo todos os intervenientes da ação educativa, desde conceção à sua operacionalização.</p> <p>- Realização de atividades de reconhecimento do sucesso, como o Quadro de Valor e Excelência, de cerimónias e eventos com a entrega de diplomas, certificados e prémios,</p>	<p>da formativa, como mecanismo de ajustamento das planificações e mobilização de estratégias educativas.</p> <p>5.3.</p> <p>- Continuação das ações nº 1 e 2 descritas no programa TEIP: Trabalho colaborativo. Microrrede.</p> <p>- Reajustar o projeto de acompanhamento e intervenção da prática letiva, de modo a constituir-se uma prática mais consolidada e generalizada.</p> <p>- Fazer o acompanhamento do cumprimento das planificações e reflexão conjunta dos resultados escolares, nas reuniões dos órgãos e estruturas educativas.</p> <p>- Definição de linhas de ação que permitam a concretização de atividades numa linha coerente desde o pré-escolar ao ensino básico.</p> <p>- Encontros de trabalho entre os docentes no final de cada ciclo de ensino e os docentes do ciclo seguinte.</p> <p>- Envolvimento do corpo docente nas opções estratégicas de desenvolvimento curricular e pedagógico.</p> <p>6.1.</p> <p>- Promover a prática da diferenciação pedagógica em contexto de sala, através de ações de motivação para o uso de metodologias ativas e partilha de boas práticas.</p> <p>- Promoção de estratégias de ensino-aprendizagem diversificadas, capazes de responder às necessidades e interesses dos alunos e da sua integração na vida activa.</p> <p>- Incentivar à participação e</p>	<p>- Celebração dos sucessos obtidos e sua partilha com a comunidade, em especial os Encarregados de Educação.</p> <p>- Realização de um programa de receção e orientação aos novos alunos estrangeiros, de modo a que rapidamente se integrem na comunidade.</p> <p>8.2.</p> <p>- Desenvolvimento de planos de atividades por setores que se articularão no PAA.</p> <p>- Realização de projetos inovadores, nacionais e ou internacionais, com vista à formação integral dos alunos.</p> <p>- Intensificar o envolvimento de todos os atores educativos, através da consolidação de uma rede de parcerias locais e regionais, para o desenvolvimento de iniciativas de índole formativo, cultural, desportivo e social.</p> <p>- Promover protocolos de colaboração com entidades externas, com vista à promoção da formação integral dos alunos (cognitiva, pessoal e social)</p> <p>- Apoiar a ação da Associação de Pais e Encarregados de Educação.</p> <p>- Articulação das ofertas extracurriculares, no âmbito dos clubes, biblioteca e salas de estudo ou outras iniciativas.</p> <p>- Coordenação e acompanhamento pedagógico, técnico e financeiro de projetos de inovação nacionais e internacionais.</p> <p>9.1.</p> <p>- Definição de critérios de atuação claros e equitativos, em todas as áreas, nomeadamente distribuição de serviço, avaliação do pessoal docente e não docente e resolução de conflitos.</p> <p>- Atualização do inventário de todos os recursos materiais existentes no Agrupamento.</p> <p>- Primazia de critérios ecológicos e económicos</p>	
---	---	---	--

<p>publicação no jornal escolar, jornais regionais, moodle, facebook, etc;</p> <ul style="list-style-type: none">- Realização de reuniões periódicas com os representantes dos E. Educação e Associação de Pais.- Promover a abertura da escola à utilização da comunidade, para fins culturais, desportivos, lúdicos e sociais.	<p>envolvimento dos alunos em concursos, projetos, atividades de pesquisa, com as novas tecnologias e de dimensão artística e outras iniciativas transversais aos diversos ciclos, inscritas no PAA/BE/Clubes.</p> <ul style="list-style-type: none">- Promoção da utilização das novas tecnologias, em todos os graus de ensino. <p>6.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Promover o mérito, através da divulgação no Quadro de valor e de excelência.- Atribuição de prémios em momentos festivos.- Registo e atribuição de louvores nos diferentes órgãos do Agrupamento.- Divulgação de boas práticas no jornal escolar, facebook e moodle do Agrupamento.	<p>de não esbanjamento e conservação.</p> <ul style="list-style-type: none">- Assegurar a utilização dos recursos e materiais de forma responsável, nomeadamente o aluguer de instalações, com vista ao aumento de receitas próprias.- Definição dos critérios de constituição dos grupos e das turmas, elaboração de horários e de distribuição de serviço nos órgãos e sua divulgação nos documentos estruturantes do agrupamento.- Assegurar o cumprimento das orientações do Ministério da Educação e a prevalência dos critérios de natureza pedagógica sobre quaisquer outros.- Elaboração do plano interno de formação para o pessoal docente e não docente do agrupamento, como resposta adequada às necessidades de formação da comunidade educativa (anual ou plurianual), em articulação como Centro de Formação. <p>9.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Análise dos atuais canais e suportes de comunicação interna externa e avaliação da sua eficácia.- Potenciação dos canais de informação existentes, reforçando a comunicação <i>online</i> com a comunidade educativa.- Atualização constante das plataformas digitais do agrupamento.- Reforço da imagem exterior de competência, qualidade e serviço, através da divulgação de atividades e projetos da escola, através do jornal escolar, Moodle e do facebook, comunicações aos meios de informação locais e regionais, DGEstE, universidades, revistas.
---	---	---

Avaliação do Projeto de Intervenção

O presente Projeto de Intervenção traduz a carta de missão do diretor e não deve ser encarado como um documento fechado e definitivo. Pelo contrário, deve ser monitorizado e avaliado ao longo dos quatro anos, de forma contínua, com a possibilidade de se fazerem reformulações sempre que se julgue pertinente, com vista à superação de eventuais obstáculos ou constrangimentos e ao reposicionamento estratégico, face aos novos desafios e à concretização dos objetivos definidos.

A avaliação da implementação deste projeto será efetuada a partir do cruzamento com os documentos estruturantes do Agrupamento (Projeto Educativo e Plano Plurianual de Melhoria).

De acordo com a minha experiência, como adjunto da diretora deste Agrupamento, e com as diretrizes emanadas pelas políticas educativas, os resultados esperados em cada ação estratégica estarão interligados com o consagrado nesses documentos e, também, segundo as metas/critérios de sucesso definidos pela Direção Geral de Educação no âmbito do Programa TEIP.

A organização do trabalho será efetuada através de processos de autoavaliação contínuos, com [questionários](#) aos membros da comunidade, recolha de evidências, tratamento estatístico de resultados, relatórios elaborados pelos responsáveis dos projetos, participação no plano de formação do Agrupamento, e ainda através da dinâmica de envolvimento criada por todos e dos recursos obtidos junto da comunidade educativa. Além disso, dar particular atenção ao uso dos documentos resultantes da avaliação, mediante uma ampla difusão interna.

Para que tal aconteça com o rigor necessário, no processo de monitorização e de autoavaliação será utilizado o modelo CAF - educação.

Conclusão

Esta candidatura pretende dar continuidade ao ciclo anterior da vida do Agrupamento de Escolas Patrício Prazeres.

A liderança que proponho desenvolver será aquela que estabelecerá um projeto educativo partilhado por todos, fomentador de uma cultura de escola de valores, com uma visão integrada da escola e da comunidade, motivada e motivadora nos processos que desenvolve, devidamente articulados com a missão do Agrupamento.

O projeto de intervenção ganha sentido na e pela comunidade educativa que pretendo servir, comprometendo-me a liderar pelo exemplo e pelo diálogo, pelo respeito dos princípios democráticos, pela construção de consensos e satisfação alcançada com projetos pessoais e organizacionais de todos os elementos da comunidade educativa.

Estou consciente do elevado grau de exigência do desafio a que me proponho, mas também tenho consciência de que, a experiência adquirida, o conhecimento do contexto socioeconómico e o espírito de abertura a novas ideias, constituem boas ferramentas, para ajudar a enfrentar o futuro.

Referências

- Barbieri, H. (2003). Os TEIP, o projecto educativo e a emergência de perfis de território. *Educação, Sociedade & Culturas*, 20, pp. 43-75.
- Barroso, J. & Afonso, N. (2011). Políticas educativas: mobilização de conhecimento e modos de regulação: autonomia e gestão escolar, educação sexual em meio escolar, avaliação externa das escolas. Vila Nova de Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão.
- Bolívar, A. (2012). Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação. Vila Nova de Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão.
- Canário, Alves & Rolo (2000). Territórios educativos de intervenção prioritária: entre a igualdade de oportunidades e a “luta contra a exclusão”. Territórios educativos de intervenção prioritária: construção “ecológica” da Acção educativa. Lisboa, Portugal: IIE/ME, pp. 139-170.
- Canário, Alves & Rolo (2001), *Escola e Exclusão Social*. Lisboa, Portugal: Educa.
- Canário, R. (2005), *O que é a Escola? - Um olhar sociológico*, Lisboa, Portugal: Porto Editora.
- Canário, R. (2009). Territórios educativos e políticas de intervenção prioritária: uma análise crítica. *Perspectiva*, 22 (1), pp. 47-78. Florianópolis, Brasil.
- Carvalho, & Araújo (2009). Geração TEIP: One size fits all”, *Actas do Encontro Contextos Educativos na Sociedade Contemporânea*, Lisboa, 2.ª edição, Vol. II, pp. 353 - 361.
- Dempster, N. (2009). What do we know about leadership? In J. MacBeath and N. Elmore, R. (2000). Building a new structure for school leadership (pp. 1-46). Washington, DC, USA: Albert Shanker Institute.
- Fullan, M. (2008). *What’s Worth Fighting for in the Principalship?* USA: Teachers College Press.
- Greenfield, W. D. (1995). Toward a Theory of School Administration: The Centrality of Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 31(1), 61-85.
<https://doi.org/10.1177/0013161X95031001005>.
- Leithwood, K. (1992). The principal's role in teacher development. *Teacher development and educational change*, 86-103.
- Leithwood et al., (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*.
- Leithwood, & Seashore. (2011). *Linking leadership to student learning*. John Wiley & Sons.

Leithwood et al., (2011). Successful school leadership: Linking with learning. Berkshire, England: Open University.

Lopes, J. T. (2012). Escolas singulares. Estudos locais comparativos. Porto, Portugal: Edições Afrontamento.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). School Leadership that Works: From Research to Results. Association for Supervision and Curriculum Development. 1703 North Beauregard Street, Alexandria, VA 22311-1714.

Pont, Nusche & Moorman, (2008). Improving School Leadership, Volume 1 Policy and Practice: Policy and Practice (Vol. 1). OECD publishing.

Robinson, Hohepa & Lloyd, (2009). School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why. Best Evidence Synthesis. Wellington: Ministry of Education.

Robinson, Timperley & Annan, (2009). Successful approaches to innovation that have impacted on student learning in New Zealand. In Reforming Learning (pp. 345-364). Springer Netherlands.

Silva, M. J. (2010). Líderes e lideranças em escolas portuguesas: protagonistas, práticas e impactos. Vila Nova de Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão.

Stoer & Rodrigues (2000) Territórios Educativos de Intervenção Prioritária: Análise do Contributo das Parcerias. Territórios Educativos de Intervenção Prioritária. Lisboa, Portugal: IIE/ME, pp.171-193.

Torres & Palhares. (2009). Estilos de liderança e escola democrática. In P. Abrantes (Coord.), Actas do Encontro Contextos educativos na sociedade contemporânea (pp. 123-143). Lisboa: Secção de Sociologia da Educação da Associação Portuguesa de Sociologia.

Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations. Universidade de Michigan, USA. Prentice Hall.

Outras fontes:

Despacho Normativo n.º 55/2008, de 23 de Outubro.

Despacho Normativo n.º 20/2012, de 3 de Outubro

Decreto-Lei n.º. 75/2008, de 4 de Abril

Decreto-Lei n.º. 54/2018, de 6 de julho

Decreto-Lei n.º. 55/2018, de 6 de julho

DGE - Documento sumário sobre o desenvolvimento do Programa TEIP, com dados reportados ao ano letivo 2009/10.

Indicadores resultantes da Avaliação Interna do Agrupamento (2018/2019).
Projeto Educativo do Agrupamento e Plano.
Relatório da Inspeção-geral da Educação e Ciência (2013).